

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

Rodrigo Hauenstein da Rosa

**A LIDERANÇA NO ÂMBITO PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES E SUAS
PECULIARIDADES**

**Resende
2023**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA
PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO: A LIDERANÇA NO ÂMBITO PELOTÃO DE
COMUNICAÇÕES E SUASPECULIARIDADES**

AUTOR: RODRIGO HAUENSTEIN DA ROSA

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em período da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

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

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

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com autorização do autor ou do Diretor de Ensino da AMAN.

Resende, 11 de Agosto de 2023



Cad Rodrigo Hauenstein da Rosa

Dados internacionais de catalogação na fonte

R788l ROSA, Rodrigo Hauenstein da

A liderança no âmbito pelotão de comunicações e suas peculiaridades / Rodrigo Hauenstein da Rosa – Resende; 2023. 35 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Diego Peixoto dos Santos

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Liderança militar. 2. Pelotão de Comunicação. 3. Comunicações. 4. Liderança e competências. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Aline Viegas da Costa CRB-7/7409

Rodrigo Hauenstein da Rosa

**A LIDERANÇA NO ÂMBITO PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES E SUAS
PECULIARIDADES**

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

Orientador: Cap. Diego Peixoto dos Santos

Resende
2023

Rodrigo Hauenstein da Rosa

**A LIDERANÇA NO ÂMBITO PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES E SUAS
PECULIARIDADES**

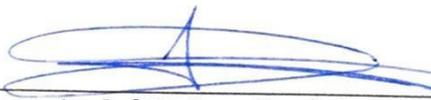
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Aprovado em 11 de Agosto de 2023.

Banca examinadora:



Diego Peixoto dos Santos, Capitão
(Presidente/Orientador)



André Helou, Capitão
(Avaliador)



Luiz Guilherme Ramos Vilas Boas, 1º Tenente
(Avaliador)

Resende
2023

Dedico este trabalho em especial à Academia Militar das Agulhas Negras, que, por intermédio de seus docentes militares, ensinou-me sobre liderança e tudo o que a ela se relaciona, forjando-me não apenas com teorias, mas, com práticas diárias de seus ideais e valores.

Também dedico à Escola Preparatório de Cadetes do Exército, berço de minha formação, local tão importante para a inserção na carreira militar.

E, não menos importante, dedico à minha família, meu lar e sempre porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a tudo que me fez chegar até aqui. Posso não ser a minha melhor versão, mas, certamente, sou melhor do que quando entrei pelos portões da Escola Preparatório de Cadetes do Exército. Sou grato até às dificuldades, frustrações e desapontamentos, fatores que também me fizeram crescer; por mais que tenha sido difícil ultrapassá-los, aprendi com eles e eles moldaram o meu caráter de soldado.

Nunca poderemos nomear todos que nos ajudaram, principalmente por não termos como perceber com exatidão como cada pessoa que passou pela nossa existência nos ajudou. Contudo, existem os atores principais dessa epopeia chamada vida de cada um, e não seria justo não os mencionar, por isso, agradeço meus familiares por proverem todos os recursos necessários ao meu desenvolvimento – desde o lar onde nasci, o mundo onde me desenvolvi, o amor, os valores, os conselhos e até as chamadas de atenção –, pois tudo foi importante para chegar onde estou hoje: minha mãe Denise, minha tia Deisi, meu tio Márcio e minha avó Neusa!

Sou grato também à instituição Exército Brasileiro, pois fomentou em mim uma grande vontade de servir ao meu País – quem diria que um recém-formado no Ensino Médio, cujo interesse inicial era a advocacia, e não queria ser recrutado para o Serviço Militar, acabaria servindo no 3º Batalhão de Comunicações, na cidade de Porto Alegre/RS, e, em poucos meses como recruta descobriria sua verdadeira vocação, decidindo, de forma voluntária, dedicar-se orgulhosamente ao Brasil por no mínimo mais 35 anos!

RESUMO

A LIDERANÇA NO ÂMBITO PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES E SUAS PECULIARIDADES

AUTOR: Rodrigo Hauenstein da Rosa
ORIENTADOR: Diego Peixoto dos Santos

A liderança, como habilidade de comandar, não é exclusiva do ser humano, sendo percebida em diferentes grupos de animais, em todas as localidades e tempos da vida terrestre. A relação líder-liderado e a forma como ocorre não são estáticas, pois dependem de diversos fatores socioculturais que mudam consideravelmente no decorrer dos tempos e em diferentes organizações. A tecnologia tem alavancado mudanças significativas em todas as áreas do conhecimento, sendo que uma das mais impactadas é a comunicação – parte relevante para o exercício eficiente da liderança. Nas Forças Armadas, mais especificamente quanto à liderança militar com ênfase nos Pelotões de Comunicações do Exército Brasileiro, observam-se características peculiares no exercício do comando, habilidade esta que tem como alicerce os preceitos contidos no Manual C 20-10 Liderança Militar – fonte principal da base teórica do presente estudo. Estes dados foram obtidos a partir de pesquisa realizada com cadetes de diversos cursos da Academia Militar das Agulhas Negras e evidenciou o entendimento de que a tecnologia contribui para a liderança, além de mostrar a grande semelhança entre o entendimento sobre quais competências são mais afetadas positivamente pela inovação tecnológica (organização, criatividade e dinamismo) e as principais competências apresentadas pelos oficiais de Comunicações (organização, criatividade e flexibilidade).

Palavras-chave: Liderança militar. Pelotão de Comunicação. Comunicações. Liderança e competências.

ABSTRACT

LEADERSHIP WITHIN THE SIGNAL PLATOON AND ITS PECULIARITIES

AUTHOR: Rodrigo Hauenstein da Rosa

ADVISOR: Diego Peixoto dos Santos

Leadership, as an ability to command, is not exclusive to humans, being perceived in different groups of animals, in all locations and time of terrestrial life. The leader-member relationship and the way it occurs are not static, as they depend on several sociocultural factors that change considerably over time and in different organizations. Technology has leveraged significant changes in all areas of knowledge, and one of the most impacted is signals – a relevant part for the efficient exercise of leadership. In the military forces, more specifically with regard to military leadership with emphasis on the Signals Platoons of the Brazilian Army, characteristics and peculiarities are observed in the exercise of command, a ability that is based on the precepts contained in Manual C 20 – 10 Military Leadership – main source the theoretical basis of the present study. These data were obtained from research carried out with cadets from signal course at the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) and evidenced the understanding that technology contributes to leadership, in addition to showing the great similarity between the understanding of which skills are most positively affected by technological innovation (organization, creativity and dynamism) and the main competences presented by the signals officer (organization, creativity and flexibility)

Keywords: Military leadership. Signals Platoons. Signals. Leadership and skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da ficha de avaliação do SGD.....	16
Figura 2 – Demonstração das competências avaliadas pelo SGD em um 1° Sargento	17
Figura 3 – Demonstração das competências avaliadas pelo SGD em um capitão, ou tenente	17
Figura 4 – Organograma do Pel Com de Posto de Comando	24
Figura 5 – Exemplo de instruções ministradas durante a Instrução Individual Básica e sua carga horário.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais competências de um bom líder.....	29
Gráfico 2 – Competências menos importantes para um bom líder.....	30
Gráfico 3 – Porcentagem de pessoas que acham que a tecnologia ajuda a exercer a liderança.....	30
Gráfico 4 – Principais competências afetadas, de forma positiva, pela inovação tecnológica.....	31
Gráfico 5 – Principais competências afetadas, de forma negativa, pela inovação tecnológica.....	31
Gráfico 6 – As 3 principais competências demonstradas por um oficial de comunicações.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
C Com	Centro de Comunicações
C Tel	Central Telefônica
Cmt Pel	Comandante de Pelotão
Cmt Pel Com	Comandante de Pelotão de Comunicações
Cnst	Construção
IIB	Instrução Individual Básica
Inst	Instalação
PCP	Posto de Comando Principal
PCT	Posto de Comando Tático
Pel Com	Pelotão de Comunicações
Pel Com PC	Pelotão de Comunicações de Posto de Comando
SGD	Sistema de Gestão de Desempenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO	16
2.2	FORMAS DE LIDERANÇA	18
2.2.1	Liderança direta	18
2.2.2	Liderança indireta	19
2.3	COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR	19
2.3.1	Competências cognitivas e psicomotoras	19
2.3.2	Competências afetivas interpessoais	19
2.3.3	Competências afetivas pessoais	20
2.3.3.1	Adaptabilidade.....	20
2.3.3.2	Autoconfiança.....	20
2.3.3.3	Criatividade	21
2.3.3.4	Decisão	21
2.3.3.5	Dinamismo.....	21
2.3.3.6	Equilíbrio emocional	22
2.3.3.7	Flexibilidade	22
2.3.3.8	Iniciativa	22
2.3.3.9	Objetividade.....	23
2.3.3.10	Organização	23
2.3.3.11	Persistência	23
2.3.3.12	Resistência	23
2.4	PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES DE POSTO DE COMANDO (Pel Com PC) ...	24
2.5	A FORMAÇÃO DO SOLDADO	25
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	28
3.1	TIPO DE PESQUISA	28
3.2	MÉTODOS	28
3.3	ANÁLISE	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

É sabido que desde os primórdios da humanidade sempre houve a figura de uma pessoa exercendo poder de comando sobre a outra ou sobre um grupo. Da mesma forma, tal comportamento ocorre em diferentes espécies de animais irracionais, nas mais distantes localidades e períodos da história terrestre, o que nos faz compreender ser algo intrínseco à natureza animal. A relação de comando – de quem liderava e quem era liderado – pressupõe a existência de escolha e/ou aceitação de uma hierarquia. Entre os homens, entende-se que algumas tribos escolhiam o mais forte, outras o mais sábio, e outras aceitavam a ideia da hereditariedade de tal cargo, mas, em todos os casos estava presente o desejo de encontrar alguém capaz de guiar a jornada de um grupo em direção a sua evolução.

Não importa a localização geográfica, a cultura, a forma como as instituições e os grupos são criados e para qual finalidade existem, em todo o mundo a organização hierárquica se faz presente e necessária. A organização dos países e suas instâncias de poder – do núcleo familiar às maiores instituições governamentais – são regidas por regras criadas e acatadas pelos membros pertencentes a estes setores da sociedade. Mas tais regras, e a forma como são percebidas e acatadas não são imutáveis, pois dependem do cruzamento de muitos fatores sociais e do período em que ocorrem.

No caso do Brasil, mais especificamente em relação ao Exército Brasileiro, mas, claro, também em outros setores do País e do mundo, a modernização da tecnologia proporcionou mudanças na forma de percepção dos seus processos decisórios. No meio de tanta inovação, novos manuais tiveram que ser criados, estratégias reformuladas, fazendo surgir uma nova dimensão da guerra e da comunicação. Por conseguinte, mais do que nunca passou a ser necessário aperfeiçoamento profissional tecnológico-digital, físico e emocional contínuos dos militares.

As Comunicações, uma das Armas, Quadro e Serviços do Exército Brasileiro, é o setor que vem acompanhando as inovações tecnológicas mais de perto uma vez que elas desempenham maior impacto sobre esta especialização, alterando de forma significativa os meios com os quais as Comunicações desenvolve seu trabalho. Como consequência natural, ocorrem mudanças na forma como os militares desta Arma se desdobram no terreno, suas atividades e as formas como interagem entre si e com os demais militares de outros setores.

No meio dessa modernização, dessa inovação, a interação humana está muito vinculada e dependente dos meios tecnológicos – meios estes que, durante os conflitos, são fornecidos pelas Comunicações. Mas, como essa mudança alterou a própria forma como os oficiais desta

Arma interagem e lideram seus subordinados? O conhecimento técnico e a busca pela constante atualização são de extrema importância nessa área, visto que os meios tecnológicos utilizados para que a comunicação ocorra de forma eficiente acabam dificultando o contato físico direto. A crescente utilização dos meios digitais torna o trabalho dos profissionais de Comunicações cada vez mais não tangível, e, por consequência, faz com que sejam necessárias maior coordenação e maior nível de adestramento por parte dessa tropa.

O próprio conceito de liderança no meio militar se alterou com o passar dos anos. Na Idade Antiga este conceito estava muito relacionado com a presença da pessoa junto à tropa, sobre a sua bravura nos combates e sobre o trato pessoal com os subordinados. Atualmente, como já mencionado, a forma como os seres humanos interagem mudou radicalmente, impactando em diversos fatores da relação comunicador-receptor. Sendo assim, então, como ficou a competência da liderança neste processo? As Comunicações tiveram de se reformular perante estas mudanças, precisando se desdobrar no terreno de formas diferentes, o que afetou diretamente a maneira de comandar os subordinados, e, conseqüentemente, a forma de exercer a liderança.

Conforme o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro, “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). Neste manual pode-se observar que a liderança é dividida em formas de liderança, competências do líder militar e liderança militar e comando. O presente trabalho irá focar principalmente nas competências do líder militar e nas formas de liderança, pois nenhum líder desenvolve todas as competências em sua totalidade, assim como cada militar tem sua forma peculiar de exercer comando. Com as novas tecnologias, ficou ainda mais complexa a demonstração e o exercício de algumas ações importantes quanto à liderança, por isso, este estudo passa a ter relevada importância no meio acadêmico.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho estão descritos a seguir em objetivo geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Elencar os principais fatores de liderança de um comandante de fração no âmbito de um pelotão de comunicações.

1.1.2 Objetivos específicos

Estabelecer as peculiaridades da arma de Comunicações no Âmbito de um Pelotão de Comunicações (Pel Com).

Estabelecer as principais características de um líder militar.

Comparar as características de um líder militar com as características de um comandante de um pelotão de comunicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O principal meio de apoio que trata sobre as competências e habilidades inerentes ao líder militar é o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro, mas também foi utilizado o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Pessoal Militar do Exército.

Como estamos analisando o oficial de carreira do Exército Brasileiro, levamos em consideração que todos os oficiais têm os mesmos valores; uma vez que tais valores são inculcados nos oficiais durante os 5 anos de formação. Portanto, atitudes e competências individuais, assim como as competências afetivas interpessoais, serão priorizadas neste estudo.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

O SGD do pessoal Militar do Exército tem como objetivo subsidiar a melhoria dos militares, fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes, possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios, permitir o constante aperfeiçoamento dos militares, subsidiar os processos decisórios na área de pessoal e facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis. Com isso, por meio deste sistema, os oficiais de carreira são avaliados em diversas competências.

Assim como a liderança tem as suas competências, o SGD também leva em consideração as seguintes competências básicas: camaradagem, dedicação, disciplina, iniciativa, integridade, resistência física, responsabilidade, técnico-profissional. Mas, também considera as competências específicas, sendo elas: autoaperfeiçoamento, comunicação, conhecimento institucional, coragem moral, criatividade, cultura geral, direção e controle, discricção, estabilidade emocional, flexibilidade, liderança, objetividade, persistência, postura e apresentação, produtividade, sociabilidade, tato, zelo.

As competências básicas são observadas independente da função ou graduação do militar, sendo todas avaliadas em todas as graduações. Em contrapartida, as competências específicas mudam dependendo da graduação do militar e da função que ele está exercendo.

Como é possível observar, o SGD considera a liderança uma competência específica e, esta competência, somente é atribuída para a graduação de 1º Sargento, as demais graduações não são avaliadas neste critério. Contudo, a liderança é muito mais associada à função que o militar exerce, principalmente às funções de comando, tais como: Comandante de unidade, Comandante de subunidade, Comandante de Pelotão – foco deste trabalho – e Adjunto de

pelotão. Os militares que atuam nestas funções ficam mais em evidência uma vez que o contato com os seus subordinados é quase que diário, e, por consequência, acabam exercendo maior influência em seus comandados.

O soldado inexperiente tende a ver seus primeiros comandantes como seres sem falhas e detentores do conhecimento e da verdade. Isso ocorre justamente porque serão estes comandantes, seja de grupo de combate, esquadra ou pelotão, que ministram as primeiras instruções militares aos recrutas; esses instrutores já estão em um posto ou graduação hierarquicamente superior e eles possuem mais vivência no meio militar, servindo de exemplo para os menos experientes. Tal fato será abordado com mais detalhes quando falarmos sobre a formação do recruta.

Figura 1 – Modelo da ficha de avaliação do SGD

Sr Avaliado: A Síntese do Desempenho considera somente as avaliações SIV/SEV/SIE/SIA do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD).

Posto/Grad/Nome: [REDACTED]
 QAS-QMS: [REDACTED]
 Identidade: [REDACTED]
 OM: [REDACTED]
 Data Formação: [REDACTED]
 Data Nascimento: [REDACTED]
 Idade: [REDACTED]
 Nr de FA Consideradas: [REDACTED]

Perfil [REDACTED]

COMPETÊNCIAS		SÍNTESE DO DESEMPENHO (*)	DESCRIÇÃO DAS FAIXAS DO DESEMPENHO (**)
BÁSICAS	CAMARADAGEM	▲	▲ [REDACTED]
	DEDICAÇÃO	▲	
	DISCIPLINA	▲	●
	INICIATIVA	▲	
	INTEGRIDADE	▲	●
	RESISTÊNCIA FÍSICA	●	
	RESPONSABILIDADE	▲	[REDACTED]
	TÉCNICO-PROFISSIONAL	●	
ESPECÍFICAS	AUTOAPERFEIÇOAMENTO	▲	●
	COMUNICAÇÃO	●	
	CONHECIMENTO INSTITUCIONAL	▲	[REDACTED]
	CORAGEM MORAL	▲	
	CRIATIVIDADE	▲	●
	CULTURA GERAL	▲	
	DIREÇÃO E CONTROLE	▲	●
	DISCRICÃO	▲	
	ESTABILIDADE EMOCIONAL	▲	●
	FLEXIBILIDADE	●	
	LIDERANÇA	▲	●
	OBJETIVIDADE	▲	
	PERSISTÊNCIA	●	[REDACTED]
	POSTURA E APRESENTAÇÃO	▲	
	PRODUTIVIDADE	▲	●
	SOCIABILIDADE	●	
TATO	●	NO (NÃO OBSERVADO)	
ZELO	▲		

Fonte: Cedida pelo Exército Brasileiro (2023)

Figura 2 – Demonstração das competências avaliadas pelo SGD em um 1º Sargento

Graduação	Competências Básicas	Competências Específicas
1º Sargento	Camaradagem	Coragem Moral
	Dedicação	Comunicação
	Disciplina	Liderança 
	Iniciativa	
	Integridade	
	Resistência Física	
	Responsabilidade	
	Técnico-Profissional	

Fonte: Brasil (2017, p. 8)

Figura 3 – Demonstração das competências avaliadas pelo SGD em um capitão, ou tenente.

Posto	Competências Básicas	Competências Específicas
Capitão / 1º Tenente / 2º Tenente	Camaradagem	Conhecimento Institucional
	Dedicação	Estabilidade Emocional
	Disciplina	Tato
	Iniciativa	
	Integridade	
	Resistência Física	
	Responsabilidade	
	Técnico-Profissional	

Fonte: Brasil (2017, p. 8)

2.2 FORMAS DE LIDERANÇA

Neste item serão apresentadas duas formas de liderança que podem ser adotadas.

2.2.1 Liderança direta

Segundo o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), essa forma de liderança ocorre quando o líder atua diretamente sobre o grupo enquanto ocorre a execução do que foi planejado. Portanto, estando sempre junto aos seus liderados, e sendo um exemplo positivo para eles, deverá se atentar muito mais as suas próprias atitudes, uma vez que os erros e falhas serão facilmente identificados.

2.2.2 Liderança indireta

Também conforme o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), neste caso o líder usaria outros líderes para exercer a sua influência; por isso se faz tão necessária uma cadeia de lideranças que atinja a todos os subordinados. Esse distanciamento social torna menos aparente as falhas dos superiores hierárquicos, contribuindo para que a visão do líder não seja facilmente deturpada, facilitando, então, para a manutenção de uma imagem positiva acerca de quem comanda.

2.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

Todos que exercem liderança demonstram certas atitudes que fazem com que as demais pessoas se sintam impelidas a seguir as ordens do seu líder. No caso dos militares, essas atitudes se dividem nas competências nas quais se pode enquadrar tal ação. Segundo o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), competência é a capacidade de transformar os recursos cognitivos, afetivos e psicomotores em comportamentos que geram resultados práticos. Já a área afetiva está ligada ao domínio afetivo, podendo ser interno ou externo.

2.3.1 Competências cognitivas e psicomotoras

Como consta no Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), as competências cognitivas e psicomotoras fazem parte do conhecimento e habilidade da profissão militar, podendo ser obtidas com estudo, experiência, informação e autoavaliação. São exemplos destas competências: a) proficiência técnica e tática – essencial para a eficiência, pois envolve a aquisição de habilidades, conhecimentos e comportamentos; b) aptidão física – que é o somatório de uma boa saúde com o adequado preparo atlético; e c) conhecimento sobre o ser humano – podendo ser dividido em autoconhecimento, conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados.

2.3.2 Competências afetivas interpessoais

Estas competências estão correlatas com a forma que o militar se relaciona com as demais pessoas. Estas competências são essenciais para o convívio em um grupo ou sociedade

e contribuem para que o líder demonstre as suas competências afetivas pessoais; porém, elas sozinhas não geram liderança. As competências afetivas interpessoais são: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão, tato, conforme o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro.

2.3.3 Competências afetivas pessoais

De acordo com o Manual C 20 – 10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), algumas dessas competências estão relacionadas principalmente com os valores cultuados pelo militar. Essas competências são: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade

Por outro lado, também temos competências ligadas às habilidades individuais, como: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência. Essas competências mostram muito como o militar se portará, enquanto as competências relacionadas com valores mostram muito como o militar pensa.

As competências ligadas aos valores não serão analisadas neste estudo, uma vez que, durante a formação, são inculcadas de forma padrão nos alunos, deixando tais competências muito semelhantes entre os militares. Já as competências relacionadas às habilidades individuais, mudam muito de militar para militar, o que distingue ainda mais a liderança de cada soldado do Brasil.

2.3.3.1 Adaptabilidade

Adaptabilidade é a competência relacionada a capacidade de se adequar com a circunstância. Tal competência é extremamente necessária, uma vez que o ambiente moderno é cada vez mais volátil, sendo essencial a rápida adaptação das pessoas, principalmente de quem está em uma função que exerça liderança (BRASIL, 2011).

2.3.3.2 Autoconfiança

A autoconfiança é ter convicção de suas decisões e de si (manual definição). Para que se possa liderar deve-se passar confiança, de forma que os outros não tenham dúvidas das informações que estão recebendo e nem do porquê de estarem realizando determinadas tarefas.

Para tanto, o líder deve, primeiro, ter confiança em si, e deverá passar essa confiança para os seus subordinados pela sua voz, olhar e gestos; demonstrando a importância e a certeza das ordens que estão sendo passadas (BRASIL, 2011).

2.3.3.3 Criatividade

A criatividade é a competência que faz com que consigamos inovar e renovar nas maneiras como resolvemos problemas e até mesmo agimos, tornando mais difícil a previsibilidade das soluções. A rápida alteração no meio onde estamos inseridos faz com que surjam problemas totalmente novos, não permitindo, assim, que nos apeguemos às soluções comumente utilizadas, pois há necessidade de encontrar maneiras inovadoras e mais adequadas para resolver tais situações. No entanto, é importante salientar que, mesmo havendo maneiras diferentes e/ou até mesmo melhores de solucionar novos conflitos, deve-se a todo momento conciliar as inovações com os valores da Instituição (BRASIL, 2011).

2.3.3.4 Decisão

A decisão é a competência que faz com que o líder escolha um caminho a ser seguido, por mais opções que lhe sejam apresentadas. Dar um direcionamento para as pessoas não é uma tarefa fácil, justamente porque é dessa decisão que derivam diversas causalidades, tanto positivas, quanto negativas. Não fazer uma escolha também é uma decisão que pode ser tomada e ela também vai ter as suas consequências; por isso, para um líder não existe a opção de se abster de tomar uma decisão, e é isso que torna tal competência essencial ao desempenho de sua função (BRASIL, 2011).

2.3.3.5 Dinamismo

O líder deve se mostrar sempre proativo, demonstrando energia nas suas atividades para que, assim, consiga contagiar os seus subordinados. A importância dessa competência é perceptível em situações de estresse e cansaço, pois, se quem está no comando não demonstrar vitalidade nos seus afazeres, os seus subordinados ficarão ainda mais desmotivados a fazerem aquilo que os tire da zona de conforto. O indivíduo apático e lento terá grandes dificuldades para liderar (BRASIL, 2011).

2.3.3.6 Equilíbrio emocional

Quem demonstra essa competência é quem consegue controlar as suas emoções. O equilíbrio emocional do líder faz com que o seu estado mental e sentimental não se altere devido às mudanças, sejam elas de que natureza for. No ambiente moderno é cada vez mais difícil prever os acontecimentos e seus desdobramentos, e isso faz com que o comandante esteja sempre preocupado com o próximo passo a ser dado. Se o comandante não tiver equilíbrio emocional, ficará abalado quando os seus planos não saírem conforme o planejado, e seu rendimento tenderá a decair. Esta competência, quando bem desenvolvida e demonstrada pelo líder, permite que ele jamais transpareça para seus pares ou subordinados as pressões que sofre (BRASIL, 2011).

2.3.3.7 Flexibilidade

Conforme Sun Tzu, “Humanidade e justiça são os princípios para se governar a paz; oportunismo e flexibilidade, por outro lado, são virtudes necessárias para se fazer maior”.

A flexibilidade é essencial para que se consiga atingir os objetivos traçados, ela faz com que a pessoa consiga reformular, de forma rápida, o que havia sido planejado. Quando a pessoa apresenta tal competência, ela não se apega ao planejamento original, uma vez que ela percebe que, se preciso for, ela terá de mudar o percurso, o comportamento, intenções e ações afim de atingir o objetivo maior (BRASIL, 2011).

2.3.3.8 Iniciativa

Ter a capacidade de tomar uma decisão é essencial, mesmo que dentro de um escopo; porém, não são todas as pessoas que conseguem tomar uma decisão sem que seja obrigada pela situação, ou pela ordem de um superior. Mas, não é preciso esperar o surgimento de uma necessidade ou obrigação para que se tome uma decisão; por isso a iniciativa é tão importante, uma vez que possibilita antecipar-se em relação aos problemas, sem que seja necessária uma ordem ou uma situação mais grave que obrigue decisões mais drástica. Tendo iniciativa, o líder demonstra ter rapidez, agilidade emocional e cognitiva, conforme Manual C 20-10 Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011).

2.3.3.9 Objetividade

A objetividade é a competência de selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. O líder deve agir assim que o problema aparecer, analisando o que deve ser feito para que se tenha a resolução com o menor consumo de tempo e insumos, aumentando a eficiência (BRASIL, 2011).

2.3.3.10 Organização

A organização faz com que a pessoa consiga visualizar com mais clareza as opções disponíveis, o que facilitará tanto a tomada de iniciativa para resolver situações como a transmissão de suas ordens antes que uma medida drástica se faça necessária. Portanto, essa competência é essencial para que as demais competências sejam empregadas, pois, uma vez que a pessoa é organizada, esta conseguirá sistematizar as tarefas e os meios que facilitarão o entendimento e a execução (BRASIL, 2011).

2.3.3.11 Persistência

Persistência é a competência que faz com que a pessoa consiga seguir perseguindo os objetivos mesmo em situações difíceis, demonstrando, assim, a vontade da pessoa de chegar ao fim dos objetivos, superando os obstáculos. Esse comprometimento servirá de inspiração para os subordinados, pois será o líder que mostrará como enfrentar as peculiaridades das situações. Essa competência é muito demonstrada nas dificuldades, mas há de se ter cuidado para que não se torne negativa, uma vez que persistir em uma escolha errada faz com que os subordinados comecem a se questionar sobre as decisões e objetividade do líder (BRASIL, 2011).

2.3.3.12 Resistência

Deve-se ter muito cuidado com a competência da resistência, uma vez que ela pode ser positiva ou negativa. Se uma decisão errada foi tomada, o líder não deve demorar para buscar a solução do problema; a resistência às mudanças, por exemplo, pode tornar-se um ônus quando erroneamente empregada. Levando em consideração esta ressalva, a resistência será analisada neste estudo quanto ao ato/ação de suportar física e moralmente as intemperes, o que influencia muito na competência do equilíbrio emocional (BRASIL, 2011).

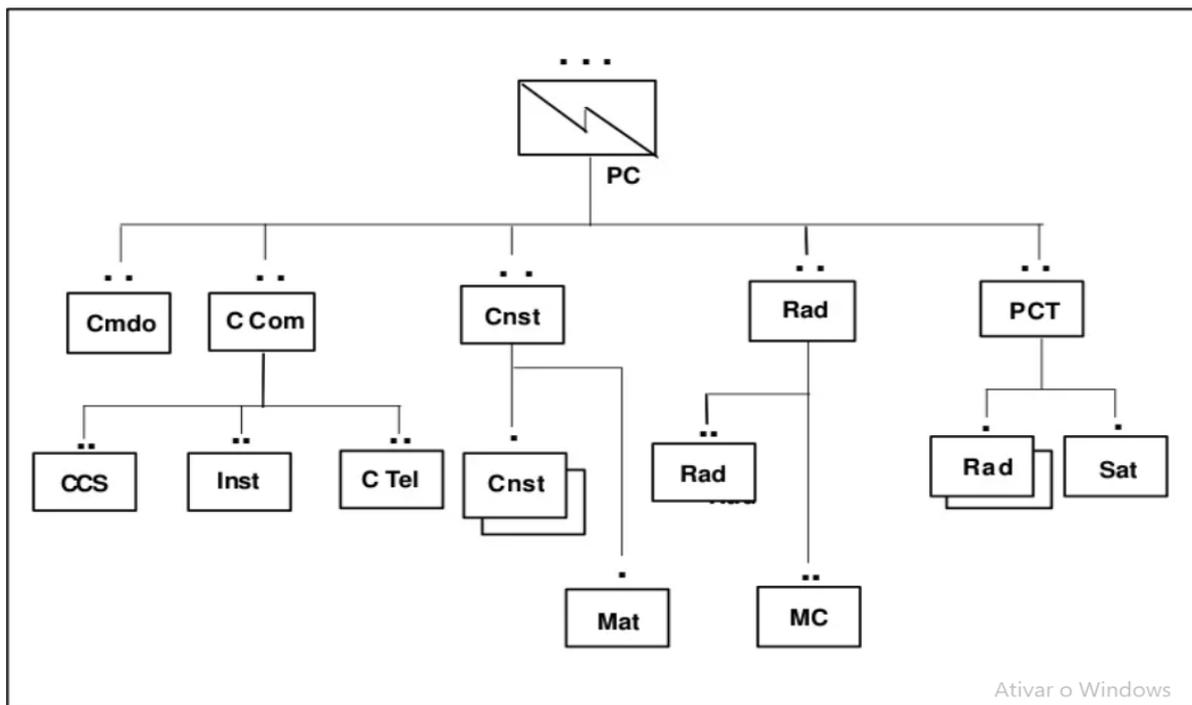
2.4 PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES DE POSTO DE COMANDO (PEL COM PC)

Este pelotão tem como missão instalar, explorar, manter e proteger o Centro de Comunicações (C Com) do Posto de Comando Principal (PCP) e do Posto de Comando Tático (PCT); sendo assim, tendo uma atividade típica de comunicações. Conforme o Manual de Campanha as Comunicações na Brigada C 11 – 30 (BRASIL, 1998), o Pelotão de Comunicações de Posto de Comando (Pel Com PC) é dividido em: Comandante, Grupo de Comando, Seção de Centro de Comunicações, Seção Rádio, Seção de Construção de Linhas e Seção de Posto Comando Tático (Figura 2)

O comandante deste pelotão irá ficar no C Com, lugar que ficará o escalão superior e de lá serão emanadas as ordens aos subordinados, pois ele é o chefe do C Com (responsável por manter a ordem e a operacionalidade do C Com), e junto a ele terá o Centro de Controle de Sistemas, o Grupo de Central Telefônica e o Grupo de Instalação. Há também a Seção de Construções de Linhas e a Seção de Posto Tático no qual haverá Turmas Rádio e Turma Rádio-Satélite

Também há a Seção Rádio, na qual estão presentes o Grupo Multicanal – responsável pelos repetidores que serão utilizados durante a operação – e o Grupo Rádio – que tem como missão instalar os postos rádios do C Com. O Grupo Rádio pode destacar uma Turma Rádio para reforçar a unidade que está sendo apoiada, seja na parte logística, ou na frente do combate com a infantaria e a cavalaria; esses militares serão responsáveis por integrar quem vai ser apoiado ao escalão superior. Mesmo distantes do seu Comandante de Pelotão e apoiando outro setor da manobra de campanha, estes militares ainda estão subordinados ao chefe do C Com.

Figura 4 – Organograma do Pel Com de Posto de Comando



Fonte: Brasil (1998, p. 3-4)

Com essa base, pode-se ver que, por mais que seja um Pelotão, as atividades são descentralizadas, terá soldado na linha de frente do combate, ligando as armas base com o escalão superior. Também haverá o sargento que estará destacado no terreno com uma repetidora, para que os aparelhos de comunicação consigam atingir maiores distâncias, como fica evidente no desdobramento das operações de comunicações e nas suas atribuições, que são únicas, tanto que existe o manual EB 70-MC-10.246 As Comunicações nas Operações. Tudo isso faz com que a liderança indireta acabe sendo muito mais utilizada quando em situação de campanha, o que aumenta ainda mais a necessidade de que haja um líder muito bem definido e que consiga controlar seus subordinados para que se possa cumprir todas as missões.

2.5 A FORMAÇÃO DO SOLDADO

O soldado recruta, quando incorporado às fileiras do Exército Brasileiro, deve passar pelo período de adaptação, momento no qual terá diversas instruções, tais como: orientação, tiro, ordem unida, hierarquia do Exército Brasileiro, entre outras instruções. Durante a adaptação, os recrutas terão um contato muito próximo de seus comandantes diretos, pois todos estarão juntos, fazendo as mesmas atividades e o Comandante de Pelotão estará acompanhando cada uma das atividades e até mesmo executando algumas instruções.

Neste momento, o Comandante de Pelotão estará exercendo a sua liderança direta, pois estará dando as ordens diretamente para os seus subordinados, estará ensinando-os pessoalmente e demonstrará como se executa de forma correta as atividades do quartel. É durante esses primeiros contatos que o subordinado começa a confiar no seu comandante, e verá nele um líder e, também, ficará mais evidente as competências do Comandante de Pelotão e de seus subordinados.

Figura 5 – Exemplo de instruções ministradas durante a Instrução Individual Básica e sua carga horário

1ª SUBFASE		TEMPO ESTIMADO			
		DIURNO	NOTURNO	TOTAL	
9 (NOVE) SEMANAS DE INSTRUÇÃO	MATERIAS FUNDAMENTAIS	1. ARMAMENTO, MUNIÇÃO E TIRO	47	4	51
		2. BOAS MANEIRAS E CONDUITA MILITAR	-	2	2
		3. CAMUFLAGEM	2	2	4
		4. COMUNICAÇÕES	6	-	6
		5. CONHECIMENTOS DIVERSOS	-	4	4
		6. DEFESA DO AQUARTELAMENTO	4	4	8
		7. EDUCAÇÃO MORAL E CÍVICA	5	4	09
		8. FARDAMENTO	-	2	2
		9. HIERARQUIA E DISCIPLINA MILITAR	-	4	4
		10. HIGIENE E PRIMEIROS SOCORROS EM COMBATE	11	-	11
		11. INSTRUÇÃO DE APRONTO OPERACIONAL	2	-	2
		12. JUSTIÇA E DISCIPLINA	4	-	4
		13. LUTAS	25	-	25
		14. MARCHAS E ESTACIONAMENTOS	10	2	12
		15. ORDEM UNIDA	37	-	37
		16. OBSERVAÇÃO E ORIENTAÇÃO	11	12	23
		17. PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO	2	-	2
		18. SERVIÇOS INTERNOS E EXTERNOS	8	-	8
		19. TÉCNICAS ESPECIAIS	17	4	21
		20. TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	46	-	46
		21. UTILIZAÇÃO DO TERRENO	6	4	10
SOMA DOS TEMPOS DESTINADOS À INSTRUÇÃO MILITAR		243	48	291	
SOMA DOS TEMPOS À DISPOSIÇÃO DO CMT, CHEFE OU DIRETOR		12	-	12	
SOMA DOS TEMPOS DESTINADOS A SOLENIDADES		15	-	15	
SOMA DOS TEMPOS DESTINADOS A ESCALA DE SERVIÇO		32	-	32	
SOMA DOS TEMPOS DESTINADOS A RECUPERAÇÃO DE INSTRUÇÃO (8ª SEMANA DE INSTRUÇÃO)		22	-	22	
TOTAL DOS TEMPOS DISPONÍVEIS NA 1ª SUBFASE		324	48	372	

Fonte: Brasil (2006, p. 31)

Os primeiros contatos com o Comandante de Pelotão fazem com que o subordinado entenda como o seu superior age; o convívio faz com que os soldados, cabos e sargentos entendam a forma que o comandante quer que a maioria das atividades sejam executadas, os objetivos e o que ele espera como efeito de tais ações. Assim, quando for preciso realizar uma liderança indireta, o esforço para que a praça (não graduados) compreenda a forma como que a atividade deve ser executada, ou qual é o objetivo que se espera ser atingido, será muito menor, podendo até ser mais sucinto na hora de passar todas as informações – o que contribui muito principalmente em meio a momentos de incerteza, caos e medo que um conflito armado oferece.

Atropa é o reflexo do comandante e não há boas tropas sem líderes competentes. Há situações nas quais não é possível falar à tropa e, então, ressalta a importância do exemplo. Os soldados precisam ver as atitudes do comandante. Por isto, Caxias foi à frente, chegando ao ponto mais perigoso, por isto não tomou café quente, enquanto seus comandados permaneciam sob a chuva e sob o fogo inimigo. O líder militar que assim age torna-se um símbolo que contém o desânimo em todos os escalões e ajuda o soldado a controlar o medo (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, [20--], p.76).

Uma boa liderança indireta facilita as atividades de campanha da Arma de Comunicações; pois, muitas vezes, devido à distribuição do efetivo de um Pelotão de Comunicações, os subordinados estarão separados da figura do Comandante de Pelotão e terão de seguir o planejado mesmo sem ter um supervisionamento direto de seu comandante, entretanto, as praças conseguirão cumprir sua missão mesmo sendo mais difícil quando as ordens são fornecidas indiretamente.

Após a formação básica do recruta começa o período de especialização, momento que o recruta, já mais habituado com a rotina militar, começa a ter instruções propriamente da Arma, Quadro ou Serviço que ele pertencer. No Exército Brasileiro as armas são: Comandante Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações; o quadro é o Quadro de Material Bélico e o serviço é o Serviço de Intendência. Cabe ressaltar que isso é na área combatente do Exército Brasileiro. Neste momento, os soldados são separados de acordo com as funções específicas que irão exercer dentro da sua companhia e de seu pelotão.

A especialização faz com que os recrutas tenham instruções diferentes de um para o outro, dificultando ao Comandante de Pelotão estar presente em todas as atividades. Por mais que ainda exista um supervisionamento dos oficiais (de quem partiram as ordens), a maioria das instruções serão ministradas por sargentos, sejam eles do pelotão ou não.

Essas aulas irão fornecer o conhecimento técnico sobre a Arma, Quadro ou Serviço ao qual o recruta pertence; por exemplo, nas Comunicações o recruta pode ser designado como mensageiro, e, sendo assim, ele terá instrução de autenticação de mensagens, criptografia, entre outras. Com esse conhecimento, o recruta consegue conciliar o seu conhecimento técnico com o que lhe for pedido, e como ele já sabe o que o seu Comandante de Pelotão espera, o soldado consegue adequar os seus equipamentos para que consiga atender o solicitado e da maneira esperada.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

A metodologia adotada será apresentada nos tópicos a seguir.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O primeiro passo foi realizar pesquisa bibliográfica para obter base teórica maior. Após o aprofundamento da pesquisa, foi realizado estudo de campo com os cadetes da AMAN.

3.2 MÉTODOS

Esse estudo foi feito por meio de um formulário virtual, que foi disponibilizado para quem estivesse realizando o Curso de Formação de Oficial Combatente do Exército na Academia Militar das Agulhas Negras. Este formulário foi respondido por 47 cadetes voluntários.

A proposta do trabalho foi de os cadetes compararem as competências que eles consideram importantes em um comandante de Pelotão (Cmt Pel) com as de um Comandante de Pelotão de Comunicações (Cmt Pel Com). Além disso, comparar as competências do líder militar afetadas pela inovação da tecnologia com as principais competências de um Comandante de Pelotão de Comunicações.

Foi feita uma apreciação das respostas adquiridas na pesquisa, observando o quanto as respostas de um item concretizavam o tema abordado por este trabalho. Baseado nas respostas foi realizada análise comparativa das principais competências elencadas sobre um tenente comandante de um Pelotão de Comunicações com o desdobramento de um Pel Com no terreno, e com a sua forma de operar os meios necessários para o cumprimento da missão. Concluindo-se, assim, o quanto as peculiaridades da Arma de Comunicações afetam o exercício da liderança e as competências que um subordinado espera de um tenente de Comunicações.

3.3 ANÁLISE

Para melhor compreensão dos dados que foram coletados, fez-se gráficos das respostas obtidas na pesquisa. Com isso, fica evidente a correlação entre tecnologia e a liderança do Comandante de Pelotão de Comunicações, bem como as suas peculiaridades.

Após a apuração, as competências da liderança que foram mais afetadas pela tecnologia foram comparadas com as competências mais evidentes de um Comandante de Pelotão de Comunicações segundo os cadetes de Comunicações da AMAN – isso para evidenciar se serão parecidos, mesmo com as diversas peculiaridades desse segmento da área combatente do Exército Brasileiro, e, caso não tiverem semelhanças, levantar quais são as competências que mais se destacam. Cabe ressaltar que estão sendo comparados oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras; deixando, assim, mais evidente as diferenças entre cada pessoa, uma vez que todos, durante dois anos, tiveram as mesmas instruções (Instrução Básico do Combatente), vindo a aprender matérias diferentes somente quando escolhem a sua Arma, Quadro ou Serviço.

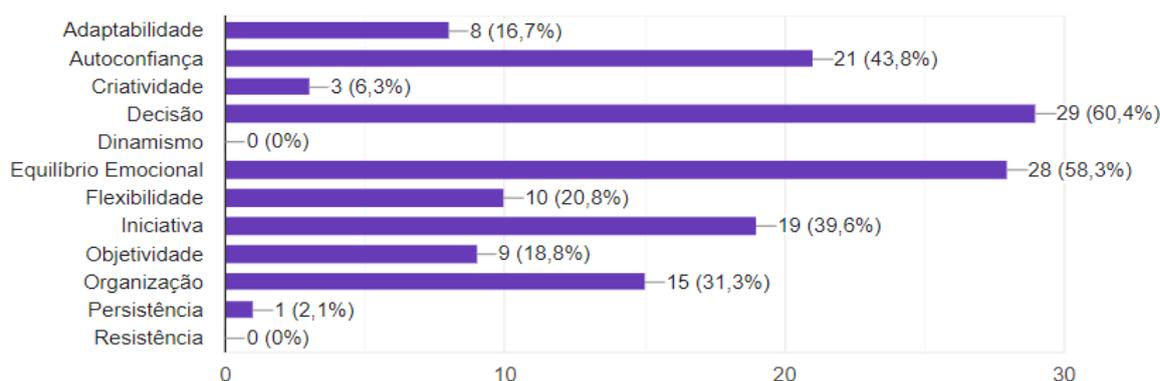
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O formulário virtual continha 5 perguntas, das quais os participantes poderiam escolher mais de uma opção. Deveriam escolher 3 competências que entendessem que melhor se adequasse para às perguntas realizadas. Também teve uma pergunta de resposta simples, na qual a pessoa deveria responder se concordava ou não com a pergunta.

A seguir são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada. Os resultados são apresentados em gráficos e estarão com as suas respectivas perguntas.

A primeira pergunta foi: Quais são as 3 principais competências de um bom líder? Este questionamento tem como objetivo elencar as competências que o cadete acha que mais se destacam para que a pessoa seja um bom líder.

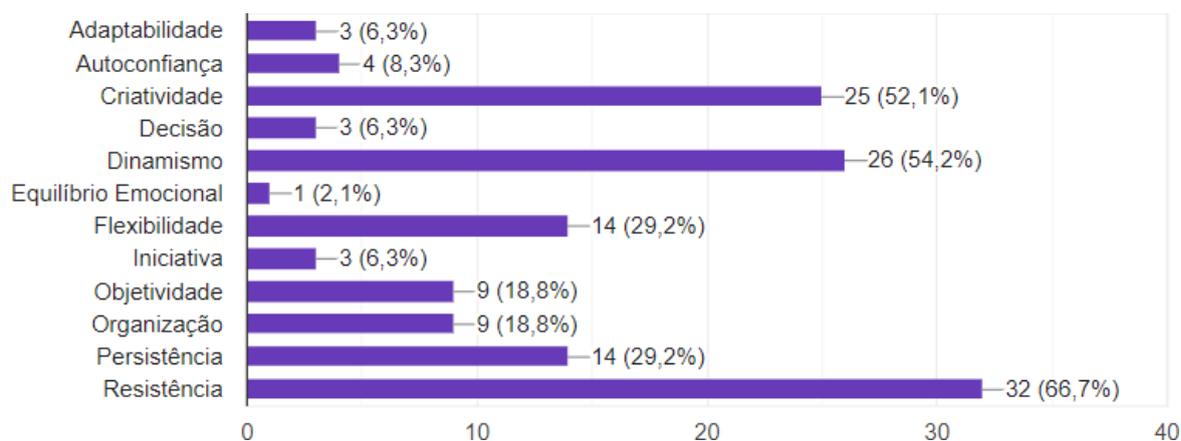
Gráfico 1 – Principais competências de um bom líder



Fonte: Autor (2023)

Conforme o Gráfico 1, as 3 competências que se destacaram foram: a Autoconfiança, com 21 votos (43,8%), Decisão, com 29 votos (60,4%) e Equilíbrio Emocional, com 28 votos (58,3%); sendo, portanto, estas as competências que os cadetes visualizam nos comandantes de pelotão como as necessárias para serem bons líderes, ou que se destacam perante os demais tenentes. Os motivos que podem ser elencados para essa predominância é o fato de que essas 3 competências são muito facilmente visualizadas, tanto quando demonstradas, quanto quando há uma deficiência nessas competências.

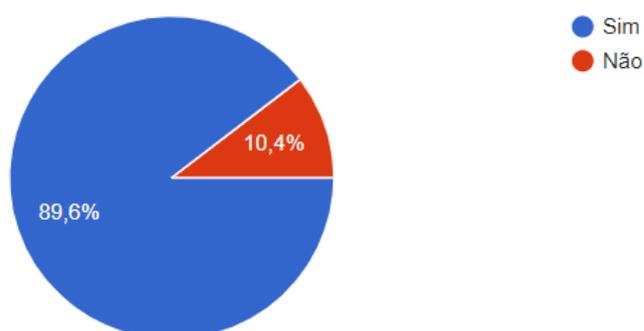
Gráfico 2 – Competências menos importantes para um bom líder



Fonte: Autor (2023)

Como pode-se observar, as 3 competências que os cadetes julgam serem menos importantes para um bom líder são: Resistência, com 32 votos (66,7%), Dinamismo, com 26 votos (54,2%) e Criatividade, com 25 votos (52,1%). Essas competências são mais dificilmente vistas no Comandante de Pelotão justamente porque, na parte do Dinamismo e Criatividade, estão ligadas com o planejamento das atividades e tomadas de decisão; e, pelo fato do cadete, assim como o soldado – que é a maioria dos subordinados em um Pel Com –, não ter tanto contato com essa parte, não conseguem visualizar tão bem essas competências em seus líderes.

Gráfico 3 – Porcentagem de pessoas que acham que a tecnologia ajuda a exercer a liderança

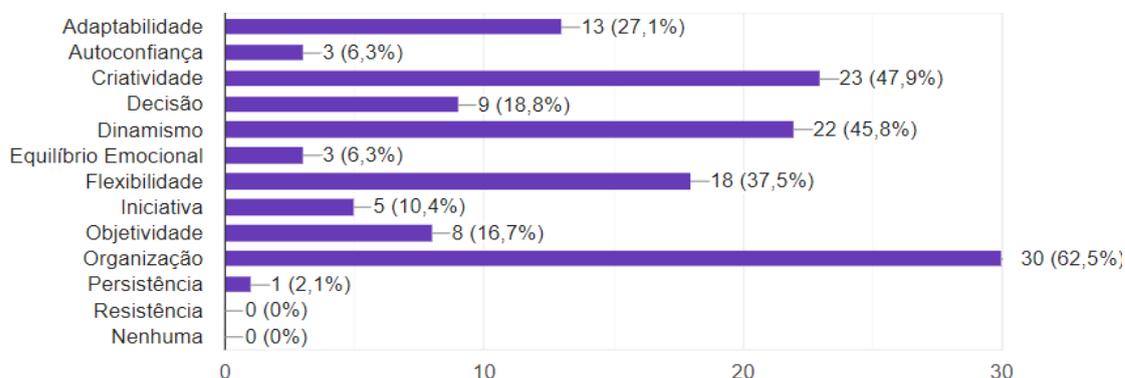


Fonte: Autor (2023)

Como se pode perceber, a grande maioria das pessoas que responderam à pesquisa, entendem que a tecnologia contribui para a liderança, o que é ponto muito positivo para a Arma de Comunicações, pois, sendo uma Arma que acompanha mais de perto as inovações

tecnológicas, seus meios devem ser constantemente atualizados para se manterem operacionais no combate.

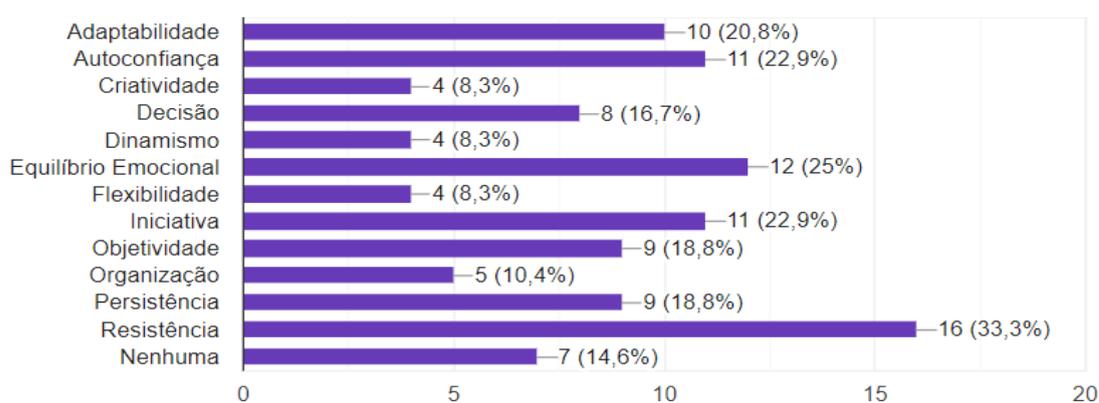
Gráfico 4 – Principais competências afetadas, de forma positiva, pela inovação tecnológica



Fonte: Autor (2023)

Analisando o resultado da pesquisa, as 3 competências mais afetadas positivamente pela inovação tecnológica foram: Organização, com 30 votos (62,5%), Criatividade, com 23 votos (47,9%) e Dinamismo, com 22 votos (45,8%). Estas competências se favorecem muito com a atualização dos meios utilizados; uma vez que esses meios fazem com que se possa ordenar melhor as linhas de ações, agindo na inovação na doutrina e para que todas as áreas do saber consigam interagir entre si de forma muito mais rápida e eficiente.

Gráfico 5 – Principais competências afetadas, de forma negativa, pela inovação tecnológica

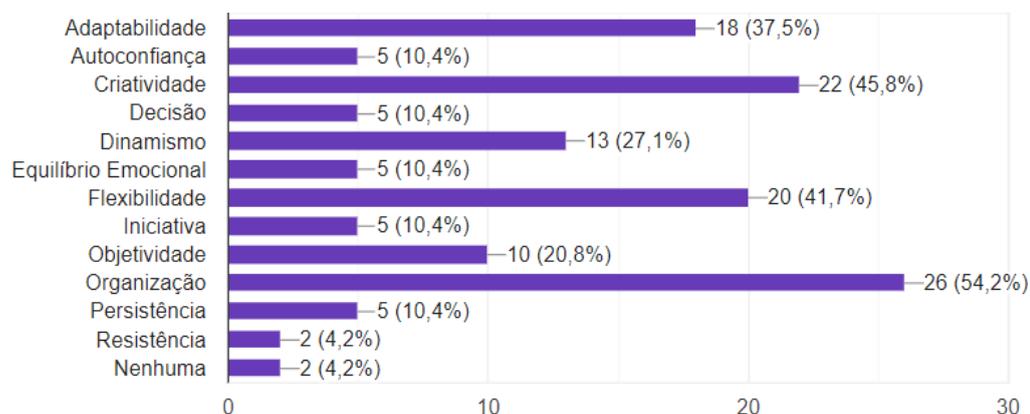


Fonte: Autor (2023)

Examinando o gráfico gerado pelas respostas obtidas, as competências que são mais afetadas negativamente pela inovação tecnológica são: Resistência, com 16 votos (33,3%), Equilíbrio Emocional, com 12 votos (25%) e, empatadas, estão Autoconfiança e Iniciativa, com 11

votos (22,9% cada uma). Cabe ressaltar que, ao contrário dos outros gráficos, neste os resultados foram muito mais diversificados tendo índices muito próximos. Mas também tiveram 7 votos na opção que nenhuma competência era afetada negativamente pelos novos meios tecnológicos.

Gráfico 6 – As 3 principais competências demonstradas por um oficial de comunicações



Fonte: Autor (2023)

Com base nos resultados, percebe-se que as 3 principais competências que os Oficiais de Comunicações apresentam são: Organização, com 26 votos (54,2%), Criatividade, com 22 votos (45,8%) e Flexibilidade, com 20 votos (41,7%). Como é possível perceber, as principais competências apresentadas pelos oficiais de comunicações são muito semelhantes com as competências que são influenciadas positivamente pela inovação tecnológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sempre haverá um líder, por menor que seja o escalão, e a forma de exercer a liderança é diferente para cada situação que houver interação humana em grupo. O Comandante do Exército Brasileiro tem o seu nível de liderança perante todos os seus subordinados, contudo, na maior parte do tempo, esta liderança é exercida de forma indireta com alguns integrantes deste grande grupo, uma vez que precisa passar suas ordens para os demais oficiais para que estes, de forma escalonada, façam chegar a todos os demais. Então, o comandante de pelotão, que estará à frente de seus subordinados, terá de exercer uma forma de liderança tal que lhe permita cumprir todas as atividades que a ele foram confiadas.

O Exército Brasileiro busca, de forma efetiva, desenvolver em todos os seus integrantes a capacidade da liderança, visto a importância para o êxito dos seus objetivos, e isso pode ser claramente observado pelo fato de haver, em várias unidades, o Exercício de Desenvolvimento de Liderança para suas praças e oficiais. Tal habilidade é de tamanha proeminência que faz parte das habilidades de oficiais e praças, que, dependendo de sua função, são avaliados quanto a este quesito pelo Sistema de Gestão de Desempenho – ação esta que se faz importante para que a pessoa consiga perceber quando existe alguma lacuna que a está impossibilitando de executar, ou de demonstrar, alguma das competências que são avaliadas, podendo, assim, se autocorrigir.

Por mais que tenham diferentes Armas, Quadro e Serviço na área combatente, a formação básica do soldado é a mesma em todo o Exército Brasileiro, pois é padronizada pelo PPB/2 (BRASIL, 2006). É no momento desta formação que se desenvolverá o laço primordial do Pelotão com o Comandante do Pelotão, e a liderança direta será exercida quase que em sua plenitude. Mas, depois desse período de adaptação, o soldado é incorporado de uma vez por todas em sua Arma, Quadro ou Serviço, e é neste momento que a relação hierárquica começa a ser mais descentralizada.

No caso das Comunicações, serão distribuídos em diversas atividades, seja operador de rádio, mensageiro, operador de algum sistema. Este militar deverá ser o especialista na sua atribuição, pois, como demonstrado pelo organograma de um Pel Com de Posto de Comando (Figura 2), eles poderão ser destacados para realizarem as suas atividades muito mais distantes.

Mesmo com seus militares desdobrados por toda a operação, a fim de prover a devida consciência situacional, o Cmt Pel Com deverá manter liderança sobre eles, mesmo que de forma mais indireta, pois terá de passar as suas ordens para seus sargentos, para que eles fiscalizem a execução delas. Os meios tecnológicos acabaram contribuindo muito nesta árdua

missão do Cmt Pel Com, o que fica muito evidente com os resultados obtidos pela pesquisa realizada.

Como resultado das pesquisas, pode-se notar que as principais competências que os Oficiais de Comunicações apresentam são diferentes das que são mais apresentadas pelos demais Oficiais Combatentes. Isso fica evidente quando comparamos o Gráfico 1 com o Gráfico 6, o que demonstra que as competências mais inerentes em um Oficial de Comunicações são diferentes das que são mais percebidas em um bom líder.

Portanto, as características da Arma de Comunicações – membros desdobrados por toda a operação; tecnologias novas, que fazem com que um militar tenha de se especializar naquela área; mudanças na forma como as Comunicações irão apoiar o escalão que está sendo empregado, e que depende da operação que está sendo realizada – acabam desenvolvendo novas competências nos militares desta Arma que estão em função de comando. Colaborando com isso, por estes mesmos militares receberem tal estímulo, a forma de exercerem a liderança também sofre mudanças, deixando de ser tão direta para ser mais indireta. Por fim, é possível considerar que os subordinados são desejosos por encontrarem em seu líder a presença de competências compatíveis com cada situação apresentada e suas devidas peculiaridades. Este desejo, este querer, faz com que o subordinado dê mais atenção exatamente às competências que em seu julgamento são mais importantes no líder. Por outro lado, quem exerce a liderança também tende a demonstrar mais destas mesmas competências, exatamente porque elas passam a ser importantes para a eficácia no desenvolvimento de suas funções de comando.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NGRAS. **Liderança Militar: caderno de instrução do Projeto de Liderança**, Resende: Acadêmica, [20--]. Disponível em: http://abore.org.br/PDFs/M_LIDERANCA_MILITAR.pdf. Acesso em: 8 maio.2023

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de campanha C 11-30 As Comunicações na Brigada**. 2. ed. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/388/1/C-11-30.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **PPB/2 - Formação Básica do Combatente**. 4. ed. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.doutrina.decex.eb.mil.br/images/caderno_ci_pp/PP/PPB_2_Prepara_o_do_Combate_B_sico.pdf. Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Separata ao BE N° 52/2017**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/separata_be52-17_port_039_D%20A%20Prom_normas%20sobre%20competncias.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Exercício de desenvolvimento da liderança**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://www.eb.mil.br/o-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=8372565&_101_type=content&_101_groupId=8032597&_101_urlTitle=6-esqd-c-mec-exercicio-de-desenvolvimento-da-lideranca-edl-&_101_redirect=http%3A%2F%2Fwww.eb.mil.br%2Fo-exercito%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_keywords%3Dservi%25C3%25A7o%2Bde%2Binforma%25C3%25A7%25C3%25A3o%2BAo%2Bcidad%25C3%25A3o%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_delta%3D20%26_3_assetTagNames%3Dedl%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_andOperator%3Dtrue%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch&inheritRedirect=true. Acesso em: 8 maio 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de campanha EB 70-MC-10.246 As Comunicações Nas Operações**. 1. ed. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7073/1/EB70-MC-10.246_PDF.pdf. Acesso em: 7 maio. 2023