

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

Murilo Pires de Oliveira Chiobatto

**A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA NAS ATIVIDADES
DESEMPENHADAS PELO COMANDANTE DA LINHA DE FOGO**

**Resende
2019**

	APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN	AMAN 2019
---	--	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A Importância dos Princípios da Liderança nas Atividades desempenhadas pelo Comandante da Linha de Fogo.
AUTOR: Murilo Pires de Oliveira <u>Chiobatto</u>

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

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

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

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

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

Resende, 23 de setembro de 2019.

Murilo Pires de Oliveira Chiobatto

**A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA NAS ATIVIDADES
DESEMPENHADAS PELO COMANDANTE DA LINHA DE FOGO**

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

Orientador: Rodrigo de Almeida Silva

Resende
2019

Murilo Pires de Oliveira Chiobatto

**A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA NAS ATIVIDADES
DESEMPENHADAS PELO COMANDANTE DA LINHA DE FOGO**

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

Aprovado em _____ de _____ de 2019

Banca examinadora

Rodrigo de Almeida Silva – Capitão
(Presidente/ Orientador)

Leonardo Figueiredo Barbosa – Capitão

André de Oliveira Ferreira – Capitão

Resende
2019

Dedico este trabalho, ao meu pai que mesmo longe fisicamente se fez presente espiritualmente em todos os momentos da minha formação me ajudando em situações difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me possibilitar chegar a esse ponto tão importante na minha carreira.

Aos meus pais que sempre me forneceram condições necessárias para vencer todos os obstáculos que se apresentaram em meu caminho durante a formação.

Aos meus irmãos que sempre estiveram comigo demonstrando a mais sincera amizade e camaradagem.

Ao meu orientador que durante o processo de confecção dessa pesquisa me auxiliou de forma que pudesse realizá-la da melhor maneira possível

Por fim agradeço aos meus camaradas do 4º ano do Curso de Artilharia da AMAN por ombrearem comigo durante esses anos.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA NAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO COMANDANTE DA LINHA DE FOGO

AUTOR: Murilo Pires de Oliveira Chiobatto

ORIENTADOR: Rodrigo de Almeida Silva

O Exército Brasileiro tem como base a liderança no que diz respeito a instrumento de comando das ações correntes em todo o território nacional. Esse instrumento não se baseia simplesmente no cumprimento de determinações, mas na forma em que os comandados serão conduzidos e motivados para o êxito nas missões. A presente pesquisa trata da relevância da presença dos princípios da liderança militar nas atividades desenvolvidas pelo Comandante da Linha de Fogo. Levantou-se teorias e características da liderança, a qual é quesito fundamental no que tange o exercício do comando. O escopo do trabalho consistiu em analisar como a Liderança Militar está inserida nas ações do Comandante da Linha de Fogo, tendo como objetivo identificar aquelas mais relevantes e aplicáveis nessa determinada função. Torna-se, então necessária a verificação dessa integração de conceitos, haja vista que as ações provenientes do CLF e o perfeito entendimento por parte dos subordinados são partes integrantes do êxito da missão, o tiro de artilharia. Como forma de avaliar se essas ações são realmente válidas essa pesquisa esmiuçar se a incorporação dos princípios da liderança no trato com o subordinado contribuem de maneira significativa nas ações desenvolvidas no ambiente operacional da Linha de Fogo. A monografia foi realizada através de pesquisas bibliográficas em materiais referentes a Liderança e Liderança Militar, como também aos manuais de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, culminando em um trabalho de campo, no qual foram disponibilizados questionários confeccionados em softwares online que possuíam a função de avaliar a opinião dos cadetes do curso de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras a respeito do tema central. Considerando os resultados apresentados, reunidos com os documentos bibliográficos expostos no corpo da pesquisa, concluiu-se que os princípios da liderança são ações de total importância para a devida condução da Linha de Fogo da Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Liderança Militar. Princípios. Comandante. Linha de Fogo. Artilharia.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP PRINCIPLES IN ACTIVITIES DEVELOPED BY THE FIRE LINE COMMANDER.

AUTHOR: Murilo Pires de Oliveira Chiobatto

ADVISOR: Rodrigo de Almeida Silva

The Brazilian Army has as its base the leadership with respect to instrument of command of the current actions in the whole national territory. This instrument is not simply based on compliance, but on how the commanders will be led and motivated for success in the missions. The present research deals with the relevance of the presence of principles of military leadership in the activities developed by the fire line commander. Theories and characteristics of leadership have been raised, which is fundamental when it comes to the exercise of command. The scope of the work consisted in analyzing how the Military Leadership is inserted in the actions of the Fire Line Commander, aiming to identify those more relevant and applicable in this particular function. It becomes necessary to verify this integration of concepts, given that the actions of the FLC and the perfect understanding on the part of the subordinates are integral parts of the success of the mission, the artillery shoot. As a way to evaluate if these actions are really valid, this research will investigate whether the incorporation of the principles of leadership in dealing with the subordinate contributes significantly to the actions developed in the operating environment of the Fire Line. The monograph was carried out through bibliographical research on materials related to Military Leadership and Leadership, as well as the Army Artillery Manuals of the Brazilian Army, culminating in a field work, in which questionnaires were made available in online software that had the function of evaluate the opinion of the cadets of the Artillery course of the Academia Militar das Agulhas Negras on the central theme. Considering the results presented, together with the bibliographic documents exposed in the body of the research, it was concluded that the principles of leadership are actions of total importance for the proper conduct of the Fire Line of the Artillery of Campaign of the Brazilian Army.

Keywords: Military Leadership. Principles. Commander. Fire line. Artillery.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Órgãos e Instalação de uma posição de bateria	32
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Liderança Militar.....	17
Figura 2 – Pilares da Liderança Militar.....	22
Figura 3 – Organograma da Bateria de Obuses.....	31
Figura 4 e 5 – Exercício no Terreno realizado no Campo de Instrução de Santa Maria pelos cadetes da AMAN.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual dos 5 Princípios que, na visão dos cadetes, são mais relevantes.....	35
Gráfico 2 – Percentual de relevância dos Princípios da Liderança.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APA	Análise Pós Ação
CLF	Comandante da Linha de Fogo
MEM	Material de Emprego Militar
NGA	Normas Gerais de Ação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 LIDERANÇA MILITAR.....	14
2.2 OS TRÊS POSTULADOS DA LIDERANÇA MILITAR.....	15
2.2.1 Primeiro Postulado.....	15
2.2.2 Segundo Postulado.....	16
2.2.3 Terceiro Postulado.....	16
2.3 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA.....	17
2.4 ARTILHARIA DE CAMPANHA.....	30
2.4.1 SISTEMA DE ARTILHARIA DE CAMPANHA.....	30
2.4.2 BATERIAS DE OBUSES.....	31
2.4.3 LINHA DE FOGO.....	32
2.4.4 COMANDANTE DA LINHA DE FOGO.....	33
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	35
3.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	35
3.2 HIPÓTESE.....	36
3.3 TIPO DE PESQUISA.....	36
4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
APÊNDICE A.....	42
QUESTIONÁRIO.....	42
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios a liderança se faz presente nos campos de batalha. Um dos grandes exemplos que a história conta emana do Patrono do Exército Brasileiro, Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, diante de uma situação conturbada, na qual estava inserido com seus subordinados durante a batalha de Itororó. Após terem sido repelidos diversas vezes pelas tropas Paraguias, Caxias tomou a frente e avançou sobre a ponte do Rio Itororó. Mesmo tendo seu cavalo tombado por disparos inimigos, Caxias não exitou, levantou-se e de posse de sua espada desembainhada, a voz firme, bradou: *SIGAM-ME OS QUE FOREM BRASILEIROS!*, dessa maneira avançando sobre as linhas inimigas. As palavras de um oficial que lá se fazia presente descrevem em detalhes a ação: “Passou pela nossa frente animado, ereto no cavalo, o boné de capa branca com tapa-nuca, de pala jugular, a espada curva desembainhada, empunhada com vigor, e presa pelo fiador de outro, o velho general-chefe, que parecia ter recuperado a energia e o fogo dos vinte anos”. Diante desse fato histórico é notável que a liderança e seus princípios estão incutidos nas ações daqueles que comandam. O homem que deseja ser seguido e possui a confiança dos que o cercam nunca deve se furtar de utilizar e praticar os princípios que baseiam a liderança.

A pesquisa a ser realizada tratará do tema “Os princípios da Liderança nas atividades desempenhadas pelo comandante da linha de fogo”. A liderança militar é embasada pelo Manual C 20-10 – Liderança Militar que traz como enfoque de seu conteúdo os passos a serem seguidos por oficiais e sargentos para conduzirem seus subordinados por meio de suas ações de comando até atingirem seus objetivos.

Segundo o Caderno de Instrução da cadeira de Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), os Princípios da Liderança são:

Ações importantes a serem desenvolvidas pelo comandante para a construção da liderança militar, que deve obter junto aos seus subordinados e tem a função de abrir caminho para que um comandante se torne o líder daqueles que comanda. Eles descrevem ações aparentemente simples, mas que, praticadas em conjunto, dão bons resultados.(HECKSHER, 2011, p. 60).

A outra vertente da pesquisa versa sobre a Artilharia de Campanha, mais precisamente a Linha de Fogo. “A Artilharia de Campanha tem por missão apoiar a força pelo fogo destruindo ou neutralizando os alvos que ameacem o êxito da operação” (BRASIL, 1997, p. 1-1). Com a finalidade de cumprir a missão em questão, a Artilharia de Campanha subdivide-

se em oito subsistemas, que são Observação, Busca de Alvos, Topografia, Meteorologia, Comunicações, Logística, Direção e Coordenação de Tiro e Linha de Fogo destaca-se o último como foco da pesquisa devido a sua característica de, dentre os subsistemas citados, aquele em que o contato com o subordinado é muito próximo e que requererá ao seu comandante maior atenção, o que será correlacionado com os Princípios da Liderança.

A linha de fogo, como um desses subsistemas, baseia-se em: “meios de lançamento – canhões, obuses, lançadores e plataformas – e armas – granadas, foguetes e mísseis. Os primeiros são utilizados para o lançamento das armas sobre os alvos, e estes, atuando diretamente sobre eles, produzem os efeitos buscados pelo sistema” (BRASIL, 1997, p. 1-1)

O comandante da linha de fogo é o oficial responsável pela condução do tiro e tem como principais atribuições: “execução da pontaria da bateria, determinação da elevação mínima, determinação da elevação máxima, remessa de informações iniciais e complementares, execução dos comandos de tiro” (BRASIL, 2001, p. 2-1).

A pesquisa que será realizada terá como função ressaltar a importância dos Princípios da Liderança e identificar quais se tornam mais relevantes nas atividades desenvolvidas na Linha de Fogo sob o comando do CLF.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa a ser realizada podem ser assim descritos:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse projeto será estudar quais princípios da liderança são mais relevantes nas atividades desempenhas pelo comandante da linha de fogo.

1.1.2 Objetivos específicos

Serão observados os seguintes objetivos específicos: elencar os princípios da liderança, situar a linha de fogo dentro dos subsistemas da artilharia, esmiuçar as atividades desempenhadas pelo comandante da linha de fogo e analisar a relevância de tais princípios citados nas atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA MILITAR

Conceituando liderança.

Como prevê o manual C 20-10 a Liderança Militar consiste em um:

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

Nesta definição, foram expostos e evidenciados os vínculos afetivos os quais se baseiam principalmente no respeito, na confiança e na credibilidade que o comandante necessita possuir para conduzir seus comandados. O líder militar deve estar em condições de, em situações de crise, atuar utilizando sua capacidade de persuadir e convencer por intermédio de exemplos positivos a fim de que seus subordinados ajam de forma eficiente.

A liderança Militar é “o processo em que o oficial aplica os seus valores, ética, caráter, conhecimentos e aptidões (e crenças) para influenciar outros ao cumprimento da missão”. (FM 22 100 – Military Leadership). Já segundo o Livro Exercício do Comando “a liderança é uma capacidade essencialmente pessoal que cada comandante estabelece ou que chega pelos seus próprios princípios e pelo seu próprio código de ética, a partir de seus valores”. (COUTINHO, 1997, p. 193).

Percebe-se que essas citações corroboram com o mesmo conceito já citado acima, no qual se esclarece que o líder deve colocar os seus valores e vínculos afetivos em prática para que a sua liderança possa ser exercida.

A liderança manifesta-se independente do local ou daqueles agentes que a exercem, mesmo que não seja instigada, a manifestação ocorrerá devido as necessidades apresentadas.

Segundo J. R Penteadó, em 1973, no livro Técnica de Chefia e Liderança temos que:

Liderança é uma forma de dominação. Dominação significa exercício de poder. Poder prende-se a autoridade. Autoridade significa domínio. Domínio quer dizer influência. Se já sabemos que o líder exerce influência. Se já sabemos que o líder leva-nos a um beco sem saída. Em princípio liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder. O líder lidera, liderar é liderança. A tautologia não esclarece o que é liderança. É a função do líder. Qual a função do líder? Liderar. Mas o que vem a ser liderar? É exercer liderança. Talvez uma das dificuldades de sua conceituação correta esteja no fato de ser a liderança um fenômeno social, alguma coisa que acontece nos grupos, não apenas de seres humanos, mas inclusive, nos agrupamentos animais.

Os diversos conceitos apresentados acima convergem para o meso ponto de que o líder deve influenciar aqueles que os rodeiam através de exemplo, confiança e respeito para que a missão final seja bem cumprida e que os subordinados.

A liderança é uma força psíquica que não tem relação com o moral ou o caráter, nem mesmo com a inteligência e ainda menos com ideias ou idealismo. É um problema de força de vontade uma relação básica entre um animal e o resto do rebanho. A liderança é um processo pelo qual um simples objetivo e uma ação concentrada são compartilhados pelo conjunto. Não é pois de se surpreender que esteja mais presente em época ou sob condições de perigo ou de desafio. A liderança não se impõe, como a autoridade. É na verdade saudada e desejada pelos liderados. (KELLETT, 1987, p.172, Correli Barnett, citado por Hart, 1978, p.10, grifo nosso).

A liderança não se fará existente sem que o líder seja um agente ativo. O oficial deve ter muita atenção no seu desempenho funcional, no que diz respeito, a demonstração de sua competência e dedicação. Além disso, o seu comportamento e atitudes devem ser impecáveis, pois o líder estará, perante o seu grupo, expondo seu caráter e praticando seus valores cívicos e morais. Por último a visibilidade também auxilia o comandante a evidenciar o seu valor, alguém oculto, jamais será notado e conseqüentemente não exercerá liderança deixando de atender aos anseios de seus liderados.

2.2 OS TRÊS POSTULADOS DA LIDERANÇA MILITAR

“O exercício do comando é uma ação integral na qual o que prevalece é o comandante com a sua autoridade e qualificação profissional militar. Na globalidade do exercício do comando se insere a função de conduzir pessoas submetidas a condições especiais de atuação no aspecto funcional.” (COUTINHO, 1997, p.115)

A partir dos três postulados da Liderança Militar será possível estabelecer a figura do líder dentro do cenário no qual está inserido, o liderado e a sua dinâmica. Estes conceitos fornecerão clareza e propriedade militar, removendo opiniões adversas e afastando resistências conceituais.

2.2.1 Primeiro Postulado

“Tem como foco estabelecer dois elementos, líder e liderado; uma dinâmica, a influência; e um fim, o comportamento dos liderados e o empreendimento da organização. Nesse postulado a liderança é considerada um processo de influenciar e de conduzir homens com o intuito de buscar resultados positivos”. (COUTINHO, 1997, p.115)

2.2.2 Segundo Postulado

Este postulado tem a finalidade e função de classificar a liderança militar com base nos elementos de liderança, que são: o líder, os liderados, a influência e os fins. Dessa maneira surgiram quatro tipos de liderança:

- Liderança Social: líder aceito e reconhecido de acordo com suas conquistas e atos;
- Liderança Executiva: O líder é escolhido por designação legal
- Liderança institucional: Líder é o destaque do grupo e aceito pelos demais
- Liderança Intelectual: Líder reconhecido por suas obras; (COUTINHO, 1997, p.116)

A liderança Militar por suas características configura-se por ser Executiva pois se faz presente por se sobressair pela posição a qual ocupa a partir da colocação em prática de sua competência profissional, valores e caráter.

Os liderados são os subordinados imediatos e mediatos, dentro do alcance funcional do líder na organização que dirige, e que se sensibilizam com a sua influência e se engajam, pessoalmente, na execução do empreendimento. A influência é exercida concomitantemente com a ação gerencial. Por isto, é revestida de considerações éticas. O líder influencia mais ou menos diretamente através do trato pessoal e em círculos restritos e especializados, utilizando os meios de comunicação de chefia. (COUTINHO, 1997, p. 118).

Por fim nesse tipo de liderança, no qual a militar se encaixa, todos caminham para que sejam atingidos os objetivos da instituição utilizando-se o trato pessoal cerrado e meios de comunicação de chefia.

2.2.3 Terceiro Postulado

Na liderança Executiva, o líder é o responsável por dirigir a organização, com a sua designação formal para o cargo.

O comandante é investido da autoridade para dirigir a organização militar sob todos os aspectos. Como condutor da força, ele é o chefe militar e só ele tem as prerrogativas de decisão e de mando. Portanto, também só a ele compete exercer a liderança, isto é, conduzir o processo de influência sobre seus comandados. Na organização militar não há espaço para um líder emergente, ao arripio da hierarquia e da designação formal. (COUTINHO, 1997, p.119).

O líder militar exerce a função de chefe militar na mesma medida, logo terá que se fazer líder pois só a ele é dada essa condição, logo estará sempre buscando enriquecer seu cabedal de conhecimentos aliados a sua postura e bons exemplos perante a sua tropa, tendo como objetivo a maior eficiência.

O PROCESSO DE LIDERANÇA MILITAR.

O processo de Liderança Militar tem como protagonistas o comandante atuando como agente e o subordinado como objeto. O líder é caracterizado pela sua capacidade de estimular o comandado.

A situação é aquilo que se caracteriza por ser o conjunto de circunstâncias, ocorrências e outras condicionantes, que afetam a atuação do líder, evidenciando na ânsia do cumprimento da missão, auxiliando na receptividade psicológica dos liderados

“A influência é a dinâmica de inspirar, induzir e propelar as pessoas no sentido de motivá-las e obter delas o envolvimento pessoal e coletivo na realização do empreendimento da organização e na consecução dos seus objetivos” (COUTINHO, 1997, p. 122).

A resposta está intimamente ligada a aglutinação dos integrantes do grupo para com as ações do líder. O produto final desse processo é o êxito no alcance do objetivo, visto que se o processo desde seu início não apresentar falhas de nenhuma das partes culminará no total aproveitamento.

Figura 1 – Processo de Liderança Militar



Fonte: COUTINHO (1997)

2.3 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

Dentro de um ambiente de trabalho tal como a Artilharia de Campanha e mais precisamente a linha de fogo, subsistema da artilharia de campanha que será esmiuçado a frente, no qual a harmonia entre os componentes deve se fazer presente, a sinergia entre os integrantes, precisa ser exata e precisa. A busca pelo objetivo final, a realização do tiro de artilharia, necessita que todos estejam focados nos mesmos preceitos e objetivos, ou seja, que desde o artilheiro com menor nível de experiência até o próprio comandante da linha de fogo

deem o máximo do seu conhecimento e não meçam esforços para que o objetivo possa ser cumprido e atingido com êxito total.

Para alcançar as metas almeçadas o oficial que estará a frente de seu grupamento deve ter a certeza de quem tem seu grupo entrosado e que todos caminham na mesma direção.

Os Princípios da Liderança vem nesse sentido com o intuito de auxiliar o líder a conseguir conduzir todos nesse mesmo caminho. De acordo com o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN, os princípios configuram-se como: “orientações que abrem caminho para que um comandante se torne líder daqueles que comanda. Eles descrevem ações aparentemente simples, mas que, praticadas em conjunto, dão bons resultados” (HECKSHER, 2011, p. 60). Contudo exigirão persistência e bom senso por parte de quem os praticar. Essas ações subdividem-se em 12:

– Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar.

O líder deverá realizar uma entrevista pessoal e individual a fim de identificar dificuldades e facilidades em seus comandados, como também necessidades de auxílio mais próximo. O líder deve preocupar-se em atentar para dados tais como:

- Nome Completo
- Data do Nascimento
- Endereço e telefone
- Contato de Emergência
- Situação Familiar
- Escolaridade e Habilidades
- Atributos nos quais se destaca

Diante da reunião dessas informações colhidas na entrevista pessoal o líder já tem a capacidade de traçar um perfil de seus subordinados, tendo conhecimento de suas habilidades e dificuldades, dessa maneira poderá confeccionar sua Caderneta do Comandante de Fração. Esse artifício possibilitará ao comandante organizar os dados de maneira que seja capaz de acrescentar as evoluções que por ventura possam ocorrer ou as regressões, conseguindo assim corrigir ou elogiar as ações de seus comandados. Essa prática habilita o líder a ter a capacidade de designar a pessoa certa a função na qual ele terá o seu melhor desempenho, contribuindo para que o objetivo final seja alcançado.

O líder deve estar preocupado sempre com o bem-estar de seus comandados, segundo o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN “o líder militar administra dois interesses antagônicos: o interesse do serviço e o interesse dos subordinados. O interesse do serviço é balizado pela missão que precisa ser cumprida”. (HECKSHER, 2011, p.61). A partir disso o líder deve estar habilitado a ter o discernimento de distinguir as situações em que cada interesse será empregado, para isso o conhecimento acerca de cada subordinado é importante para que seja capaz de perceber o interesse dos subordinados sobre o cumprimento de missão, dando-lhes instrumentos de trabalho, “ampliação de conhecimentos, receber vencimentos justos e suficientes para manter suas famílias, gozar de assistência de saúde e social adequadas” (HECKSHER,2011, p.61)

Concorda-se com o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN que:

Se um indivíduo estiver insatisfeito, seu descontentamento poderá ser dirigido contra o comandante, que será identificado como a autoridade responsável pela situação. Por isto, nas crises, é necessário explicar aos subordinados o que está acontecendo, mostrando, de modo claro e convincente, os motivos causadores dos transtornos que afetam o Exército e seus integrantes. (HECKSHER, 2011, p.61).

De posse desse o conhecimento o líder deve posicionar-se a frente dos seus liderados sempre de maneira transparente a fim de transmitir informações claras e concisas para que a confiança seja criada e cada vez mais fortalecida e a administração dos interesses antagônicos se torne ao passar do tempo mais fácil, até que o subordinado entenda quando se deverá deixar um deles para trás em função do outro.

– Comunique-se com correção e eficiência

Segundo o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN a comunicação configura-se por: “processo pelo qual, informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções são transmitidos e recebidos entre as pessoas, permitindo que ocorra a interação social entre os membros de um determinado grupo” (HECKSHER, 2011, p.7)

É importante que aquele oficial que almeja tornar-se líder de seu grupo preocupe-se com o fato de que se seus ouvintes estejam compreendendo suas ideias, ou seja, aquilo que está sendo proferido deve conter uma linguagem cristalina e de fácil compreensão, para que as duas partes trabalhem em conjunto.

O indivíduo que encontra-se à frente dos demais deve ter especial cuidado em utilizar-se de métodos que prendam a atenção daqueles que lhe assistem, seja por meio de recursos

auditivos ou visuais. O foco do ouvinte é fator chave na percepção e entendimento daquilo que está sendo transmitido.

O comandante deve atentar-se para o uso das palavras que emitirá aos seus subordinados, evitando expressões de baixo calão ou gírias, devendo estar ciente do emprego de expressões conhecidas de seus subordinados para que dessa maneira as ordens sejam claramente compreendidas e a missão muito bem executada.

Além da escolha das palavras certas o líder deve atentar-se para a sua postura enquanto fala e, conseqüentemente, à sua linguagem corporal, que muitas vezes, pode transmitir mensagens sem que seja perceptível.

Segundo Allan e Bárbara Pease:

A maior parte dos sinais básicos da comunicação é a mesma em todo o mundo. Quando as pessoas estão felizes, sorriem; quando estão tristes ou zangadas, franzem as sobrancelhas ou fazem cara feia. Mover a cabeça para baixo é um gesto quase universalmente utilizado para indicar "sim". Este gesto é provavelmente inato, por ser também usado por pessoas cegas de nascença. Balançar a cabeça de um lado para o outro para indicar "não" é, também, um gesto universal que, provavelmente, se aprende na infância.. (ALLAN; PEASE B, 1981, p. 24).

A partir disso o líder durante suas explanações não deve confundir o ouvinte com gestos que se contraponham a aquilo que está sendo dito. O líder deve utilizar de sua capacidade de persuasão e sua credibilidade, conquistada através dos bons exemplos, para que suas ideias sejam aderidas pelo grupo. A boa oratória também é um fator imprescindível para aquele que deseja ser entendido, isso se alcança por meio do domínio acerca daquilo que se está explanando.

– Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato.

O militar que almeja liderar um grupo de homens deve agir com o chamado Sereno Rigor, o qual engloba Paciência, empatia, tato e firme autoridade. A paciência "é a capacidade de perseverar na continuação de uma tarefa lenta e difícil, bem como a capacidade de retornar muitas vezes ao mesmo assunto, voltando a explicá-lo aos subordinados a fim de convencê-los" (HECKSHER, 2011, p. 52). O tato de acordo com o manual de liderança militar do Exército Brasileiro é:

Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no

lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. (BRASIL, 2011, p.5-8)

A empatia, segundo o manual C 20-10 é:

Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Firmeza ou firme autoridade é a capacidade de manter, com sólida argumentação, suas opiniões, resoluções e decisões diante de ideias contrárias e de ponderações descabidas; refere-se à maneira sem prepotência, porém enérgica, com que o indivíduo emprega a autoridade da qual está investido.

De posse de todos esses fatores chega-se a seguinte conclusão:

O sereno rigor é imprescindível para negociar além dos muros da Instituição. No mundo globalizado, a liderança ganhou nova dimensão e tornou-se necessário procurar estabelecer laços com atores externos, os quais devem ser convencidos e não coagidos. Nesse contexto, é fundamental contar com líderes pacientes, dotados de elevado tato e desenvolvida empatia, que saibam dosar suas ações e argumentem com as pessoas com firmeza, mas sem feri-las ou ofendê-las. (BRASIL, 2011, p.7-3).

– Ensine o subordinado a confiar.

De acordo com o manual C20-10 a confiança figura-se por: “ser o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados” (BRASIL, 2011, p. 7-3). Mas ela não surge do nada e não aparece de repente. A confiança no líder vai surgindo aos poucos, à medida que os liderados identificam nele uma pessoa digna de respeito.

A partir do conceito apresentado o líder militar baseará a conquista da confiança a partir de seus exemplos, seja na vida pessoal ou profissional. O oficial ou sargento que não tem a mínima preocupação com sua apresentação individual e que cobra de seus subordinados a sua incapacidade não mostra com essa postura um bom exemplo, fato esse que dificulta a criação de um laço forte.

“Por isso, se o comandante quiser liderar não poderá dar maus exemplos, mostrando que não possui as parcelas da capacidade de liderança: proficiência profissional, senso moral e competências que favorecem a liderança, além da disposição para liderar” (BRASIL, 2011, p. 7-2).

A proficiência profissional baseia-se em ser:

A capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades. (BRASIL, 2011, p. 3-4).

O senso moral tem como missão:

Diferenciar 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).

Figura 2 – Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL (2011)

As competências que favorecem a liderança aliadas as atitudes adequadas tornam-se

Fatores preponderantes para capacitar o líder 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).

De posse desses conceitos apresentados conclui-se que a confiança é um princípio que, para ser conquistado, requer uma reunião de diversos fatores e uma série de preocupações. O líder deve estar atento ao fato de que os subordinados estarão sempre observando aquele que os comanda. Se sentirem-se confortáveis e acolhidos seguirão as ordens emanadas e reproduzirão os exemplos demonstrados, muitas vezes, porque espelham-se na referência que possuem, visto assim, a importância dos bons exemplos.

Para que a confiança fortaleça-se ainda mais o liderado, além de confiar em seu comandante, deve confiar em três pilares: no grupo ao qual pertencem, nos equipamentos e processos com os quais trabalham e, sobretudo, em si próprio.

A confiança no grupo “só acontece quando o líder obtém a coesão da equipe. Se o indivíduo tem certeza de que pode contar com seu comandante e com seus camaradas na hora da dificuldade, ele passa a confiar no grupo.” (BRASIL, 2011, p. 7-4). O líder deve constantemente enfatizar a importância do apoio mútuo e da cooperação a fim de que o embrião da coesão desenvolva-se, porém não pode se furtar de ser o agente principal.

A confiança nos equipamentos “está atrelada à segurança dos trabalhos realizados” (BRASIL, 2011, p. 7-4). Dessa maneira o líder deve pôr em prática o hábito de verificar riscos e perigos que porventura possam ocorrer demonstrando preocupação com seus subordinados.

Para evitar tais transtornos, o comandante deve executar um programa de eliminação de acidentes, o qual incluirá os seguintes planos: de manutenção preventiva do armamento, viaturas, aeronaves e outros equipamentos e instalações; de procedimentos em emergências; e de fiscalização das ações individuais. Tudo isto estará contido nas Normas Gerais de Ação (NGA) da organização militar. (HECKSHER,2011, p. 64).

De acordo com o manual C20-10:

Quando ocorre um acidente, há três prejuízos bastante visíveis: o primeiro prejuízo diz respeito à perda de vidas, ou aos ferimentos e lesões causados aos envolvidos; o segundo diz respeito à possibilidade de queda da credibilidade do líder; o terceiro traduz-se nos danos às instalações e ao material. Por esse motivo, todo esforço deve ser envidado no sentido de evitar, ao máximo, qualquer tipo de acidente. (BRASIL, 2011, p. 7-4).

Por fim o liderado deve confiar em si próprio. “Isto ocorrerá à medida que as pessoas forem se tornando capazes de executar, com eficiência, suas tarefas específicas e possam, também, ser empregadas em outras funções, em caso de necessidade” (BRASIL, 2011, p. 7-4). Para que isso torne-se realidade, o líder deve estar o mais presente possível atentando-se às necessidades de seus subordinados a fim de puder ajudar quando for possível e fortalecer ainda mais os laços.

– Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional.

Segundo o Dicionário Aurélio (1975) o significado de Ponderar é:

- 1- Pesar, apreciar com maturidade, estudar detidamente, avaliar
- 2- Considerar, ter em atenção
- 3- Refletir, pensar detidamente;

De acordo com o manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro o equilíbrio emocional é: “a capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo” (BRASIL, 2011, p. 7-5).

De posse desses conceitos expostos aquele que almeja tornar-se um líder deve ter muito cuidado acerca da maneira como agirá diante de determinadas situações. É sempre necessário que seja despendido uma certa quantia de tempo para que seja feita uma análise a respeito da situação na qual se está inserido.

Jamais se pode decidir sem analisar a questão, levantando o seu ponto focal e algumas linhas de ação que possam resolvê-la. Em seguida, é preciso identificar as vantagens e desvantagens de cada uma delas, visualizando as repercussões ou consequências para a instituição e para o pessoal. Só então se decidirá. Aquele que se habitua a decidir empregando um método de estudo de situação, após praticá-lo algumas vezes, acaba incorporando-o à sua maneira de raciocinar e adquire a capacidade de decidir com rapidez e acerto. (HECKSHER, 2011, p. 65).

No decorrer de sua rotina o líder deve tomar alguns cuidados, principalmente no que diz respeito ao trato com aqueles que os cercam.

Durante reuniões que tenham por objetivo a discussão de problemas, o líder não deve se exaltar, mas expor seus argumentos com calma e lógica. Se for o mais antigo do grupo, deverá incentivar os mais modernos a opinarem sobre o assunto tratado, apenas exigindo que o façam de forma disciplinada. Dessa forma, haverá maior possibilidade de convencer as pessoas, e todos os participantes da reunião poderão desenvolver o equilíbrio emocional. (BRASIL, 2011, p. 7-5).

– Elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo previsto.

“Existem alguns indivíduos que só enxergam erros e jamais reconhecem os acertos dos outros. Estão sempre à procura de pontos falhos e gostam de corrigir os enganos que descobrem nos trabalhos alheios”.(HECKSHER,2011, p. 65). O líder deve estar disposto a elogiar seus subordinados no decorrer de suas ações fornecendo-os combustível para que procedam no caminho do cumprimento de suas missões. O líder que reforça as atitudes positivas de seus liderados impulsiona seus comandados a sempre quererem atingir a plenitude de seus objetivos, tornando dessa maneira o ambiente de trabalho o mais harmonioso possível. De acordo com o manual de Liderança Militar:

Contudo, o objetivo poderá não ser conquistado, apesar do esforço da equipe, e o estado moral do grupo será afetado negativamente. Nesse caso, o comandante não deverá procurar os culpados pelo insucesso. Reunirá o grupo e, inicialmente, ressaltará o valor e a importância do trabalho e do esforço realizados. Em seguida,

discutirá o que precisa ser mudado nos processos empregados, para chegar ao bom resultado. O líder fará uma análise pós-ação (APA); escutará a todos e tomará uma decisão rápida sobre os novos rumos a seguir. Não dará tempo aos indivíduos para amofinarem-se com o insucesso; atuará com presteza e fará com que os subordinados reajam ao desânimo. (BRASIL, 2011, p. 7-6).

Dessa maneira o líder deve ter a consciência de que apesar de todos os esforços implementados pelo seu grupo o objetivo pode não ser cumprido completamente, por conseguinte o líder deve ter a parcimônia de reunir o grupo, a fim de não quebrar a coesão, e analisar as razões as quais levaram ao insucesso. Essa análise dará subsídio ao líder para que seja criada uma linha de ação para a retomada das atividades em busca do objetivo final.

Assim os liderados não se sentirão abalados com o insucesso, fato completamente compreensível devido ao empenho despendido.

– Apoie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.

Do latim *initātus*, iniciativa é aquilo que dá lugar ao início de algo. Trata-se do primeiro passo de um projeto ou do ponto de partida de alguma ação. A iniciativa caracteriza-se também por ser a qualidade do pessoal que tende dar origem propostas. Uma pessoa com iniciativa é aquela que costuma promover empreendimentos ou negócios, sendo o ato de quem é o primeiro a propor ou realizar algo.

Tomar a iniciativa conta muito. É difícil imaginar alguém como líder se essa pessoa está sempre esperando que alguém lhe diga o que fazer. Além disso liderar é tornar os outros melhores quando você está presente e saber que esse impacto dura na ausência (SANDBERG, 2013)

Concorda-se com o manual C20-10 que:

Quando um grupo executa um trabalho, com o objetivo de produzir algum bem ou serviço, mas seus integrantes não têm iniciativa e só se movimentam após receberem ordens, alguma coisa está errada. Tal situação gera várias consequências danosas: prazos não são cumpridos, a qualidade do trabalho decai, materiais de emprego militar são danificados, acidentes ocorrem com frequência e problemas de todo tipo acontecem, aparentemente sem motivo. (BRASIL, 2011, p. 7-6).

Dentro de um grupo com perfis variados podem apresentar-se níveis de iniciativa com características distintas, cabe ao líder saber discernir acerca disso a fim de que o grupo alinhe-se com as iniciativas mais coerentes aos objetivos e possa buscá-lo sem déficit nenhum.

“Os líderes devem desenvolver uma equipe que antecipe requisitos e que exerça iniciativa de acordo com a intenção do comandante.” (VIEIRA, 1989, p. 35)

Uma forma de encorajar a iniciativa dos subordinados consiste em atribuir-lhes tarefas compatíveis com os seus postos e níveis de experiência, libertando, assim, o líder para ações de coordenação das atividades pelas quais ele é responsável. (VIEIRA, 1989, p. 40).

As decisões do comandante, bem como as normas da Instituição e outras barreiras legais porventura existentes, devem ser do conhecimento de todo o grupo e respeitadas pelos seus integrantes. Esses são os limites da iniciativa, que só deverão ser ultrapassados em situações de emergência, ou quando os planos estabelecidos tenham sido superados por uma nova e imprevista situação. Não obstante, deve-se evitar ao máximo sancionar as iniciativas equivocadas. (BRASIL, 2011, p. 7-7).

Sendo assim, o líder que estiver na plenitude de sua liderança não deve temer o rompimento desses limites e sim incentivar que seus subordinados tornem-se agentes ativos na participação da busca pelo objetivo final.

– Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animá-los.

Esse princípio tem uma grande importância em face aos demais, o líder deve estar sempre atento de que quando dirigir-se a sua tropa deve informá-la e convencê-la a respeito do assunto tratado, como também ao fato de que tudo passa pela informação.

A eficácia da comunicação só se dará quando o líder perceber que o seu vocabulário não requer uma quantia abusiva de palavras rebuscadas e sim aquelas que seu liderado compreenderá.

O líder não obterá a adesão as suas ideias e aos seus pontos de vista pela força bruta, mas por intermédio do emprego inteligente de sua capacidade de persuasão e de sua credibilidade.

Para persuadir terá que falar de modo convincente, empregando argumentos claros, lógicos e oportunos. A comunicação verbal permitirá, em muitos casos, a liderança natural e espontânea.

Sem comunicação não pode haver liderança. (HECKSHER, 2002, p. 38-40).

A partir do momento em que a tropa compreende as ordens emitidas pelo seu comandante dificilmente ocorrerão erros, haja vista que todos estão cientes de suas atribuições e compromissos.

O líder deve possuir bom senso acerca das informações que serão transmitidas ao seu grupo, atentando ao cunho de que elas tratam, não devendo envolver assuntos polêmicos e que possam gerar certas rupturas no grupo. Outra função importante desempenhada é a de esclarecimentos de fatos que envolvam a imagem do Exército Brasileiro, não permitindo que

seus comandados tomem conhecimento de fatos inverídicos que possam afetar o exercício da disciplina e da hierarquia, decorrendo na perda da credibilidade.

Por fim deve-se ter a ciência de que não se pratica a liderança à distância, o líder deve fazer-se compreendido e não se isolar, mostrando-se sempre acessível e procurando sempre oportunidades de interação com os subordinados.

– *Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.*

De acordo com o manual C20-10 de Liderança Militar:

Já houve tempo em que a coragem era demonstrada pelo líder militar quando ele se lançava contra um inimigo feroz, à frente de seus seguidores, armado de lança e espada. Era a época dos líderes guerreiros, que praticavam a liderança heroica, modo de agir que foi sendo modificado à medida que os combates corpo a corpo perderam o sentido diante da invenção e do aperfeiçoamento das armas de fogo de todos os tipos e calibres. Mesmo assim, ninguém põe em dúvida que, até hoje, o líder militar deve ser corajoso, pois enfrentar o perigo e a morte faz parte de suas atribuições. (BRASIL, 2011, p. 7-8).

Nos tempos atuais a coragem já não se configura somente pela física, já são necessárias em diferentes campos de batalha a presença de outras vertentes desse atributo tão importante. A que vem destacando-se nesse espectro é a coragem moral, a qual tem como definição segundo o manual C 20-10: “à capacidade de decidir em situações de risco e de perigo, quando o líder militar coloca-se, a priori, como o responsável pelo sucesso ou pelo insucesso que advirá da decisão tomada” (BRASIL, 2011, p. 7-8). Ela se faz necessária quando o líder depara-se com a situação de decidir, de ter que se posicionar perante alguma situação inesperada tendo que emanar ordens em uma situação na qual dispões de poucas informações e embasamentos.

A coragem moral manifesta-se, ainda, quando o líder se dispõe a lutar contra as injustiças, defendendo o que é certo, arriscando-se a desagradar pessoas importantes que possam vir a prejudicá-lo de imediato ou no futuro. Significa também assumir riscos que outros não assumiriam; admitir perante os subordinados que se cometeu um erro e até mesmo, desculpar-se pelo equívoco e enfrentar e corrigir um ou mais comandados problemáticos. (BRASIL, 2011, p. 7-8).

De posse de todas essas informações a coragem surge como uma característica imprescindível para o líder militar, visto que se o liderado não sentir a coragem exalada pelas atitudes e ações protagonizadas pela sua figura central não se sentirão seguros em prosseguir e acreditar no caminho para o qual estão sendo conduzidos, desse modo não contribuirão integralmente para o êxito das missões.

– Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.

De acordo com o Caderno de Instrução de liderança da AMAN:

Se alguém deseja liderar, é fundamental que se comunique com as pessoas, utilizando de persuasão, que deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega. Explicando de outra maneira, de nada adiantarão belíssimos discursos, se as atitudes do orador não forem coerentes com o que ele fala. Por este motivo, um comandante não pode dar maus exemplos àqueles que deseja liderar. Se assim o fizer, rapidamente perderá a confiança do grupo e a credibilidade. (HECKSHER, 2011, p. 69).

O líder deve estar ciente que seu subordinado será o seu maior juiz, ou seja, estará sempre atento àquilo que é dito e executado. Como pilares das ações desenvolvidas pelo oficial, a responsabilidade e a honestidade tornam-se os mais relevantes. Qualquer ação executada que desvirtue disso prejudicará o andamento do grupo, desse modo lesionando sua credibilidade consideravelmente.

O líder deve evitar cometer três falhas graves em suas ações: a falta de responsabilidade, a desonestidade e a mentira.

A falta de responsabilidade se aplica na omissão de assumir fatos que são de sua atribuição, transferindo-os para terceiros a fim de justificar suas falhas.

A desonestidade figura-se nos atos de furtos, roubos e fraudes. Aquele que almeja liderar não pode em suas ações demonstrar esses tipos de desvios, deve parecer e ser honesto perante os seus subordinados.

A mentira de acordo com o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN:

É possivelmente identificada dois tipos de acordo com as consequências que produz: a mentira que prejudica a terceiros e a que prejudica apenas ao mentiroso. A primeira é mais grave e abrange fatos gravíssimos como o falso testemunho, por exemplo. A segunda pode ser considerada menos grave sob o ponto de vista social, contudo é extremamente nociva para o autor que acabará se habituando a ela e incorporará a tendência à mentira como uma falha de caráter. Sob o ponto de vista da liderança militar, é visível que um oficial ou sargento que seja apanhado mentindo, terá a sua credibilidade fortemente abalada, podendo até perdê-la totalmente, dependendo da gravidade da mentira. (HECKSHER, 2011, p. 70).

Sendo assim o líder militar deve estar consciente que deve permanentemente falar a verdade, por mais que isso possa ser prejudicial a sua imagem perante os demais. O oficial poderá cometer erros, como qualquer comandante, porém jamais ser considerado mentiroso por seus liderados, o que não dará a ele a credibilidade necessária para liderar seus homens.

– Tenha um projeto para a organização militar ou setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.

Os líderes militares são pessoas de ação que não se conformam com o erro, que procuram criar coisas novas e melhores, que ajudam os companheiros e subordinados a se aperfeiçoarem e que labutam continuamente pelo bem comum. (2) O líder militar sempre tem um projeto para o grupo que lidera. Quando for implementá-lo, explique-o aos seus subordinados de maneira correta. (3) Esse projeto pode ser resumido na determinação de um objetivo a ser alcançado, na exposição da finalidade do projeto, na justificativa para fazer mudanças e nas diversas ações que deverão ser desenvolvidas para alcançar o objetivo pretendido. (BRASIL, 2011, p. 7-10).

A necessidade de mudança no ambiente de trabalho é constante e sempre existem aspectos a serem aprimorados ou modificados, devido ao decorrer do tempo. É comum acontecer de ocorrer que indivíduos tornem-se de certa maneira reativos as questões relacionadas a mudanças seja por serem receosos perante o novo ou por terem tornado-se acomodados no decorrer de sua experiência.

O projeto não pode ter como objetivo beneficiar ou promover o líder, embora isso possa acontecer de forma subjacente. Mas se os liderados sentirem que essa é a finalidade dos trabalhos propostos, irão se tornar antagonistas das mudanças em vez de bons colaboradores, como é desejável. (BRASIL, 2011, p. 7-10).

Por fim ao propor o seu projeto a organização a qual pertence deve-se se ter em mente que:

- sempre haverá pessoas que reagirão, porque essas mudanças causam insegurança, e ninguém gosta disso;
- as pessoas que mais reagirão serão aquelas que têm vulnerabilidades e que temem ser expostas;
- é preciso saber comunicar qualquer proposta de alteração e conduzir o processo com cuidado e competência, procurando convencer as pessoas. A mudança precisa ter uma finalidade útil;
- estando certo da necessidade da mudança, o líder militar deverá empregar, inicialmente, os indivíduos favoráveis a ela, porque os que reagem poderão dificultar os trabalhos; e
- quando a mudança estiver dando certo, haverá indivíduos que eram contra o projeto e que assimilaram a ideia. Incorpore-os aos trabalhos, sem comentários e sem humilhações. (BRASIL, 2011, p. 7-10).

– Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

No decorrer da história percebeu-se que era necessário dividir os exércitos em frações um pouco menores para que se pudesse combater com maior êxito. Essa divisão trouxe consigo a necessidade da criação de novos líderes que pudessem transmitir as ordens emanadas pelos superiores.

Segundo o Manual C20-10 de Liderança Militar do Exército Brasileiro existem dez atitudes características para identificar novos líderes:

- evidenciam satisfação com o trabalho que realizam e esforçam-se para cumprir bem as missões recebidas e as obrigações rotineiras;
- demonstram constantemente ser possuidores de iniciativa; não ficam esperando ordens superiores para consertar o errado; são proativos, isto é, agem por conta própria e superam as dificuldades;
- procuram caminhos alternativos diante de missões difíceis, sem perder tempo com ponderações para evitá-las;
- são bons camaradas e cooperam uns com os outros;
- demonstram grande “vibração” (algo além do entusiasmo) por ocasião das formaturas, que contagia todos os participantes e a assistência;
- cumprem sistematicamente as ordens recebidas, razão pela qual raramente apresentam problemas disciplinares de vulto;
- têm cuidado e esmero com a apresentação individual e demonstram satisfação quando estão fardados;
- mantêm o Material de Emprego Militar (MEM) a seu encargo bem cuidado, limpo e arrumado. O armamento, principalmente, está sempre mantido e pronto para ser usado;
- buscam o autoaperfeiçoamento, estudando as coisas da profissão militar e requerendo cursos de especialização; e
- fazem regularmente o treinamento físico militar, buscando manter uma boa condição física. (BRASIL, 2011, p. 7-10)

De posse desses dez critérios o líder estará embasado para conseguir identificar seus pequenos líderes, os quais estarão alinhados na mesma linha de pensamento e no mesmo caminho em busca do êxito no objetivo final.

2.4 ARTILHARIA DE CAMPANHA

A Artilharia de Campanha tem como missão apoiar a força pelo fogo, destruindo ou neutralizando os alvos que ameacem o êxito da operação (BRASIL, 1997, p. 1-1). Para cumprir essa missão a Artilharia desenvolve as seguintes ações:

- Apoia os elementos de manobra com fogos sobre os escalões avançados do inimigo;
- Realiza fogos de contrabateria dentro do alcance de suas armas;
- Dá profundidade ao combate, pela aplicação de fogos sobre instalações de comando, logísticas e de comunicações, sobre reservas e outros alvos situados na zona de ação da força. (BRASIL, 1997, p. 1-1).

2.4.1 SISTEMA DE ARTILHARIA DE CAMPANHA

O sistema denominado Artilharia de Campanha tem na sua composição subsistemas que tem a função de contribuir na obtenção dos efeitos esperados sobre os alvos. De acordo com o manual C 6-1 Emprego da Artilharia de Campanha, a linha de fogo, na qual o oficial comandante que incorporará em suas atividades os princípios da liderança, baseia-se por:

Meios de lançamento – canhões, obuses, lançadores e plataformas e armas granadas, foguetes e mísseis. Os primeiros são utilizados para o lançamento das armas sobre os alvos, e estes, atuando diretamente sobre eles, produzem os efeitos buscados pelo sistema. (BRASIL, 1997, p. 1-1)

2.4.2 BATERIAS DE OBUSES

“As Baterias de Obuses são as unidades de tiro do Grupo de Artilharia de Campanha. Podem ser empregadas independentemente, particularmente em operações de movimento, quando cumprem missões táticas de Apoio Direto ou são colocadas nas situações de Reforço a determinado elemento de Manobra”. (BRASIL, 1997, p. 1-4).

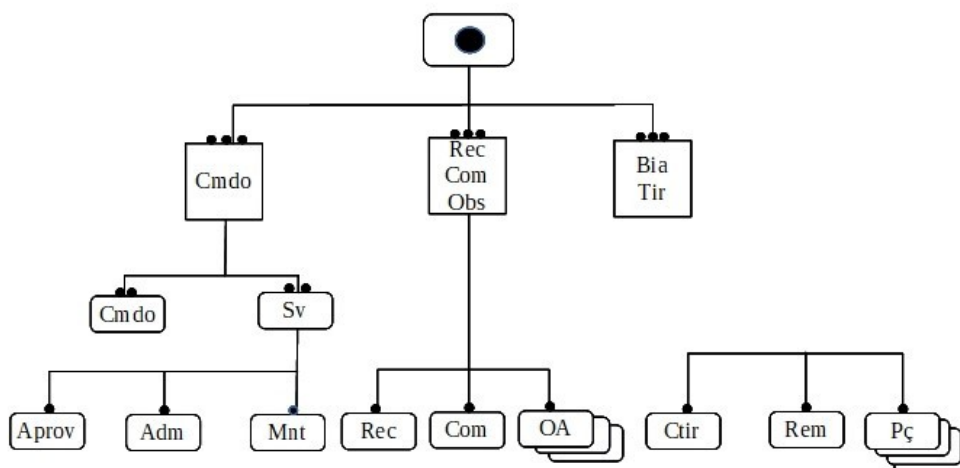
São dotadas do pessoal e material necessários à condução e execução do tiro, comunicações, suprimento, manutenção e transporte, se necessário, tem a possibilidade de receber esforços em pessoal e material para atuar isoladamente por períodos limitados. Esses reforços referem-se a elementos de reconhecimento, topografia, comunicações, suprimentos e saúde.(BRASIL, 1995, p. 2-1)

A Bateria de Obuses, segundo o manual C 6-140, tem por missão

Desencadear, com rapidez e precisão os comandos de tiro que lhe são transmitidos pela central de tiro do Grupo ou que são calculadas pela própria central de tiro de bateria. As Baterias de Obuses são as unidades de Tiro de um GAC. (BRASIL, 1997, p. 5-1)

Enquanto o comandante da Bateria de Obuses atua na coordenação de atividades de cunho tático operacional, seja na sua própria missão ou até mesmo auxiliando companheiros de tropa e até mesmo escalões superiores, é delegado a um oficial subalterno a responsabilidade de comandar a sua linha de fogo, o qual possui a função de auxiliar e ser o encarregado de que as engrenagens desse sistema encaixem-se e o objetivo final possa ser alcançado.

Figura 3 – Adaptação da Gravura: Organograma Bateria de Obuses



Fonte: BRASIL (1995)

2.4.3 LINHA DE FOGO

Dentre os oito subsistemas presentes na Artilharia de Campanha a linha de fogo configura-se como a detentora da maior presença de utilização dos princípios da liderança, o que se deve ao estrito contato do oficial com o subordinado. A linha de fogo que compreende “a posição das peças, o posto de comando da linha de fogo, as posições das metralhadoras e armas anticarro, o depósito de munições e quando for o caso a posição de armas antiaéreas” (BRASIL, 1995, p. 6-5), é o local onde as interações líder e liderado ocorrem de maneira mais estreita, podendo ser observada no que diz respeito a posição das peças no campo de batalha.

As peças distribuem-se no terreno, dentro dos limites imposto pelas necessidades de comando, aproveitando da melhor forma as cobertas naturais. Par ao exercício de comando, são elas numeradas seguidamente, da direita para a esquerda, se o dispositivo for semelhante ao linear; no sentido contrário ao do movimento dos ponteiros de um relógio, quando estiverem distribuídas circularmente na posição. (BRASIL, 1995, p. 7-2).

Percebe-se nessa passagem que a determinação da ocupação das peças não é só de competência do líder, como também do liderado, o qual deve estar atento as recomendações repassadas ao tempo que está com total atenção aos cuidados com o material que está sob sua responsabilidade. Essa relação aproxima ambos os lados, de maneira que o trabalho seja uniforme e siga em busca do cumprimento do objetivo final.

A disposição no terreno dos vários elementos da linha de fogo depende da missão, das possibilidades de tiro, do desenfiamento e cobertas proporcionados pela posição, e do interesse em evitar formações esquemáticas ou regulares. A adaptação à topografia local das várias instalações da linha de fogo pode dar origem a grande variedade de soluções (desdobramentos). (BRASIL, 1995, p. 7-2).

Tabela 1 – Órgãos e Instalação de uma posição de bateria.

Posição de Bia O (Can)			
Órgãos e (ou) Instalações		Fração Responsável pela Ocupação	
LINHA DE FOGO	Posto do CLF (Inclusive C Tir Bia)	BIA Tiro	Tu C Tir
	Depósito de Munição		Tu Rem
	Posição das peças		Peças
	Posição das Metralhadoras	NGA da Bia O (Can)	
	Posições das Armas AC		
	Posições das armas AAe e AC	Guarnições respectivas	

Fonte: BRASIL (1995)

2.4.4 COMANDANTE DA LINHA DE FOGO

É o oficial responsável por fazer o elemento operativo da bateria atuar, tendo a atribuição de fazer com que as missões de tiro que lhes forem passadas se transformem em impactos junto aos alvos designados.

O CLF é o guia de sua Linha de Fogo até as posições que serão ocupadas, comanda seus artilheiros para que desdobrem os materiais indicando os fatores necessários para que sua bateria esteja pronta para cumprir as missões designadas. “Ao ocupar a posição, o Comandante da Linha de Fogo não espera receber comandos para apontar a bateria, caso já não possua elementos para tal. Aponta-a numa direção arbitrária tão próxima quanto possível do Centro da Zona de Ação”. (BRASIL, 2001, p. 2-4). O fato de que o CLF é o guia de sua bateria remete imediatamente a ideia de confiança, corroborando a isso o Princípio da Liderança que trata acerca de “Ensinar o subordinado a confiar”, comprova que a partir de bons exemplos transmitidos por aquele que almeja liderar uma fração, a confiança para que o grupamento siga seu líder e acredite em suas ordens virá naturalmente. Esses fatos enquadram-se na Linha de Fogo no momento citado acima de que o CLF, mesmo não dispondo de dados preciso e corretos aponta sua bateria para uma posição arbitrária, sem questionamentos por parte de nenhum subordinado, situação essa calcada na confiança conquistada.

O comandante da linha de fogo dispõe o material no terreno, visando sobre qualquer outra consideração, cumprir missões de tiro. Simultaneamente, ou mesmo antecedência (mas sem prejudicar ou causar demora à abertura do fogo), provê a segurança imediata da posição e dá início à camuflagem. (BRASIL, 1995, p. 7-2).

O comandante da linha de fogo dispondo de seu material e pessoal deve preparar e inspecionar antes de realizar o embarque e partida para o terreno, a mesma medida que deve realizar a verificação das amarrações, composição e acondicionamento dos fardos nas aeronaves. Os militares que compõem a bateria de tiro na totalidade devem possuir pleno conhecimento do plano de carregamento e embarque, a fim de que não haja dispersão e confusão no momento do embarque de pessoal e embarque de material, para que o comandante tenha total confiança no êxito do cumprimento dessas missões o oficial deve apoiar-se no 1º Princípio da Liderança – Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar, logo saberá quais de seus comandados são mais capacitados para determinada atividade.

Já no local onde será realizado o tiro o Comandante da Linha de Fogo tem como missão identificar o seu Centro de Bateria, local o qual servirá de base para a distribuição e disposição das peças de Artilharia no terreno, como também a sua Estação de Observação local onde será instalado o Goniômetro Bússola, instrumento utilizado para realização da pontaria de sua bateria. Correlacionando com os Princípios da Liderança essas ações desenvolvidas pelo oficial Comandante da Linha de Fogo serão atentamente observadas pelo seu subordinado, seja ele soldado ou até mesmo os sargentos auxiliares. Esse fato choca-se com o seguinte princípio seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade, ou seja, o comandante não deve parar de aperfeiçoar-se em hipótese alguma. O subordinado em todas as situações está atento as ações do comandante, não para tentar corrigi-las, mas sim para que possa utilizá-las como uma maneira de pautar atitudes futuras.

Dentre essas funções o CLF possui uma ainda mais importante: Emissão de Comandos de Tiro.

Os comandos de tiro abrangem as informações necessárias para iniciar, conduzir, interromper ou cessar o tiro, e para o desempenho de todas as atividades com ele relacionados. Nos comandos iniciais transmitem-se os elementos indispensáveis para apontar, carregar e disparar as peças. Os comandos subsequentes referem-se apenas aos elementos que sofreram alterações, exceção falta à elevação que é sempre anunciada. (BRASIL, 1995, p. 8-2).

Figura 4 e 5 – Exercício no Terreno realizado no Campo de Instrução de Santa Maria pelos cadetes da AMAN.



Fonte: AUTOR (2017)

A figura acima representa o gesto de “ATENÇÃO” o qual é demonstrado pelo braço direito erguido do CLF para dar alguma ordem. Essa ação já mencionada tem em sua essência a presença do 2º Princípio da Liderança, comunique-se com correção e eficiência. Cabe ao CLF atentar para a incorporação e aperfeiçoamento dessa atitude, devido a importância que a

comunicação configura no cenário de uma linha de fogo, um comando mal transmitido pode resultar em acidentes graves, os quais podem levar até a casos de morte. A comunicação entre o oficial e os seus subordinados que operarão e calcularão as missões de tiro de suas respectivas baterias, deve ser constantemente verificada e treinada, atentando para a linguagem que se utilizará nas redes rádio durante as operações, a clareza das mensagens transmitidas. A comunicação na Linha de Fogo não se baseia somente nesses aspectos, como também na comunicação corporal. O oficial que apresentar-se aos seus subordinados com uma postura que reflita desleixo e falta de vontade sentirá durante o cumprimento da missão o mesmo sentimento em seus comandados.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O subordinado quando inserido em um espaço no qual ele possui como motivação o cumprimento da missão, é inevitável que haja criação de expectativas acerca do resultado final, como também o foco da atenção naquele responsável por conduzir, coordenar e comandar o espaço, ocorra. O comandado espera, mesmo que involuntariamente, uma postura diferenciada focada no processo para que a missão seja cumprida.

O manual C 20-10 corrobora com as situações descritas acima, quando traz a seguinte passagem:

Os subordinados possuem expectativas em relação ao seu comandante. Esperam, por exemplo, que o chefe militar exerça com seriedade e responsabilidade suas funções. Esperam que tenha conhecimento profissional suficiente para dar direções seguras ao grupo que comanda, que atue com justiça e transparência. (BRASIL, 2011, p. 3-2).

Diante das operações que ocorrem na Artilharia de Campanha, tendo a aplicabilidade dos Princípios da Liderança nas atividades realizadas na linha de fogo como escopo da presente pesquisa, torna-se primordial levantar o seguinte questionamento: Quais os princípios da liderança seriam mais relevantes nas atividades desempenhadas pelo Comandante da Linha de Fogo para que se atenda as expectativas criadas por parte dos subordinados?

3.2 HIPÓTESE

A correta aplicação dos princípios da liderança que encontram-se incorporados na condução das atividades desempenhadas pelo comandante da linha de fogo é de fundamental importância no que se refere a motivação do subordinado para o cumprimento da missão, impulsionados pela credibilidade, confiança e bons exemplos transmitidos pelo seu comandante. Um exemplo presente na Artilharia de Campanha, no qual a liderança deve estar intimamente ligada, é o processo conhecido como REOP. Esse procedimento tem por finalidade:

Possibilitar o deslocamento da Bateria de Obuses de área de posição, de um estacionamento, de uma zona de reunião, ou de uma coluna de marcha, para uma posição da qual possa desencadear os fogos necessários ao cumprimento de sua missão. O reconhecimento de posições é ativo e contínuo, exigindo, por isso, alto grau de descentralização. (BRASIL, 1995, p. 6-1).

Aliado a ideia citada acima tem-se que: “ a ocupação da posição por uma Bateria de Obuses compreende várias tarefas que são executadas simultânea ou sucessivamente” (BRASIL, 1995, p. 6-1). De posse dos conhecimentos extraídos do manual do Exército Brasileiro, C 6-140, tem-se a total comprovação de que a incorporação da liderança e mais precisamente dos Princípios da Liderança são de total necessidade para que aflorem o sentimento de cumprimento de missão em seus liderados e uma atividade tal como o REOP, na qual o nível de descentralização de pessoal e material é de um valor considerável a emissão das ordens claras, juntamente com a postura utilizada pelo comandante e seus bons exemplos, levarão o grupo a um bom desempenho e cumprimento de missão.

3.3 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada através de metodologia bibliográfica, onde serão pesquisados manuais do EB, livros, artigos e bancos de dados eletrônicos que dizem respeito ao tema.

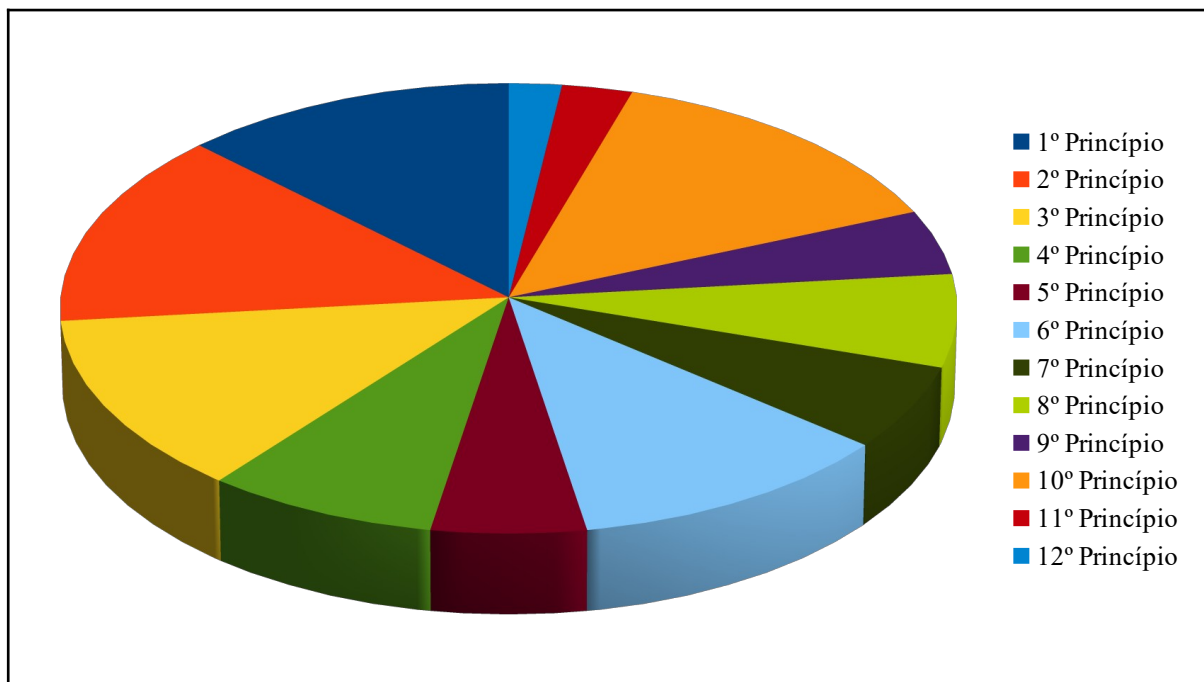
Outro método utilizado foi a confecção de pesquisas, por meio de softwares online, com o objetivo de coletar informações com base nos cadetes do curso de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras. Primeiramente dentre os doze princípios da liderança, cinco, que na opinião do público selecionado, sejam mais importantes na condução das atividades por parte do comandante da linha de fogo, a fim de canalizar o foco da pesquisa, aliado a isso verificar, na opinião dos cadetes, o nível de relevância da presença dos princípios

nas ações do CLF.

Diante dos dados coletados já foi apresentada uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema com base no Manual de Liderança Militar (C-20-10), no Manual de Técnica de Tiro de Artilharia de Campanha (C6-40 VOL. I e II), no manual de Baterias do Grupo de Artilharia de Campanha (C6-140), no manual de Grupos de Artilharia de Campanha (C6-20), o manual de Emprego de Artilharia de Campanha (C6-1), no livro Exercício do Comando e Comandar da Biblioteca do Exército e nos dados coletados provenientes das pesquisas online, culminando na exposição da relação entre os dois assuntos trabalhados, Atividades do Comandante da Linha de Fogo e Princípios da Liderança, constatando se a utilização dessas ações realmente configuram-se como importantes nas ações realizadas.

4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Dentre os 12 Princípios da Liderança assinale 5 que na sua opinião são mais relevantes na condução das atividades como CLF.



Fonte: AUTOR (2019)

Este primeiro questionário foi realizado junto a 32 Cadetes do 4º ano do Curso de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras, do ano de 2019, efetivo esse correspondente a uma seção.

O questionário direcionado a essa população, cujo espelho encontra-se disponível no Apêndice A desta monografia, abordou, na visão dos cadetes, cinco Princípios da Liderança que possuem mais relevância nas atividades desempenhadas pelo Comandante da Linha de Fogo. Como resultado foram elencados, na ordem de prioridade, os seguintes Princípios:

1 – Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.

2 – Comunique-se com correção e eficiência

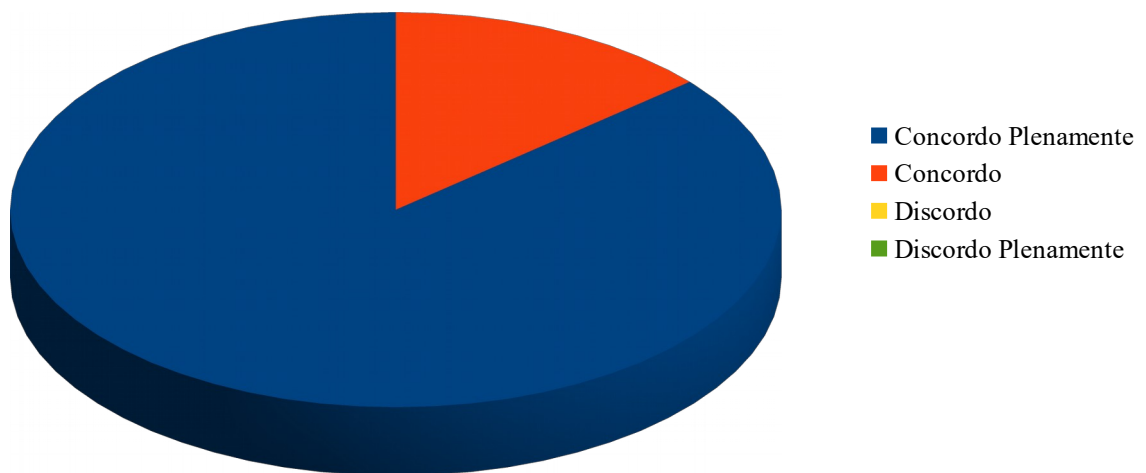
3 – Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar

4 – Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato;

5 – Elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo previsto.

Vale ressaltar que esse questionário foi realizado somente com cadetes integrantes do 4º ano do Curso de Artilharia devido ao fato de serem os futuros Comandantes de Linha de Fogo do Exército Brasileiro. Partindo do ponto de vista deles, ao longo dos 3 anos de formação na Arma e das experiências adquiridas em diversas atividades em que estiveram na função de CLF ou até mesmo vendo outro cadete desempenhá-la os 5 princípios da liderança já mencionados acima são os mais relevantes em relação a condução das atividades na Linha de Fogo.

Diante do conceito acerca dos princípios da liderança e seus conhecimentos de artilharia de campanha a relação entre esses dois assuntos para o desempenho do aspirante nas atividades da linha de fogo são importantes?



Fonte: AUTOR (2019)

Diante do espaço amostral de uma seção de cadetes do 4º ano, com efetivo de 32 militares, a quantia de 78% dos entrevistados apresentou a opinião de concordar plenamente com pergunta em questão. Quando indagados sobre o porquê dessa opinião, relataram que de posse dos conhecimentos que foram transmitidos durante os 5 anos de formação, as experiências que vivenciaram, seja em exercícios no terreno, durante instruções militares, atividades de caráter especial, entre outras, que as atitudes contidas nos princípios da liderança são de suma importância para a formação do combatente da linha bélica do Exército Brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, acerca dos Princípios da Liderança nas atividades desempenhadas pelo comandante da linha de fogo, foi possível no decorrer das buscas realizadas identificar que quando utilizados influenciam no desempenho de seus liderados. Essa influência é recorrente e definitivamente presente nas situações que ocorrem no espaço delimitado pela linha de fogo.

Durante a pesquisa foi relatado primeiramente a respeito da conceituação de Liderança nas diversas situações, amparado em referências bibliográficas inerentes ao assunto. De posse do conceito de liderança, direcionou-se especificamente para os princípios da liderança, reunindo conceitos, situações e condições para serem executados. Dando continuidade ao desenvolvimento desta monografia foram abordados e esmiuçados conceitos acerca da Artilharia de Campanha Brasileira, tais como: Os subsistemas, a subunidade e, por fim, tratando sobre a linha de fogo e seu comandante, escopos do presente trabalho.

Confrontando o problema principal: Quais os princípios da liderança seriam mais relevantes nas atividades desempenhadas pelo Comandante da Linha de Fogo para que se atenda as expectativas criadas por parte dos subordinados? Foi elencado por parte dos cadetes do 4º do Curso de Artilharia da AMAN, 5 que na opinião dos entrevistados e com base em suas vivências, seriam os mais importantes para serem agregados na conduta daquele que deseja liderar.

Com a pesquisa bibliográfica e as pesquisas online ocorridas foi possível responder a problemática inicial, dos 12 princípios existentes, o que foram elencados como mais relevantes foram:

- ✓ Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.
- ✓ Comunique-se com correção e eficiência
- ✓ Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar
- ✓ Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato;
- ✓ Elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo previsto.

Os resultados mostram que se o oficial pautar o seu comando em demonstrar

responsabilidade, maturidade, bons exemplos, ter uma boa dicção, ser firme na sua tomada de decisão e ter conhecimento a respeito de seus subordinados caminhará no trilho da liderança.

Conclui-se portanto que na Artilharia de Campanha, arma do Exército Brasileiro, na qual, a meticulosidade e a concentração são pré requisitos altamente cobrados pelos campos de batalha, o oficial que almeja liderar e ter sob seu comando uma linha de fogo, não deverá jamais furtar-se de agregar em suas ações e comportamentos, as técnicas e procedimentos constantes nas orientações que norteiam os Princípios da Liderança.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Os Princípios da Liderança são ações importantes a serem desenvolvidas pelo comandante para a construção da liderança militar, que deve obter junto aos seus subordinados.

Dentre os 12 Princípios da Liderança assinale 3, na ordem de prioridade, que você considera mais relevantes nas atividades desempenhadas pelo Comandante da Linha de Fogo.

- Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar.
- Comunique-se com correção e eficiência
- Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato.
- Ensine o subordinado a confiar.
- Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional.
- Elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo previsto.
- Apoie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.
- Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animá-los.
- Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.
- Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.
- Tenha um projeto para a organização militar ou setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.

2 – Diante do conceito acerca dos princípios da liderança e seus conhecimentos de artilharia de campanha a relação entre esses dois assuntos para o desempenho do aspirante nas atividades no corpo de tropa são importantes?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem opinião	Concordo Plenamente	Concordo Totalmente

REFERÊNCIAS

ALLAN; PEASE B. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal**. 1. ed. São Paulo: Editora Sextante, 2005.

BATISTA, Aldo Figueiredo. **A Importância da Liderança nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras, Resende – RJ, 2017.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 6-40 VOL I: Técnica de Tiro de Artilharia de Campanha**. 5. ed. Brasília, DF, 2001.

_____. Exército. Estado-Maior. **C 6-40 VOL II: Técnica de Tiro de Artilharia de Campanha**. 5. ed. Brasília, DF, 2001.

_____. Exército. Estado-Maior. **C 6-20: Grupo de Artilharia de Campanha**. 4. ed. Brasília, DF, 1998.

_____. Exército. Estado Maior. **C 20- 10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Exército. Estado Maior. **C 6- 1 : Emprego da Artilharia de Campanha**. 2. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. Exército. Estado Maior. **C 6- 140: Baterias do Grupo de Artilharia de Campanha**. 4. ed. Brasília, DF, 1995.

CHEFE. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2006.

COSTA, Ângelo Machado da. **Princípios da Liderança: sua influência no desempenho do pelotão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras, Resende – RJ, 2008.

COUTINHO, Sérgio A de A. **Exercício do Comando**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1997.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Manual de Campanha (FM) 22-100 do Exército dos EUA, Army Leadership (Liderança do Exército)**, Estados Unidos, 1999.

HECKSHER, Mario N.; MACHADO, Eugênio G. **Liderança Militar**. Resende.

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Editora Acadêmica, 2002.

HUNTER, James C., **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUNIOR, Nelson Del Cantone. **Liderança no Exército Brasileiro: como funciona a liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2018.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.

LEBAUD, Pierre Charles Émile. **Comandar**. 2ª ed. Rio de Janeiro – RJ. BIBLIEX, 2013.

PENTEADO, J R Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 8 ed. São Paulo. Pioneira. 1986.

SANDBERG, S. SCOVELL, N. **Lean In: Women, Work, and the will to Lead**. Editora Alfred A. Knopf, 2013.

SILVA, Willer Lopes da. **Desenvolvimento e prática da liderança militar no cadete do Curso de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras, Resende - RJ, 2015.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**. Academia de Ciências de Lisboa. Portugal, 1989.

WARREN, Nick. **Liderança com Propósitos: Princípios eficazes para o líder no século XXI**. São Paulo. Editora Vida, 2005.