

**ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO NO NÍVEL LATO SENSU DE ESPECIALIZAÇÃO
EM OPERAÇÕES MILITARES**

1º Ten Art GILVANDO CAVALCANTI DE MELO NETO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA OS COMANDANTES DE
SEÇÃO DE BATERIA ANTIAÉREA ORGÂNICA DE BRIGADA DE ARMA BASE.**

**RIO DE JANEIRO
2014**

GILVANDO CAVALCANTI DE MELO NETO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA OS COMANDANTES DE
SEÇÃO DE BATERIA ANTIAÉREA ORGÂNICA DE BRIGADA DE ARMA BASE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Artilharia de
Costa e Antiaérea como requisito parcial
para obtenção do Grau Aperfeiçoamento
em Operações Militares.

Orientador: Cap Art Ronaldo Gomes Mariano Júnior

**Rio de Janeiro
2014**

1.1.1 DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

1.2 COMUNICAÇÃO DO RESULTADO FINAL AO POSTULANTE (TCC)

DE MELO NETO, Gilvando Cavalcanti (1º Ten Art). A importância da liderança militar para os comandantes de seção antiaérea orgânica de brigada de arma base. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa lato sensu como requisito parcial para obtenção do certificado de especialização em Operações Militares de Defesa Antiaérea e de Defesa do Litoral. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: RONALDO **GOMES** MARIANO JÚNIOR - Cap Art

Resultado do Exame do Trabalho de Conclusão de Curso: _____

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2014.

CAP ART DANIEL RODRIGUES **LOBO VIANA**
PRESIDENTE

CAP ART RONALDO **GOMES** MARIANO JÚNIOR
ORIENTADOR

CAP ART **RICARDO LUIZ** RIBEIRO
MEMBRO

À minha esposa, uma homenagem pelo voto de confiança a mim prestado e sua sabedoria ao me apoiar nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de concluir mais um objetivo em minha vida.

Ao meu orientador meus sinceros agradecimentos pela paciência, orientação e direcionamento em todas as etapas na realização deste trabalho.

Aos companheiros alunos de minha turma pela amizade e auxílio durante toda caminhada deste curso.

E a minha família e esposa por todo suporte prestado e pela compreensão nos momentos de ausência em que estive a elaborar esta pesquisa.

.

“Quando as ordens são razoáveis, justas, sensatas, claras e consequentes, existe uma satisfação recíproca entre o líder e o grupo”.
(Sun Tzu).

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA OS COMANDANTES DE SEÇÃO DE BATERIA ANTIAÉREA ORGÂNICA DE BRIGADA DE ARMA BASE.

Resumo: Na crescente busca pelo desenvolvimento da doutrina militar, as escolas de formação de comandantes de pequena fração do Brasil tem procurado aumentar a carga horária das cadeiras de chefia e liderança, por sua comprovada importância em conflitos. Dentro da arma de artilharia, mais precisamente na artilharia antiaérea, o comandante de seção não poderá abrir mão desta ferramenta, pois deverá contornar dois importantes empecilhos peculiares à arma, as dificuldades de coordenação e fiscalização. A dificuldade de coordenação por fazer defesa de pontos e áreas sensíveis muitas vezes de grandes dimensões e a necessidade de uma equipe de trabalho altamente comprometida pela dificuldade de fiscalização. Cresce então a necessidade de uma troca de valores entre comandante e subordinado, para que os atributos constantes no primeiro sejam repassados aos demais, fazendo com que a seção não se perca na busca pelos objetivos impostos. Inserindo valores ao subordinado que o farão cumprir sua missão mesmo que não seja fiscalizado de perto. Somente através do exemplo o comandante conseguirá liderar sua fração, devendo estabelecer uma relação de confiança baseada em comunicação e conhecimento do subordinado. Desta maneira o comandante deixará de simplesmente repassar ordens e começará a liderar, potencializando a eficiência de sua seção em combate.

PALAVRAS CHAVE:

Liderança, atributos, confiança, comunicação e conhecimento

Resumen: En la creciente busca por el desenvolvimiento de la doctrina militar, las escuelas de formación de comandantes de pequeña fracción del Brasil tienen procurado aumentar la carga horaria de las cátedras de chefía e lideranza, por su comprobada importancia en los conflictos. Dentro de la arma de artillería, más precisamente en la artillería antiaérea, los comandantes de sección no podrán abrir mano de esta herramienta, pues deberá contornar dos importantes empecillos peculiares a la arma, las dificultades de coordinación y fiscalización. La dificultad de coordinación por hacer defensa de puntos y áreas sensibles muchas veces de grandes dimensiones y la necesidad de un equipo de trabajo altamente comprometido por la dificultad de fiscalización. Crece la necesidad de un intercambio de valores entre comandante y subordinado, para que los atributos constantes no primero sean repasados a los demás, haciendo con que la sección no se pierda en la busca por los objetivos impuestos. Insertando valores al subordinado que lo harán cumplir su misión mismo que no sea fiscalizado de pie. Solamente a través de lo ejemplo el comandante conseguirá liderar su fracción, debiendo establecer una relación de confianza basada en comunicación y conocimiento del subordinado. De esta manera el comandante dejará de simplemente repasar órdenes y comenzará a liderar, potencializando la eficiencia de su sección en combate.

PALAVRAS CHAVE: Lideranza, atributos, confianza, comunicación e conocimiento.

LISTA DE FIGURAS

Figura Nr 1 – Configuração dos Conceitos.....	19
Figura Nr 2 – Contínuo de comportamento do administrador/ não administrador...	20
Figura Nr 3 – Fluxo de Comportamento do Líder e do Liderado na Liderança Democrática.....	21
Figura Nr 4 – Fatores de Liderança- líder, comunicação e liderado.....	23
Figura Nr 5 – Seção de Artilharia Antiaérea.....	25
Figura Nr 6 – Desdobramento da seção de artilharia antiaérea.....	26
Figura Nr 7 – O que o líder deve ser, saber e fazer.....	40
Figura Nr 8 – A liderança Militar.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS

EsACosAAe- Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea

AMAN- Academia Militar das Agulhas Negras

VEA- Volume de espaço aéreo

Sns Vig- Sensores de Vigilância

P Vig - Postos de Vigilância

U- Unidades

SU- Subunidades

SISDABRA- Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro

FAC- Força Aérea Componente

UTIR- Unidade de Tiro

ZI- Zona do interior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 METODOLOGIA	15
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
3.1 LIDERANÇA	17
3.2 TIPOS DE LIDERANÇA	19
3.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	23
3.4 ATIVIDADES CORRELATAS A UMA SEÇÃO DE BATERIA ANTIAÉREA ORGÂNICA DE ARMA BASE	24
3.5 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS AFETIVOS NECESSÁRIOS	27
3.5.1 ATRIBUTOS DO COMANDANTE DE SEÇÃO LÍDER	27
3.5.2 ATRIBUTOS QUE DEVEM SER DESENVOLVIDOS NA SEÇÃO ANTIAÉREA.....	30
3.6 VÍCIOS DE LIDERANÇA.....	32
3.7 ANÁLISE DA LIDERANÇA NO TRABALHO DO COMANDANTE DE SEÇÃO ANTIAÉREA.....	36
4 CONCLUSÃO	39
5 REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

A liderança militar surge cada vez mais nos bancos escolares dos centros de formação do exército brasileiro. A perspectiva de como a figura do comandante se porta a frente de seus homens e como isto pode influenciar a maneira de agir de seus subordinados tem gerado uma série de novos estudos na área.

Muitas das vezes o objetivo de uma determinada missão não vem de encontro à vontade pessoal de alguns membros de uma fração militar. Então surge a necessidade do comandante conseguir motivar seus homens para que o rendimento da equipe seja o melhor possível e a necessidade do coletivo se sobreponha a vontade de cada indivíduo.

O líder deve ter a capacidade de motivar e conduzir sua equipe de maneira que os liderados confiem no seu objetivo proposto. Esta característica, contudo, é resultado da personalidade que é construída ao longo da vida do indivíduo a partir de diversos elementos. Dentro deste contexto, liderança e motivação se constituem em duas variáveis extremamente importantes para a sobrevivência das organizações (ABALLO, 2010, pg. 8).

Até que ponto este militar que formará grande parte das opiniões e valores da fração a seu comando deverá conhecer as peculiaridades de cada integrante de sua equipe, para poder explorar o potencial presente em cada combatente de forma a conseguir melhores rendimentos em suas missões?

Esta pesquisa irá procurar mostrar duas situações extremamente importantes para a seção de artilharia antiaérea. A primeira diz respeito a escolher em qual área cada componente poderá render melhor para que possa auxiliar no desempenho do coletivo do grupo. A segunda fala em como um comandante de seção que conhece seu subordinado estará em melhores condições de tomar atitudes mais sensatas no que diz respeito ao julgamento de seus homens.

Um bom militar que não está totalmente concentrado em suas tarefas pode ter seu trabalho comprometido, mas talvez nem por isso, seu comandante deva tomar atitudes mais enérgicas. No caso de um comandante presente e conhecedor de sua tropa, saberá a hora certa de conversar, bem como saberá a de corrigir.

O desbravamento das características de cada militar é visto por muitos como o segredo para o melhor andamento da missão. Um militar que não possui determinado

traço, não deve ser excluído totalmente do convívio da seção. Pelo contrário, deve-se estimular o desenvolvimento individual para que o grupo cresça, aguardando oportunidade daquele componente poder mostrar seu potencial.

Entretanto, será que o comandado transparecerá seus verdadeiros potenciais e limitações caso não haja uma relação de confiança entre comandante e subordinado?

E ainda, quais atributos da área afetiva o líder de uma fração antiaérea deverá buscar acima de todos? Quais atributos auxiliarão especificamente o artilheiro antiaéreo nas atividades previstas para o melhor rendimento da seção? Seja numa perspectiva do comandante ou do subordinado.

A acentuada evolução do conhecimento científico exige que o chefe militar se aprofunde cada vez mais no estudo dos atributos da área afetiva relacionados com o exercício da liderança. (SCHUCHTER, 2010, pg. 7).

Esta pesquisa buscará então levantar todas as características inerentes ao líder militar e todos os traços necessários em um comandante de seção antiaérea e relacioná-los para que sejam estudados. Pesquisa esta que visa obter melhores rendimentos nas atividades de combate deste grupamento.

Para o desenvolvimento deste trabalho, partimos do problema abaixo descrito:

Em que medida a liderança militar realmente pode ser útil para o melhor desempenho das atribuições do comandante de seção e conseqüentemente das funções de todos os comandados?

Para responder o problema de pesquisa acima descrito surgem algumas perguntas para o correto entendimento e aplicação prática do tema. Algumas questões de estudos podem ser formuladas sobre estas interrogações:

a) Quais atributos da área afetiva são mais afetivos ao trabalho da seção antiaérea, do ponto de vista do comandante e dos integrantes da seção?

b) O que é necessário para o desenvolvimento de um ambiente favorável para o surgimento da liderança?

c) Como é o trabalho do comandante de seção de bateria antiaérea orgânica de brigada de arma base e como a liderança potencializa os resultados de adestramento?

Atributos da área afetiva como disciplina consciente, determinação e busca do auto aperfeiçoamento serão apresentados, sendo posteriormente discutido qual o grau de necessidade destes para o melhor desenvolvimento das atividades de uma seção antiaérea.

Posto de vigilância na Artilharia Antiaérea é o local materializado no terreno onde uma pequena fração da seção antiaérea tem a missão de vigiar as rotas mais prováveis de ataque do inimigo, geralmente colocado em um local onde o radar não consegue acompanhar um provável inimigo. Essas guarnições, geralmente composta de cabos e soldados, por vezes é estabelecida em locais afastados de fiscalização, gerando uma dificuldade maior de coordenação.

Muitas das vezes o comandante de seção não estará presente nos locais mais afastados da posição desdobrada pela seção. Os militares dos postos de vigilância apesar de serem extremamente necessários para o desenrolar da missão, não contarão com a presença do tenente comandante da seção em todos os momentos.

Entretanto, se o militar não estiver aprestado, com atenção em seu setor de vigilância, e a ameaça aérea passar pelo militar do posto de vigilância, toda a defesa do ponto sensível estará comprometida.

E ainda, um tenente que não cumpre horário, não estabelece limites, não desempenha suas tarefas da melhor maneira possível, como conseguirá formar uma tropa que entenda realmente os conceitos de cumprimento de missão e disciplina consciente? Como poderá exigir de seu subordinado estar pronto no horário mesmo fora da fiscalização de seu comandante?

A modernização do exército e a evolução social e tecnológica demandam líderes, militares proativos, inovadores, convencidos e comprometidos com a instituição e com a necessidade de conquistar uma verdadeira adesão e vontade de seus liderados. (GALLINDO, 2010, pg. 8).

Este trabalho será todo desenvolvido buscando compreender melhor a relação comandado/comandante, para poder auxiliar os comandantes de seção na obtenção de um nível de cumprimento e eficiência de missões em sua fração, seja em adestramento como em combate.

Estes aspectos serão abordados em todo desenvolvimento da pesquisa e buscarão servir como base para que o comandante de seção antiaérea apresente características de um grande líder militar e apresente os melhores rendimentos possíveis pelo potencial humano que possui.

2. METODOLOGIA

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo descritiva, tendo por objetivo descrever as características atinentes ao líder militar, valendo-se, para tal, do método analítico para analisar os traços marcantes de um grande comandante para gerar uma seção mais eficiente no desenrolar de suas tarefas, missões e atividades corriqueiras.

Trata-se de um estudo bibliográfico que, para conseqüente execução, terá por método a leitura de diversos materiais de pesquisa, de forma exploratória, contribuindo para o processo de fichamento, interpretação e análise dos resultados de vários estudos confiáveis na área.

A seleção das fontes de pesquisa será baseada em publicações recentes de autores de fontes confiáveis, com vivência em liderança, principalmente no meio acadêmico-militar, sempre pautado no manual de campanha IP20-10– LIDERANÇA MILITAR.

O delineamento de pesquisa contemplará as fases de levantamento da bibliografia, seleção das informações, leitura analítica, fichamento, análise comparativa, discussão dos resultados e uma conclusão.

Com relação às dimensões da ferramenta liderança, pretende-se abordar todas as suas características e estabelecer uma relação com as atribuições de um comandante de seção antiaérea.

O estudo foi limitado particularmente aos oficiais de artilharia comandantes de seção antiaérea, por serem estes os responsáveis pelo contato cerrado com o elemento executor, podendo exercer influência direta nos sargentos, cabos ou soldados subordinados, seja no sistema de armas ou mesmo no de controle e alerta.

Para averiguar as melhores características e traços que mais contribuem para o desenvolvimento da ferramenta liderança, bem como verificar de que forma a liderança de um chefe militar pode contribuir no melhor desempenho de uma seção antiaérea, estabelecendo novos patamares de eficiência prática dos militares nas diversas missões foi realizada uma pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

Fontes de busca – realizou-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando como fontes de busca:

- Monografias da Biblioteca da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército, e de outras instituições de ensino militares;

- Manual de Liderança militar.

O delineamento de pesquisa contemplará as fases de levantamento da bibliografia, seleção das informações, leitura analítica, fichamento e análise comparativa e discussão dos resultados e uma conclusão.

Após a pesquisa, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes serão revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa.

Critérios de inclusão:

- Estudos qualitativos publicados em português, inglês, ou espanhol.

- Estudos publicados de 1990 a 2013.

Critérios de exclusão:

- Estudos cujo foco central seja uso da ferramenta liderança para áreas diferentes da área militar.

- Estudos com desenho de pesquisa pouco definido e explicitado.

3. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A seguir, serão abordadas as definições de liderança e o que ela representa no ambiente militar. Serão expostos os tipos de liderança e quais traços de personalidade um verdadeiro líder deverá apresentar para conseguir mais do que simplesmente mandar, e sim, comandar. E por último serão expostas as atividades correlatas a uma seção de artilharia antiaérea e quais atributos afetivos estão relacionados com esta atividade em especial, para assim potencializar o rendimento dos subordinados nas atividades previstas para seção.

3.1 LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno emergente, resultante da interação entre os membros do grupo. (Schuchter, 2010, pg.8)

Para um correto entendimento do assunto que será desenvolvido ao longo deste capítulo será necessário estabelecer o significado das ideias principais que serão abordadas sob a ótica do militarismo. A IP 20-10 Liderança Militar, assim desenvolve as ideias elementares do assunto:

a. Chefia Militar - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).

b. Comando - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.

c. Administração- Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.

d. Liderança - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

e. Chefe Militar- Militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubstanciando a autoridade legal, o administrador e o líder.

f. Comandante- Militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia.

g. Administrador - Militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função do cargo de chefia que ocupa.

h. Líder- Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce.

i. Caráter- Soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.

j. Crenças - São suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.

k. Ética militar - É o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o sentimento do dever, dignidade militar e decoro da classe.

l. Interesses- São atitudes favoráveis em relação a objetos e a ideias.

m. Motivação- É a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. E o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas.

Segundo o Novo Dicionário Aurélio, líder é o indivíduo que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião.

A soma de todos os aspectos irá gerar um contexto que favorecerá ou não o surgimento de uma liderança. Sendo essencial a participação do comandante durante toda a formação do grupo.

Um bom administrador no comando de uma seção pode gerir as necessidades de sua tropa quanto à alimentação, fardamento, revezamento em atividades, entretanto, pode deixar a desejar em combate, caso não seja um militar presente nas atividades de adestramento por exemplo.

Não adianta ser um chefe apenas bom administrador, se não conseguir cativar seus homens para o cumprimento das missões. Talvez uma simples ordem possa fazer a seção cumprir os objetivos da missão, mas a questão está em se o comandante for um líder poderá receber melhores resultados em suas atividades de grupo?

Os fatores principais da liderança são aqueles que afetam sua dinâmica, devendo ser considerados e trabalhados de forma adequada para o sucesso da equipe. Através da compreensão dos fatores de liderança militar (líder, liderados, comunicação e situação) os chefes militares podem exercer a liderança militar competente e adequada. (ABALLO, 2010, pg. 9)



Figura Nr 1 – Configuração dos Conceitos.

Fonte: IP 20-10

Está exatamente na diferença entre os conceitos de líder e chefe militar que se encontra o objetivo desta pesquisa. Estabelecer quais características um comandante de seção antiaérea líder deverá apresentar, relacionando-as com a área afetiva, para assim aperfeiçoar a eficiência em combate nas atividades previstas de sua fração.

3.2 Tipos de Liderança

a. Liderança autoritária ou autocrática

Este tipo de liderança dá ênfase à responsabilidade integral do líder que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O líder é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe. Espera que os liderados executem seus

planos e ordens sem qualquer ponderação. Estabelece normas rígidas, inspeciona os subordinados nos mínimos detalhes e determina os padrões de eficiência usando para motivar os homens o sistema de recompensas e punições. O líder autocrático baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta (Brasil, IP 20-10, pg. 10).

Apesar de ser um tipo de liderança, vale ressaltar a imposição das ordens do comandante, onde basicamente ele inibe a fase de assessoramento dos subordinados. Isto no ambiente militar pode ser determinante no resultado final do combate, tendo em vista que um militar subordinado pode valer-se de sua experiência anterior ou de sua ótica no planejamento para viabilizar uma melhor linha de ação para o beneficiamento do grupo como um todo.

b. Liderança participativa (democrática)

Neste tipo, o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão através da participação, do engajamento dos homens e do aproveitamento de suas idéias. O líder reconhece que uma Unidade bem dirigida é mais do que a soma de suas partes. A satisfação pessoal e o sentimento de contribuição resultam no sucesso da missão, pois levam em conta a motivação dos homens. O líder procura estabelecer o respeito, a confiança mútua e o entendimento recíproco. (Brasil, IP 20-10, pg. 11).

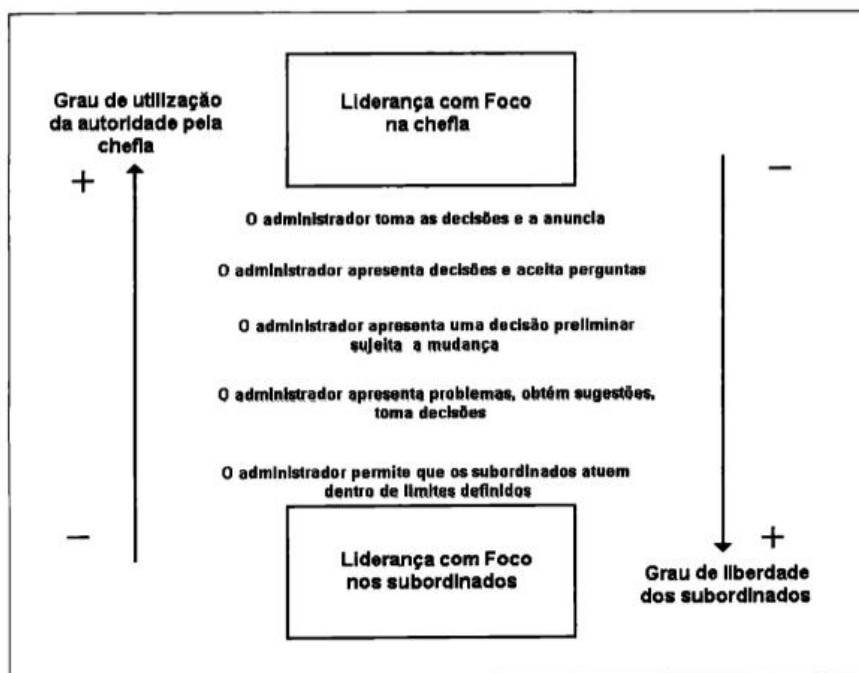


Figura Nr 02- Contínuo de comportamento do administrador/ não administrador

Fonte: FERREIRA, 2004 Pg 29

Neste tipo de liderança pode se esperar uma maior participação do subordinado nas tomadas de decisões. E ainda, vê-se um comandante com maior relação afetiva com sua equipe de trabalho, pela valorização do subordinado. Entretanto, o relacionamento com sua fração não poderá ultrapassar os limites para a promiscuidade, onde se necessário o comandante deverá ser enérgico para corrigir o caminho errado pelo qual um militar venha a trilhar, como forma de manter o perfeito andamento do ambiente de trabalho.

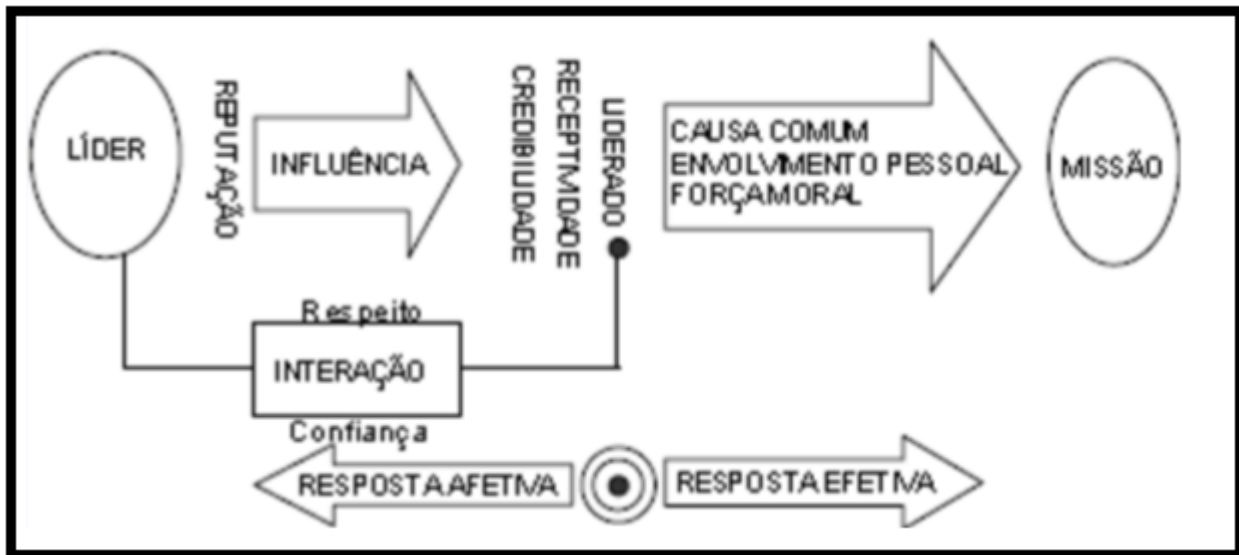


Figura Nr 3 – Fluxo de Comportamento do Líder e do Liderado na Liderança Democrática.

Fonte: COSTA, 2009, p. 21.

c. Liderança delegativa

Este estilo é mais indicado para assuntos de natureza técnica onde o líder atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Deste modo, este tem mais tempo para dar atenção a todos os problemas sem se deter especificamente numa determinada área. Contudo, detém a palavra final sobre a execução da missão. O ponto crucial do sucesso deste tipo de liderança é saber delegar atribuições sem perder o controle da situação. (Brasil, IP 20-10, pg. 11).

Neste tipo de liderança o comandante da fração delega a tomada de decisão sobre determinado assunto para que consiga administrar a seção como um todo. Vale ressaltar

a necessidade de comunicação para que o comandante não perca o controle de sua seção durante o desenrolar da missão e também a necessidade de um adestramento eficaz para o correto desempenho de todas as tarefas de cada militar, mesmo que este não seja assistido pelo seu comandante imediato.

d. Qual seria o melhor tipo de liderança para o comandante de seção antiaérea?

Depende do momento. Certamente a liderança participativa com o incentivo da contribuição do subordinado no planejamento da missão é de essencial importância. Primeiramente pela contribuição das diferentes óticas de como se obter o objetivo estabelecido para a missão. E Além disso, estimular a relação afetiva comandante-subordinado para um maior comprometimento de sua fração, pois o subordinado sente-se integrante da tomada de decisão.

Entretanto, após a fase de assessoramento todos devem trabalhar em prol da linha de ação adotada, buscando cumprir suas tarefas, independentemente de qual teria sido sua opinião. A liderança participativa ou democrática jamais deverá prejudicar o ambiente hierárquico dentro da seção, onde apesar de ter uma grande relação com seus subordinados, não deve haver promiscuidade dentro da seção.

A liderança participativa (democrática) é adotada pelo Exército Brasileiro. É a que mais se coaduna com o próprio conceito de liderança militar, isto é, a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreende a análise, a previsão e o controle de suas reações, favorecendo, sobremaneira, o fortalecimento dos princípios basilares de nossa Instituição: hierarquia e disciplina. ” (Brasil, IP 20-10, pg. 13).

Vale ressaltar ainda que a relação comandante- subordinado deve ser pautada em comunicação e exemplo. Onde o comandado deverá enxergar em seu comandante um militar em que possa confiar, em que muitas das vezes poderá arriscar sua vida em combate em detrimento de seus próprios interesses.

Portanto deverão ser valorizados na relação comandante-subordinado três fatores de liderança de extrema importância: Líder com seu exemplo, Liderado e a Comunicação. Como ilustra a figura a seguir:



Figura Nr 4 – Fatores de Liderança- líder, comunicação e liderado.

Fonte: IP 20-10

3.3 Teorias sobre Liderança

a. Teoria inatista

Defende a tese do líder inato, na qual fatores relacionados com a hereditariedade determinam a existência do líder. As influências do meio são minimizadas e até desprezadas pelos inatistas. Para estes, a liderança é um atributo da personalidade, que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações. Isto, porém, não acontece, pondo à mostra a fragilidade dos argumentos em que se fundamenta esta teoria, que, de resto; também não explica a destituição de líderes, tão freqüente, em face de situações variadas. (Brasil, IP 20-10, pg. 5).

Nesta linha de teoria o líder não se forma por uma união de fatores subsequentes, tão pouco a vontade do grupo ou a situação em que se encontra a fração. O líder simplesmente é. Tendo em vista que pelas suas características inatas ele foi instituído o líder. Mas nesta teoria não é levado em consideração a influência da relação líder-liderado, ou a comunicação de ambos para o surgimento do comandante líder de determinada fração.

b. Teoria Sociológica

Afirma que o líder é função do meio social, só alcançando prestígio e aceitação por representar os ideais da coletividade naquela determinada situação, caracterizando, deste modo, o líder emergente. Esta teoria também não encontra meios de justificar por que, somente a determinadas pessoas, a sociedade confere delegação de autoridade, ou porque estas pessoas adquirem prestígio. (Brasil, IP 20-10, pg. 5).

Nesta linha de teoria o líder surge da situação em que lhe é apresentada. O líder é o que representa a vontade do grupo, e este se faz por ser o representante ideal para conduzir o grupo ao seu objetivo pretendido. Existe uma grande conexão dos subordinados com a figura representativa do líder, e subsequente aceitação coletiva da fração.

c. Teoria do campo social

Estabelece que a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio através de uma participação ativa e pela demonstração de suas capacidades. Assim, a liderança só poderá ser exercida por quem participe dos ideais da comunidade e neles esteja altamente integrado. Fica evidente que suas qualidades devem coincidir com as exigidas para o momento, pelo campo social (Brasil, IP 20-10, pg. 5).

Esta teoria demonstra um aspecto muito importante e cada vez mais abordado nas escolas de formação de comandantes de fração do Brasil, a importância do desenvolvimento das características inatas ao líder. Os atributos afetivos que devem ser desenvolvidos pelos futuros líderes são muitos, tais como empatia, coragem, persistência, espírito de cumprimento de missão, disciplina consciente. Ficando evidente que o comandante que desenvolve a liderança pelo exemplo, conseguirá exigir um maior rendimento de sua fração.

3.4 Atividades correlatas a uma seção de bateria antiaérea orgânica de arma base.

A artilharia antiaérea tem por finalidade:

1) impedir ou dificultar o Reconhecimento Aéreo Inimigo;

2) impedir ou dificultar ataque aéreo inimigo a fim de na zona do interior, possibilitar o funcionamento de órgãos e instalações vitais sediadas no território nacional e no teatro de operações, permitir a liberdade de manobra para elementos de combate, o livre exercício do comando e uma maior disponibilidade e eficiência das unidades de apoio ao combate e apoio logístico. (Brasil, C44-1,pg. 2-1).

Para conseguir executar seu objetivo de impedir ou dificultar o ataque aéreo inimigo a seção deverá ser dividida em sistema de controle alerta, de armas, logístico e sistema de comunicações. Realizando a defesa circular nas áreas de maior interesse da força protegida.

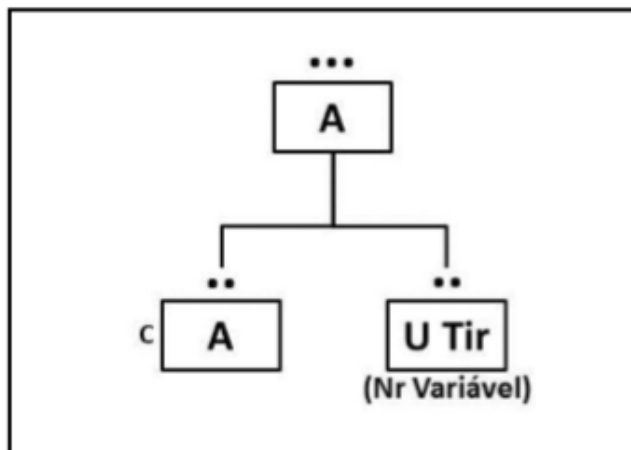


Figura Nr 5 – Seção de Artilharia Antiaérea.

Fonte: C 44-1

Fica exatamente no desdobramento do sistema de armas (UTIR) e no sistema de controle e alerta a dificuldade maior do comandante de seção de coordenação. Deverá executar um adestramento eficaz em sua fração e terá de confiar a seus homens o sucesso de sua missão.

No sistema de armas, que tem a finalidade de destruição dos vetores aeroespaciais inimigos, as unidades de tiro deverão desdobrar-se pelo princípio do apoio mútuo, onde cada uma deverá estar a uma distância de metade do alcance útil do material empregado

na defesa do ponto sensível. Traduzindo esta distância em valores, no caso do míssil IGLA-S, cada unidade deverá estar a cerca de 3 km uma da outra, dificultando a coordenação do comandante de seção.

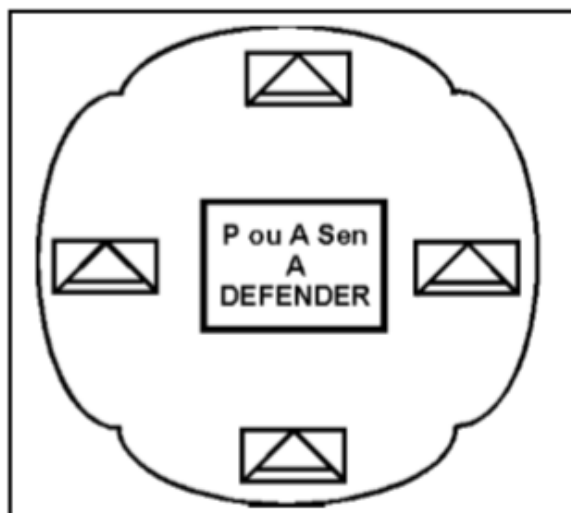


Figura Nr 6 – Desdobramento da seção de artilharia antiaérea.

Fonte: C 44-1

Já no sistema de controle e alerta a maior dificuldade se encontra justamente nas posições onde o radar de vigilância não consegue cobrir. Nestas áreas de sombra são instalados geralmente postos de vigilância.

O desdobramento dos Sensores de Vigilância e dos Postos de Vigilância tem por finalidade assegurar o alerta de aproximação de vetores Aeroespacial Inimigo para uma Defesa antiaérea, complementando o alerta recebido dos meios do SISDABRA ou da FAC. (Brasil, C44-1, pg. 2-10).

Nestes postos de vigilância a guarnição ficará afastada do comandante de seção e este deverá contar com a disciplina e comprometimento dos militares integrantes deste importante setor. Caso a guarnição não atente para a missão de garantir o alerta e fique desatenta em seu quarto de hora, de nada servirá todo preparativo da missão, bem como o adestramento realizado.

Geralmente a seção antiaérea orgânica de bateria de brigada de arma base executará a missão tática de apoio direto à brigada. Dotada de míssil ou sistema Gepard, deverá ter mobilidade compatível com a força apoiada e proteção adequada aos meios

defendidos. Além disso, deverá cumprir todas as possibilidades previstas no manual C44-1, entre elas:

Concentrar seus fogos, quando necessário, sobre um ou mais alvos.

Bater, simultaneamente, diversos alvos com rapidez e precisão.

Deslocar-se com rapidez.

Possuir mobilidade tática compatível com a natureza da força que defende

Realizar a vigilância do espaço aéreo, através dos sensores de vigilância e dos postos de vigilância de suas unidades e subunidades.

Realizar a busca, a detecção, a identificação e a destruição de alvos aéreos.

Para cumprir tais possibilidades o comandante de seção terá de exigir de seus homens além do máximo de comprometimento com a missão, ele deverá adestrar sua seção para níveis melhores de rapidez de entrada em posição, agilidade no aprestamento e massificação das funções de cada militar.

Vale ressaltar a mobilidade exigida para acompanhar o deslocamento das armas base. O controle e a comunicação deverão estar presentes em todo acompanhamento, exigindo coordenação a ponto de o recobrimento e o apoio mútuo não serem desfavorecidos em momento algum durante o trajeto.

Esta mobilidade deverá ser contornada na seção por atributos como decisão do comandante e ainda, responsabilidade e disciplina por parte dos subordinados. Uma tropa mal adestrada, que não possui confiança em seu comandante não conseguirá desempenhar sua atividade fim.

3.5 Análise dos atributos afetivos necessários

Neste tópico será feita uma análise dos atributos da área afetiva mais correlatos ao desenvolvimento das funções do comandante de seção antiaérea e os que deverão ser estimulados na fração por ele comandada.

3.5-1 Atributos do comandante de seção líder:

a) Competência

Capacidade de desempenhar, adequadamente, em tempo hábil, as atividades relativas a sua área de atuação profissional. A competência está estreitamente relacionada com os itens seguintes: O conhecimento de si mesmo, o conhecimento da natureza humana, o conhecimento do trabalho e conhecimento da Unidade (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Quanto mais competente for o comandante de seção melhor distribuirá missões, não sobrecarregando ninguém. Formará sua fração mais adequadamente e cumprirá de maneira mais rápida e inteligente os objetivos impostos.

b) Decisão

Capacidade de tomar posição diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Caso o comandante tenha dificuldade em tomar decisões a seção não conseguirá caminhar rumo ao objetivo. A seção acéfala pagará por falta de agilidade de reação, não saberá contornar os problemas que surgirão e será facilmente surpreendida pelo inimigo.

c) Equilíbrio Emocional

Capacidade de controlar as próprias reações, tomar atitudes adequadas e decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Um comandante de seção que possui equilíbrio para tomar decisões conseguirá ser justo nos momentos oportunos, cativando sua seção para caminhar em direção ao objetivo.

d) Coragem

Capacidade de controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem se apresenta sob duas formas: Coragem física - Superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever e coragem moral - Defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções. (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Um comandante de seção que possui coragem moral conseguirá guiar seus homens em direção a um objetivo mesmo que este não lhe seja favorável em um primeiro momento.

e) Objetividade

Capacidade de selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial necessário para atingir uma determinada meta. Os problemas de uma Unidade geralmente decorrem da ausência de um bom líder ou de seus equívocos. O sucesso do líder eficaz está apoiado na sua habilidade para identificar, controlar e corrigir os problemas potenciais e reais tão logo surjam, escolhendo para isto o meio mais rápido e direto.” (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

f) Camaradagem

Capacidade de estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam pessoas a encontrar soluções para problemas. (Brasil, IP 20-10, pg. 19).

Um comandante de seção que consegue desenvolver uma boa relação com seus subordinados estabelecerá um canal de comunicação, onde conhecerá melhor seus comandados, bem como este saberá os valores que cercam seu comandante nas tomadas de decisão.

g) Persuasão

Capacidade de utilizar argumentos capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida adequada para a utilização dos recursos de persuasão que possui. As pessoas podem ser persuadidas a cumprir o seu dever tanto por metas e padrões

definidos, o ensino e a instrução, o aconselhamento de ambos. Os principais instrumentos positivos são o exemplo, o estabelecimento de metas e padrões definidos, o ensino e a instrução, o aconselhamento, o saber ouvir, convencer e recompensar, dar sentido às tarefas tornando-as significativas ou um desafio, e fazer coincidentes, tanto quanto possível, as necessidades da Unidade com as do pessoal. Os meios coercitivos ou negativos vão desde a advertência às punições mais severas. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, melhor sucedido será..” (Brasil, IP 20-10, pg. 19).

3.5-2 Atributos que devem ser desenvolvidos na seção antiaérea:

Alguns atributos necessitam obrigatoriamente serem desenvolvidos no subordinado de frações antiaéreas. Isto porque em muitas ocasiões as frações serão subdivididas e trabalharão isoladas do restante dos integrantes. Os atributos são estes:

a) Iniciativa

Capacidade de agir em face de situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar-se e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos chefes (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Cresce de importância o desenvolvimento nos soldados antiaéreos, tendo em vista que em grande parte do tempo a seção é subdivida em frações para o cumprimento de tarefas que em muitas das vezes não contam com a supervisão de seu comandante imediato.

b) Autoconfiança-

Capacidade de demonstrar segurança e convicção nas próprias reações diante de dificuldades. É a certeza de ser bem sucedido, assim como os seus homens, em tudo que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz e pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

Uma vez que o militar possua autoconfiança em suas decisões conseguirá agir de maneira oportuna mesmo que não receba fiscalização de seu comandante, saberá quando e como agir, extremamente importante para uma pequena fração antiaérea.

c) Disciplina

Capacidade de proceder conforme as normas, leis e padrões regulamentares. Em uma Unidade disciplinada, cada um faz o que deve no momento oportuno, refletindo o trabalho de líderes disciplinados que transmitem aos seus subordinados esta noção através do exemplo, dos seus próprios padrões e da instrução. (Brasil, IP 20-10, pg. 18).

A fração ser subdividida como ocorre nas seções pelas Unidades de Tiro, pode gerar uma maior dificuldade de coordenação. Entretanto, se a seção possuir altos índices de disciplina estará a postos e em condições de combate nas horas que assim for solicitada independente de fiscalização.

d) Organização

Capacidade de desenvolver suas atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando a ação, as condições e os meios. As tarefas são realizadas segundo uma ordem de prioridade e atribuídas a membros da Unidade de modo a possibilitar maior eficiência. (Brasil, IP 20-10, pg. 19).

Uma melhor organização dos subordinados conseguirá obter níveis maiores de eficiência em combate, pois conseguirá cumprir a tarefa pontualmente, subdividindo o objetivo em ações no passo-a-passo.

e) Persistência

“Capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis. Depende de uma grande determinação e força de vontade.” (Brasil, novo emprego, pg. 19).

Uma ameaça aérea que possa adentrar um ponto sensível pode pôr em risco toda operação, a missão do artilheiro antiaéreo só estará concluída caso consiga atingir todos os objetivos, por isso a necessidade da fração possuir persistência no cumprimento da missão.

f) Motivação

A motivação é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É um impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas. Uma pessoa motivada utilizará ao máximo os seus recursos (conhecimentos, habilidades e aptidões) para alcançar objetivos. Um indivíduo altamente motivado, embora menos dotado, produzirá mais e melhor do que um mais capacitado, porém desinteressado. (Brasil, IP 20-10, pg. 21).

Se o militar isolado em sua pequena fração não estiver motivado em busca de um objetivo comum não desempenhará adequadamente suas tarefas, estando sob risco de toda a fração não conseguir atingir o objetivo coletivo da missão.

3.6 Vícios de Liderança

Anteriormente nesta pesquisa foram apresentadas as características que devem ser desenvolvidas nos integrantes da seção antiaérea. Entretanto existem atributos, ou traço de personalidade que constituem um impeditivo no desenvolvimento da relação líder- liderado. Estes atributos são denominados vícios de liderança. Ferreira (2004, pg. 67) assim os descreve:

- a) a hipocrisia;
- b) a vaidade;
- c) a ambição;
- d) o sadismo e o sarcasmo;
- e) o bom mocismo, e;
- f) o favoritismo.

Estes traços de personalidade devem ser retirados da relação entre os integrantes da seção, para que não desestruture a confiança que deve existir em cima da imagem do comandante.

3.6.1 Hipocrisia

Segundo o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa hipocrisia é Vício que consiste em aparentar uma virtude, um sentimento que não se tem. Fingimento, falsidade.

Um indivíduo que lidera baseado no fingimento acaba sendo rejeitado por seus subordinados. O líder hipócrita aparenta estar interessado pelos seus subordinados com a ideia que irá influenciar seus subordinados. Mas a hipocrisia pode até enganar o chefe, mas nunca o subordinado. Isso ocorre devido esses indivíduos estarem atentos aos seus comandantes, o que facilita a identificação de fraquezas. (Ferreira, 2004, pg.68).

Este fingimento durante o desenrolar das atividades atrapalhará o comandante em sua relação com seus subordinados. Quando a verdadeira figura do comandante surgir e os problemas ficarem evidentes, gerará uma grande decepção por parte dos subordinados, podendo até mesmo quebrar a confiança comandante-subordinado.

3.6.2 Vaidade

A vaidade é um vício que faz com que o militar que exerce determinada função de comando tenha vontade de atrair admiração e homenagens dos subordinados. O líder que possui este vício apenas busca a satisfação pessoal, deixando de lado os reais objetivos do grupo. E também abre as portas para o bajulador e acaba com o prestígio do líder. (Ferreira, 2004, pg.68).

Segundo o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa vaidade é desejo imoderado de chamar atenção, ou de receber elogios. Ideia exageradamente positiva que alguém faz de si próprio; presunção, fatuidade gabo: não teria a vaidade de intitular-se sábio. Coisa vã, fútil; futilidade. Alarde, ostentação, vanglória.

A conquista de objetivos em uma seção adestrada deve ser colocada à frente de interesses individuais ou coletivos. A vaidade na tomada de decisões prejudicará a seção, tendo em vista que será adotada uma linha de ação, ou não será corrigida a mesma, pela simples falta de humildade de quem a tomou.

3.6.3 Ambição

Segundo o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa ambição é “Desejo imoderado de glória, fortuna, etc...; Consumido de ambição. Desejo, intenção: a ambição de servir seu país. Aspiração, pretensão, avidez”.

Outro vício que pode fazer com que um líder perca sua credibilidade é a ambição. Através dela, o líder utiliza o seu cargo para atingir reconhecimento de seus superiores, principalmente objetivando ascensão na carreira. Este tipo de atitude, assim como o vício da vaidade, faz com que se perca a direção para atingir os objetivos do grupo; pois é concedida mais importância para os objetivos pessoais, ou até mesmo de carreira. Os seguidores de um líder que apresenta este vício identificam rapidamente essa troca de interesse. (Ferreira, 2004, pg.69).

Um comandante preocupado com sua seção, que conhece as limitações e necessidades de sua tropa conseguirá mais rápido atingir a liderança. Se o comandante por outro lado, ser ambicioso e não se importar com seus comandados e preocupar-se somente com o que o seu comandante pensará, ou como aparentar ser o que não é, prejudicará a relação com seus subordinados.

3.6.4 Sarcasmo

Alguns líderes utilizam o sadismo e o sarcasmo, muitas vezes, por prazer de humilhar o subordinado ou de expô-lo ao ridículo. Esses líderes se utilizam sua posição hierárquica para fazer uso a atos grosseiros e rudes. Esse vício é gerado em grande parte na formação deste militar, por instrutores que utilizam desses mesmas atitudes achando que estão formando homens fortes fisicamente e moralmente. Na realidade, a única coisa que se forma com esse vício é a aversão dos seus subordinados. (Ferreira, 2004, pg.69).

Segundo o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa sarcasmo é zombaria acerba, ironia mordaz.

A falta de coragem moral de mostrar-se ou demonstrar quem realmente é, faz que alguns chefes utilizem de sarcasmo para esconder seus defeitos. Entretanto, qualquer postura que fuja da verdade, camaradagem e da confiança somente atrapalha o desenvolvimento da liderança na fração.

3.6.5 Bom mocismo

Ao contrário do vício, o líder que utiliza o bom mocismo acredita que não contrariando seus subordinados, ou não os punindo, obterá sua cooperação. Esses líderes apresentam fraqueza no caráter, demonstrando pouca coragem moral. O bom mocismo direciona o grupo para a indisciplina e a desordem. (Ferreira, 2004, pg.69).

Somente com a exigência de postura e correção de atitudes o grupo seguirá unido em direção a um objetivo. Não adianta o líder deixar passar atitudes erradas de determinado militar somente por ele ser um bom cumpridor de missões ou mesmo possuir grandes virtudes.

O tratamento desigual e injusto será percebido pelos outros integrantes da fração, prejudicando a relação de liderança. Da mesma forma, não se pode ter medo de corrigir, o comandante deverá ter a coragem moral de corrigir o rumo da seção quantas vezes for necessário para atingir o objetivo.

A justiça nas tomadas de decisões favorecerá o surgimento do exemplo na figura do líder, sendo naturalmente escolhido pelos integrantes da fração para direcionar a seção rumo aos objetivo final.

3.6.4 Favoritismo

O favoritismo é um dos vícios mais comuns para quem exerce uma função de comando. Muitas vezes, se dá maior atenção a poucos subordinados para que se tenha maior preferência. O favoritismo também pode gerar benefícios exclusivos para alguns indivíduos do grupo. Isso pode acarretar em falta de integração entre o grupo. Os elementos que não apresentam um rendimento muito bom, por mais que se esforcem, podem não receber a atenção devida; sentindo-se injustiçados. (Ferreira, 2004, pg.70).

Segundo o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa favoritismo é inclinação a acolher ou amparar favores injustos, ilegais; Proteção por influências escusas ou pessoais.

Entre os próprios integrantes da seção é natural o surgimento de pequenas células de afinidade. Dentro destas subdivisões surgem formadores de opinião que podem muitas das vezes influenciar o restante dos integrantes.

Alguns comandantes de seção podem querer trazer para si estes formadores de opinião como forma de dominar as atenções e buscar uma admiração mais fácil para sua imagem.

Quando o comandante de seção executa tal ação pode muitas das vezes ficar limitado em suas atitudes, podendo até prejudicar a hierarquia dentro da seção. Fica às vezes mais preocupado com o que vão pensar de sua atitude do que o objetivo da missão.

Outro viés do favoritismo é a afetividade com certos integrantes e o favorecimento destes em detrimento dos demais. O comandante acaba por conceder benefícios à determinada parcela do grupo por decisões arbitrárias e sem justificativa.

Esta escolha de favorecer militares com a concessão de recompensas sem uma justificativa reconhecida pelos demais, prejudicará a vontade de realizar um bom trabalho pelos integrantes da seção.

O subordinado que não é favorito neste caso, sente-se desestimulado e traído. As recompensas estipuladas pelo comandante de seção devem estar ao alcance de todos. Os militares que a desfrutarem devem ter a certeza que fizeram por merecer e estimularem desta forma os demais a alcançarem o mesmo padrão.

Qualquer concessão de benefícios que não seja pelo real merecimento atrapalhará a relação entre o comandante líder e seu subordinado.

3.7. Análise da liderança no trabalho do comandante de seção antiaérea

O trabalho do artilheiro antiaéreo assim como o de outros militares requer uma grande carga de atenção no lado emocional. O desenvolvimento de laços afetivos, bem como o controle emocional é de extrema importância em combate. Essa peculiaridade elementar nas forças de segurança é o que faz uma simples ordem ser mal ou bem cumprida, atingindo ou não seus objetivos.

O significado de Liderança Militar Direta pode ser entendido literalmente. Este termo refere-se, portanto, à relação que pode ser firmada entre dois ou mais militares na qual o contato direto, as atitudes e a presença de um deles (o líder) pode influenciar nas atitudes dos demais, orientando o grupo na expressão de determinado comportamento desejável. (De Lima, 2010, pg.23)

Por ter como missão principal muitas vezes realizar a defesa de pontos sensíveis de dimensões maiores ou mesmo áreas sensíveis, fica difícil a coordenação da missão por parte do militar mais antigo.

Então o comandante de seção desde o começo do adestramento no período básico deverá investir no crescimento do atributo disciplina consciente em seus subordinados. Pelas grandes dimensões da área a ser defendida, muitos dos militares trabalharão isolados como é o caso da UTIR.

Nestas subdivisões da seção todos deverão manter-se aprestados nos momentos que assim o exigir, mesmo que não estejam sob supervisão de seus comandantes imediatos. Um setor da seção que não perceba o avanço da ameaça aérea poderá colocar em risco o cumprimento da missão.

Outra peculiaridade do trabalho distante de supervisão é a necessidade do desenvolvimento da autoconfiança. Todos os integrantes deverão estar cientes de suas funções e como poderão contribuir para a obtenção do objetivo.

Não basta estar no local oportuno, na hora exata, e não saber o que deve realizar com a confiança de estar fazendo o certo. Para isto, os militares deverão estar massificados em suas funções e muito bem adestrados.

E outro atributo extremamente importante é a persistência. Os integrantes da seção deverão manter-se realizando o seu melhor até o objetivo ser alcançado. Situações adversas acontecerão e somente com abnegação e espírito de corpo poderão superar suas limitações.

Estes atributos serão evidenciados de maneira mais clara em alguns dos militares. Para isso o comandante de seção deverá manter-se próximo de seus subordinados, conhecendo seus subordinados e sabendo como poderá aperfeiçoar os trabalhos de sua fração.

Para que a fração consiga desenvolver mais rápido os atributos autoconfiança, persistência e disciplina consciente, os sargentos, bem como o comandante de seção deverão oferecer o exemplo nas atividades cotidianas.

Não basta cobrar dos subordinados e não executar. Os soldados bem como os outros subordinados estarão criticamente analisando as atitudes de seu comandante, para que assim tomem por base em suas futuras ações em combate.

O sentimento de desconfiança surgirá no momento em que o subordinado se perguntar para quê arriscarei minha vida por alguém que não merece? Ou por que deveria me portar desta maneira se o meu comandante também não é assim?

A tropa é o espelho do guia, talvez seja uma das frases mais repetidas nas escolas de formação. Ilustra desde atividades de execução de aquecimento centralizado, um exercício no terreno ou mesmo atividades de desenvolvimento da liderança. Tudo baseado no exemplo para a tropa.

Os atributos necessários ao exercício da liderança militar estão relacionados com o que o líder deve “ser”. O “ser” implica numa análise da personalidade do líder, destacando traços de caráter favoráveis ao desempenho eficaz da liderança sobre determinado grupo. (Nascimento, 2010, pg. 23)

O comandante necessita de sua fração para executar suas ordens e a seção necessita de um líder para alcançar seus objetivos. Esta relação de confiança é a idéia base do comandante de seção ao trabalhar em amplos setores e com grandes áreas para defender.

Somente através do exemplo, o comandante de seção antiaérea, conseguirá desenvolver os atributos necessários para o correto desempenhar das atividades correlatas à seção antiaérea e assim conseguir maior eficiência no cumprimento da missão.

4 CONCLUSÃO

Tomando por base as teorias relacionadas ao assunto liderança, mais precisamente no campo militar, foi realizado este trabalho com base na visão do assunto pelo exército brasileiro através de seus manuais e de monografias atuais elaboradas nas escolas de formação.

Esta pesquisa veio a elucidar a importância de um comandante de seção antiaérea pautado em boas atitudes, virtuoso em atributos da área afetiva como competência, decisão e equilíbrio emocional, com a responsabilidade de cativar seus homens através do exemplo.

O líder, que alguns estudiosos concebem com o dom natural de liderar, possui atributos que podem ser captados e interiorizados por aquele comandante que se propõe a melhor desempenhar sua função. (De lima, 2010, pg.09)

Buscou ressaltar a importância dos subordinados desenvolverem atributos como autoconfiança, disciplina consciente e persistência para que conseguissem desempenhar suas tarefas.

O treinamento pessoal e o desenvolvimento do espírito de equipe são tarefas do líder, pois prepara os homens para cumprirem a missão. É dever do líder treinar seus homens de modo que sejam tática e tecnicamente capazes de trabalhar em conjunto. Cada liderado deve compreender que sua contribuição para o sucesso das operações é importante e reconhecida. (De lima, 2010, pg.25)

Relacionou os atributos da área afetiva necessários ao comandante de seção líder e os de seus subordinados com as atividades desenvolvidas pela seção de artilharia antiaérea em posição. Levando em consideração as duas maiores dificuldades peculiares ao antiaéreo em combate, a dificuldade de coordenação relacionada ao comandante da fração e a impossibilidade de executar uma fiscalização imediata em todos os setores, necessitando de militares extremamente disciplinados nas subdivisões da seção.

O Tenente deve servir de exemplo para seus subordinados, por isso deve seguir os fundamentos da liderança, deve possuir traços de líder e deve estar atento quanto aos vícios de liderança. (Ferreira, 2004, pg.74)

Finalmente alertando sobre os excessos e vícios desenvolvidos por alguns dos militares em função de chefia. Hipocrisia, vaidade e favoritismo foram abordados e relacionados como barreiras no desenvolvimento da liderança do comandante de fração.

O LÍDER DEVE	O QUÊ	COMO
SER	POSSUIR CARÁTER	Pela competência, responsabilidade iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, etc.
SABER	CONHECER OS SUBORDINADOS	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	COMPREENDER A NATUREZA HUMANA	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
	POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
FAZER	COMUNICAR-SE	Usando-se as técnicas de comunicação.
	MOTIVAR	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
	DISCIPLINAR	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	ESTIMULAR A COESÃO	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Figura Nr 7 – O QUE O LÍDER DEVE SER, SABER E FAZER.

Fonte: IP 20-10

Todos os aspectos abordados acima foram relacionados a uma essencial ferramenta que sem ela seria impossível à transmissão de valores, a comunicação. Em todos os capítulos ela se fez presente, levando em consideração que através dela o exemplo do líder seria ressaltado para seus subordinados e seria mais fácil o desenvolvimento dos atributos em seus comandados.

Primeiramente, existe uma idéia ou informação na mente do líder. Ele decodifica esta idéia em palavras ou outros símbolos e a transmite ao subordinado que, por sua vez, também decodifica as palavras ou símbolos num conceito ou informação. Se esta informação é a mesma que o líder transmitiu, então houve uma comunicação efetiva. Este processo é recíproco e simultâneo, ocorrendo dentro dos mesmos círculos hierárquicos e entre os diversos escalões. (Brasil, IP 20-10, pg. 7).

Ainda a necessidade da existência de uma relação entre comandante e subordinado como sendo o elo para que a seção atinja seus objetivos. Através dela o comandante conhecerá os integrantes da fração e saberá colocá-los nas posições que cada um renderá o máximo para atingir o objetivo do coletivo.

O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e os subordinados, são a base da disciplina e da coesão de uma unidade. (Aballo, 2010, pg.24)

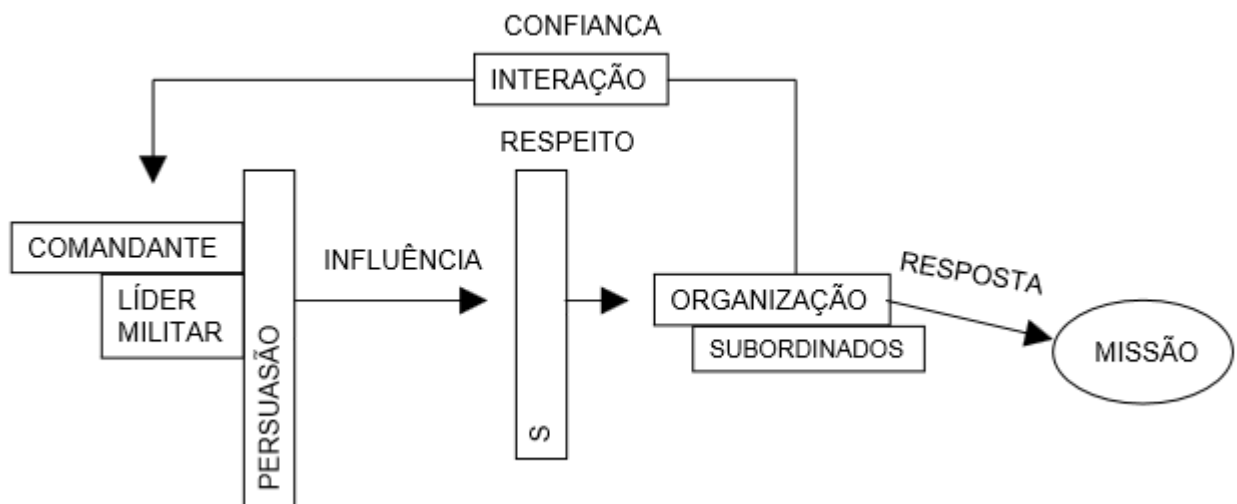


Figura Nr 8 – A liderança Militar.

Fonte: Costa, 2002, pg. 29.

A liderança militar, em qualquer escalão, será fruto do trabalho de seu comandante e principalmente de seu exemplo pessoal, um aspecto crucial é a coerência entre aquilo que o líder fala e aquilo que ele faz. (Do Nascimento, 2010, pg.22)

O rendimento da fração em combate será muito maior caso o líder consiga: demonstrar sua liderança através de seus exemplos; a seção desenvolva seus atributos afetivos necessários para o antiaéreo; que permitam através da relação entre os dois, o conhecimento de cada virtude e cada limitação dos integrantes da seção.

5. REFERÊNCIAS:

1. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Estatuto dos Militares**. LEI N° 6.880, de 9 de dezembro de 1980.
2. BRASIL. **IP 20-10: Liderança Militar**. 1. ed. Brasília, DF, 1991.
3. COSTA A. C. W. **A Importância do Desenvolvimento da Liderança Militar na Formação e Carreira do Oficial Médico do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Saúde de Exército como requisito parcial para aprovação no Curso de Formação de Oficiais do Serviço de Saúde, especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares. Rio de Janeiro, 2009.
4. ZEFERINO, H. S. **LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC**. Trabalho de conclusão de pós-graduação em Gestão de Eventos Críticos apresentado a universidade do sul Catarinense. Santa Catarina, 2012.
5. FERREIRA, E. **LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA**. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina Estágio Supervisionado — CAD 6236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.
6. NEVES, E. B. e DOMINGUES, C.A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro, 2007.
7. BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de abreviaturas, siglas, símbolos e convenções cartográficas das forças armadas**, 3ª edição. Brasília, DF, 2008.

8. ABALLO, RODRIGO VILLAR. **OS FATORES DA LIDERANÇA MILITAR EM TEMPOS DE PAZ**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
9. DO NASCIMENTO, FLAVIO HENRIQUE. **MOTIVANDO A SUBUNIDADE PARA O COMBATE (Análise da liderança do capitão comandante de subunidade)**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
10. GALLINDO, CARLOS. B. **LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL TÁTICO**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
11. MENEZES, MARCELO MELO DE. **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: OS DESAFIOS DO COMANDANTE DE SUBUNIDADE EM APLICAR A LIDERANÇA PARTICIPATIVA DURANTE O SERVIÇO MILITAR INICIAL**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
12. ORTIZ, CONDO JORGE FERNANDO. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO EXÉRCITO EQUATORIANO**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
13. REIMANN, RICARDO DIAS. **A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DURANTE O APERFEIÇOAMENTO DO 2ª SARGENTO DE ARTILHARIA NA EASA**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.
14. SCHUCHTER, MARCIO DE LIMA. **IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO LÍDER MILITAR NO COMBATE**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.

15. FERNÁNDEZ, PABLO GABRIEL SEGOVIA. **DETERMINAR E APRESENTAR AS CARACTERÍSTICAS DO GERAL JOSÉ GERVASIO ARTIGAS COMO LIDER E CONDUTOR DURANTE O PERÍODO DE SUA JUVENTUDE E ÊXODO DO POVO ORIENTAL.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.

16. DE LIMA, CARLOS EDUARDO TAVARES. **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DIRETA NA DISCIPLINA MILITAR.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2010.

17. Caderno de Instrução da AMAN do **Projeto Liderança**, da Seção de Doutrina e Liderança da AMAN.

18. Caderno de Instrução da AMAN, **O desenvolvimento do sentimento altruísta e do caráter militar no cadete**, da Seção de Doutrina e Liderança da AMAN.

19. TZU, Sun. **A Arte da Guerra**; adaptado por Thomas Cleary. Rio de Janeiro: Record, 2001.

20. Exército Brasileiro. **PPQ 06/02 Programa-padrão de instrução de qualificação do cabo e do soldado de artilharia**, 3ª edição. Brasília, DF, 2001.