

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

Edmar Alves Correia dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA O BOM ANDAMENTO
DAS ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO NO CORPO DE TROPA NO
ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende
2020**

Edmar Alves Correia dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA O BOM ANDAMENTO
DAS ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO NO CORPO DE TROPA NO
ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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(a): Maj Geraldo Gomes de Mattos Neto

Resende
2020

Edmar Alves Correia dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA O BOM ANDAMENTO
DAS ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO NO CORPO DE TROPA NO
ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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 2020.

Banca examinadora:

Geraldo Gomes de Mattos Neto, Maj
(Orientador)

Tiago Andrade de Lucena, Cap

Daniel Braga Lira Bastos, 1º Ten

Resende
2020

Dedico este trabalho, primeiramente à Deus, por ter me dado saúde e humildade para executar este trabalho e alcançar a tão desejada formação, e também, à minha família por terem sempre me apoiado e estimulado a enfrentarem todos os desafios e assim conseguindo chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me dado a oportunidade de ter ingressado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e a saúde e tranquilidade para poder enfrentar as dificuldades da vida e, deste modo, pudesse estar concluindo meu maior sonho, me tornar oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço também a minha família, principalmente meus pais e irmãos, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando em todos os momentos, sejam eles bons ou ruins. Vocês são os principais responsáveis por hoje eu me sentir o homem mais feliz e realizado do mundo.

Ao meu orientador, por todo o esforço e dedicação em auxiliar-me no desenvolvimento deste trabalho. Abrindo mão de horários de lazer e descanso em prol deste trabalho e de minha formação. Sem seu auxílio, nada disso seria possível.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MILITAR PARA O BOM ANDAMENTO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO NO CORPO DE TROPA NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Edmar Alves Correia dos Santos
ORIENTADOR: Maj. Geraldo Gomes de Mattos Neto

A liderança militar possui relevância em diversos estudos e tornou-se objeto de análise desde muito tempo atrás, pois essa temática se faz presente desde a base da hierarquia militar. Destaca-se a importância do trabalho pois uma tropa empenhada com os objetivos de sua pequena fração, Organização Militar, ou mesmo do Exército como um todo só traz benefícios para a Força Terrestre. O objetivo deste trabalho foi analisar a importância da liderança militar para o bom andamento das atividades diárias do pelotão na tropa. O trabalho expõe, embasado em literatura já existente e em pesquisa realizada com oficiais de carreira servindo na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), que a Liderança Militar e seus fatores influenciam no bom andamento das atividades diárias. Os líderes que entendem a sua participação na obtenção do bom desempenho do subordinado nas mais variadas atividades do dia-a-dia, podem agir de forma consciente a fim de potencializar esse objetivo. Assim, cresce ainda mais de importância o bom preparo do futuro oficial recém-formado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em desempenhar com excelência a liderança militar a fim de buscar notórios objetivos para o Exército Brasileiro. Conclui-se então que a partir do ponto que o líder entende como funciona a liderança militar, o uso das suas experiências adquiridas ao longo da carreira e como os fatores da liderança militar pode influenciar no bom desempenho das atividades diárias do pelotão, ele tem total capacidade de saber como agir com os subordinados, atingindo assim um melhor desempenho na conquista dos objetivos estabelecidos para sua fração.

Palavras-chave: Liderança militar; Exército brasileiro; Atividades diárias; Subordinado.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF MILITARY LEADERSHIP FOR THE GOOD PROGRESS OF THE DAILY ACTIVITIES OF THE PLATOON IN THE TROOP BODY IN THE FRAMEWORK OF THE BRAZILIAN ARMY

AUTHOR: Edmar Alves Correia dos Santos
ADVISOR: Maj. Geraldo Gomes de Mattos Neto

Military leadership has relevance in several studies and has become an object of analysis since a long time ago, as this theme is present from the base of the military hierarchy. The importance of the work is highlighted because a troop committed to the objectives of its small fraction, Military Organization, or even the Army as a whole, only benefits the Land Force. The objective of this work was to analyze the importance of military leadership for the smooth progress of the platoon's daily activities in the troop. The work exposes, based on existing literature and research conducted with career officers serving at the Military Academy of Agulhas Negras (AMAN), that Military Leadership and its factors influence the smooth running of daily activities. The leaders who understand their participation in obtaining the good performance of the subordinate in the most varied activities of day-to-day, can act consciously in order to enhance this objective. Thus, the preparation of the future officer recently graduated from the Military Academy of Agulhas Negras (AMAN) to perform the military leadership with excellence in order to seek notorious objectives for the Brazilian Army grows even more important. It is concluded then that from the point that the leader understands how military leadership works, the use of his experiences acquired throughout his career and how the factors of military leadership can influence the good performance of the platoon's daily activities, he has total ability to know how to act with subordinates, thus achieving a better performance in achieving the objectives set for their fraction.

Keywords: Military leadership; Brazilian army; Daily activities; Subordinated.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Recorte 1 do questionário	25
Gráfico 2 - Recorte 2 do questionário	26
Gráfico 3 - Recorte 3 do questionário	26
Gráfico 4 - Recorte 4 do questionário	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de liderança.....	18
Figura 2 - Proporção entre as formas de liderança e os níveis de comando.....	18
Figura 3 - Pilares da Liderança Militar.....	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1.	Objetivo geral	12
1.1.2.	Objetivos específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO	13
2.2	LIDERANÇA MILITAR	14
2.3	FATORES DA LIDERANÇA MILITAR.....	19
2.4	ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO.....	20
2.5	EXPERIÊNCIA MILITAR DO COMANDANTE DE PELOTÃO	21
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	23
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	23
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	23
3.3	COLETA DE DADOS	23
3.4	MÉTODOS DE PESQUISA	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1	RESULTADOS	25
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	27
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A	33
	ANEXO A	34

1 INTRODUÇÃO

A liderança sempre foi um assunto de relevância para aqueles que almejam atingir objetivos convergentes, e com isso, conduzindo pessoas para tal finalidade. Ela, apresenta-se como uma ferramenta indutora dos produtos eficazes, proporcionando o elo entre as aspirações humanas e os objetivos a serem obtidos.

Segundo Oliveira (2015), a liderança trabalha com a dinâmica das pessoas e mutações, e é um processo que visa o desenvolvimento contínuo. Dentro da perspectiva de mutações, a mesma autora descreve que a liderança vem evoluindo e em desenvolvimento como o próprio homem. Ao longo da história, com o incremento das novas tecnologias e da globalização, a busca pela constante vantagem frente aos concorrentes fez-se surgir como necessidade da evolução do antigo “chefe”, que apenas dava ordens e seguia um padrão, visando valorizar o trabalho e as pessoas, incentivar os meios e o desenvolvimento para se alcançar determinados objetivos, e de não apenas seguir um padrão, mas de criar uma nova maneira de “gerenciar”, de influenciar e liderar os seguidores. (OLIVEIRA, 2015)

Seguindo o raciocínio de evolução e importância da liderança, a liderança militar também possui relevância em diversos estudos; há séculos, os exércitos entendem que essa temática também possui seus benefícios, seja ela no dia-a-dia das Organizações Militares, bem como em situações de guerra. Sun Tzu abordava em suas obras a sua importância para a vitória na guerra, enfatizando essa temática desde muitos anos atrás.

Tendo em conta a crescente utilidade desse tema por parte dos líderes militares em seus grupos e instituições, a liderança militar, no que lhe diz respeito, apresenta-se como ferramenta de vulto para que os Oficiais do Exército Brasileiro os aplique nas Organizações Militares, no qual há presença de inúmeros militares para que se consiga atingir os mais variados objetivos determinados, evidenciando sua transcendência no aprendizado.

No Exército Brasileiro, a liderança militar - meio pelo qual o comandante de pequenas frações usa para motivar seus subordinados e obter bons rendimentos nas atividades diárias do seu pelotão - está cada vez mais em evidência nas Instituições onde se formam os futuros líderes do Exército Brasileiro, principalmente na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e na Escola de Sargentos das Armas (ESA), locais onde se enraízam essas ferramentas tão importantes no exercício de liderança.

As atividades diárias, como por exemplo, instruções militares, treinamento físico militar e formaturas militares, fazem parte da rotina do Oficial, sendo assim devendo saber lidar com elas e bem extrair do subordinado as melhores condições de execução e

aproveitamento dessas atividades, aplicando a liderança militar para isso, apresentado-se então como uma justificativa pertinente ao aprimoramento dessa temática por parte do comandante de pelotão.

Nesse sentido, a problemática irá girar em torno da seguinte questão: “Qual a relação da liderança militar e dos seus fatores com o bom desempenho nas atividades diárias do pelotão”?

Esta pesquisa tem como justificativa analisar a importância da utilização da liderança militar para bem influenciar os subordinados a desempenharem com bom proveito as atividades administrativas e de combate.

A seguir serão descritas as divisões dos capítulos, iniciando-se então pela introdução, no qual buscou-se apresentar os antecedentes do problema, relevância do trabalho e a formulação do problema. Após isso foram levantadas o objetivo geral e os específicos, com a finalidade de nortear a pesquisa e introdução de conceitos no referencial teórico.

O segundo capítulo, referencial teórico, no qual foram abordados o contexto histórico, conceitos e teorias da liderança militar, os fatores da liderança militar, as atividades diárias do pelotão no corpo de tropa e a experiência militar do comandante de pelotão. Esse capítulo essencial para se ter uma base teórica sobre a temática principal a fim de que possa possibilitar mais à frente o realizar do cruzamento de dados e buscar uma resposta para o problema formulado.

O terceiro capítulo, referencial metodológico, no qual foram apresentados o método, os tipos, os instrumentos e as etapas da pesquisa. Com isso, identificando passo a passo o desenrolar da confecção do trabalho, importantíssimo para detalhar e se chegar da forma mais coerente possível à conclusão do trabalho.

Por último, os resultados e discussão e a conclusão, no qual foi apresentados os resultados obtidos através de um questionário aplicado, bem como uma análise de dados com o cruzamento de conceitos concomitante aos dados do questionário. A conclusão, por fim, buscando responder ao objetivo geral da pesquisa e apresentando uma contribuição da linha de pesquisa estudada.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Analisar a importância da liderança militar para o bom andamento das atividades diárias do pelotão na tropa.

1.1.2. Objetivos específicos

- a. Apresentar as atividades diárias de um pelotão;
- b. Verificar como a importância da experiência militar do comandante de pelotão pode influenciar na liderança militar sob o subordinado;
- c. Identificar quais fatores da liderança militar podem ajudar o comandante de pelotão para bem motivar os subordinados a desempenharem as atividades diárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de identificar o que já foi produzido sobre o assunto liderança e liderança militar, pôde-se verificar que há um grande histórico de pesquisas e publicações a respeito do assunto, sendo uma das áreas de grande importância a da liderança militar para atingir o bom andamento das atividades diárias do pelotão. A seguir serão apresentados alguns estudos que mostram relevância para este trabalho.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Cecília Whitaker Bergamini (1994) descreve em seu artigo que “a liderança tem sido investigada desde muito tempo e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Apenas o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema”, para enfatizar essa informação Fiedler afirma que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (FIEDLER, 1967, p. 3).

Não apenas na História da Humanidade, esse assunto está presente também na História Militar. O Manual C20-10 (2011) relata que a História Militar retrata a liderança como ponto fundamental das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Evidencia também as dificuldades encontradas pelo comandante em conduzir seus soldados no combate. Mostra que durante as situações diárias e de normalidade, as ordens são obedecidas sem contestações; já nos momentos de crise, essas ordens cumpridas estão vinculadas ao afiançamento pelos comandantes. (BRASIL, 2011).

O Manual C20-10 (2011) retrata que as mais diversas pessoas com seus diferentes graus de emoção, vontades, dúvidas e incertezas, fazem parte da realização dos objetivos do exército. Sendo assim, a liderança militar tem um papel primordial para bem gerenciar essas pessoas a cumprirem os mais variados objetivos implantados. (BRASIL, 2011).

2.2 LIDERANÇA MILITAR

O estudo da arte de chefiar e conduzir soldados em combate, aspirando à conquista de objetivos militares, é discutido desde muito tempo. Pensadores de diversos períodos históricos se referenciam ao tema, as vezes não utilizando a expressão “liderança” de forma clara e sim fazendo alusão às características e virtudes que os comandantes militares deveriam ter.

Segundo Sun Tzu (2000), um general hábil evita todos esses defeitos, sem procurar desesperadamente viver ou morrer, deve conduzir-se com prudência e coragem, segundo as circunstâncias e é preciso muito esforço e uma conduta calcada na bravura e na prudência para ser vitorioso: um só passo em falso põe tudo a perder, são expressões que podem exemplificar a alusão de características e virtudes dos pensadores.

Após diversas discussões e levantamentos sobre as características e virtudes que os comandantes militares deveriam ter, alguns estudos sobre liderança militar foram sendo implementadas nas literaturas. Conceitos dessa temática foram surgindo ao longo do tempo, dentre eles pode-se citar o do Manual de Campanha, do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10) de 2011, no qual aponta que o conceito de liderança militar é:

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 (MANUAL C20-10, 2011, p. 3-3).

Pode-se citar também o do Caderno de Instrução sobre Liderança Militar da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) que possui a seguinte definição:

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada as suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020), a liderança militar está diretamente relacionada à três trabalhos interdependentes: chefiar, administrar e liderar.

Chefiar, está correlacionado ao grau de hierarquia, ou seja, à autoridade legal que lhe foi conferida para que os subordinados obedeçam suas ordens; porém, essa situação não poderá ocorrer em situações de crise (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Administrar, está conectado ao fato do comandante saber gerenciar as pessoas, os materiais, a guerra e o preparo da tropa, o ato de administrar é focado com os interesses e objetivos da instituição (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Seguindo o mesmo Caderno de Instrução, o comandante de pelotão deve-se atentar que, chefiar e administrar não são ações que garantem a liderança, pois os comandantes devem agir na esfera informal e na área afetiva dos seus subordinados, para criar laços de liderança e com isso motivando-os de forma despretensiosa ao cumprimento de ordens emitidas. Logo, um bom comandante deverá liderar seus subordinados, além de ser um chefe correto e um bom administrador, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com o grupo militar que comanda (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

O Manual C20-10 (2011) mostra que a liderança militar está apoiada em três pilares: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas. Esse Manual descreve também que a proficiência profissional possui seguintes afirmações:

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).

O senso moral é a diferença básica das pessoas que utilizam o poder de um cargo específico para fazer o correto e agir alinhado aos interesses da coletividade e da missão, dos que se aproveitam disso para conseguir vantagens pessoais (BRASIL, 2011).

O militar deve possuir determinados traços de personalidade. A capacidade de pregar liderança ocorre da combinação de valores enraizados ao longo da carreira e de características inerentes à personalidade (o ser) com os aprendizados necessários para se tornar um líder (o saber) (BRASIL, 2011).

A atitude adequada, forma pelo qual o militar prega de forma correta e eficaz os valores e características da sua personalidade com os aprendizados e conhecimentos adquiridos, ou seja, saber empregar adequadamente os traços de personalidade (BRASIL, 2011).

Diversas teorias sobre liderança também foram sendo apresentadas ao longo do tempo. O manual de campanha C 20-10 apresenta quatro correntes de pensamento que se fizeram

mais conhecidas: 1) a corrente centrada na figura do líder; 2) a corrente centrada nos seguidores; 3) a corrente centrada na situação; 4) e a corrente integradora. O que é distinto entre as teorias é o foco dado aos quatro fatores de liderança que será abordado mais à frente, bem como a origem do destaque do líder dentro do grupo (BRASIL, 2011).

A corrente centrada na figura do líder foca principalmente o que o líder é e o que ele faz, está voltada diretamente para o “eu” do líder. Seguidores dessa linha de pensamento interpretam que o destaque do líder é o produto de suas qualidades ou de que ele faz frente aos demais integrantes do grupo (BRASIL, 2011).

A corrente centrada nos seguidores nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Destaca-se também nessa corrente, a Teoria de Atribuição de Liderança, em que a liderança é atribuída pelo grupo para aquele que consegue demonstrar maior desenvoltura em solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos. A Teoria Sócio-Histórica propõe o processo grupal como um processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, em que as pessoas com mais experiência orientam os menos experientes nas lides próprias do grupo ou da instituição. É dentre as pessoas experientes que emerge uma liderança ou, por outro lado, é atribuída, pelo grupo, a liderança a um deles (BRASIL, 2011).

A corrente centrada na situação inovou no entendimento do fenômeno da liderança, pois relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação (relação entre o líder e os liderados), o que levou à conclusão de que não basta ser ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo (BRASIL, 2011).

A corrente integradora direciona para a importância da interação entre os variados fatores que impactam na vida de um determinado grupo e de como eles interagem para o estabelecimento e a boa manutenção da liderança de determinado indivíduo. Integra outros estudos que assinalaram fatores externos ao grupo que podem influenciar no estabelecimento da liderança, alinhado com a teoria sistêmica. Nessa corrente, destacam-se várias teorias que se firmaram ao longo do século XX, dentre elas, a Teoria do Campo Social aponta a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação– e responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro (BRASIL, 2011).

Essa teoria foi desenvolvida por Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, que, buscando explicações sobre a motivação do comportamento, elaborou, na década de 1930, a Teoria de Campo Psicológico, com base nos conhecimentos desenvolvidos pela Psicologia da Gestalt. Ele propôs que o comportamento humano é o resultado da totalidade dos fatores coexistentes, sejam do indivíduo (história de vida, características pessoais, expectativas e outros), sejam do ambiente, desde que

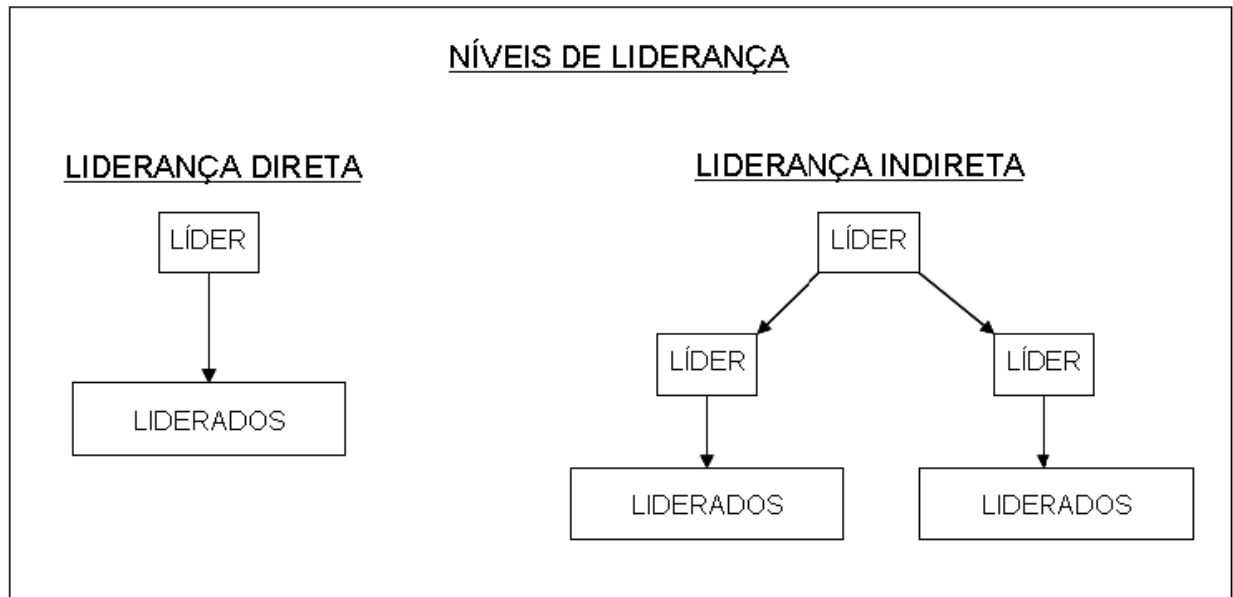
internalizados pelo indivíduo. Para Lewin, a inter-relação entre todos estes fatores conforma um campo dinâmico, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso (BRASIL, 2011).

Vale salientar, que a Teoria do Campo Social não é mecanicista, ou seja, a liderança não surge de qualquer maneira ou jeito, oriundo de ocorrências acidentais da dinâmica grupal, envolvendo os seguidores e a situação, ou ligadas às características especiais do líder; sendo assim, não segue as ideias das outras correntes. Essa teoria acredita que os quatro fatores da liderança formam um conjunto de múltiplas ações que proporciona diversos resultados devido às características de cada fator. Dessa forma, a corrente do campo social é a que melhor se direciona aos fatores da liderança militar (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Além das teorias sobre liderança, o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020) apresenta os estilos de liderança, os quais cada um mostra sua aplicabilidade, vantagens e desvantagens. Assim, tem-se a liderança autoritária (autocrática) que é aquela em que o líder emana suas ordens e objetivos em que devem ser obedecidas e atingidas, perpassando por uma constante avaliação dos trabalhos realizados. Tem-se também a liderança participativa em que o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, escutando as opiniões dos subordinados e conseqüentemente tornando-se responsáveis e dando seu melhor. Por último, tem-se a liderança delegativa, em que é mais propícia a grupos de alto nível, ou seja, em que os conhecimentos e experiências do subordinado estão no mesmo patamar, ou acima do líder, um ponto crítico é saber delegar atribuições e competência aos liderados (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

A “arte” da liderança ainda se passa pelos níveis de liderança que pode subsidiar e ajudar a forma como o líder irá aplicar sua liderança militar. Distingue-se, basicamente, em dois níveis: a liderança direta e a indireta, importante salientar que cada nível de liderança corresponda aos níveis hierárquicos. A liderança direta ocorre em situações em que o líder influencia diretamente os liderados, falando e pregando os exemplos pessoais em correspondência com o que fala. Esse mesmo nível consegue estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, pois o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados. A liderança indireta o líder atua através de outros líderes a ele subordinado, nessa situação o líder para atingir a liderança nos liderados nos escalões mais abaixo, é importante que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

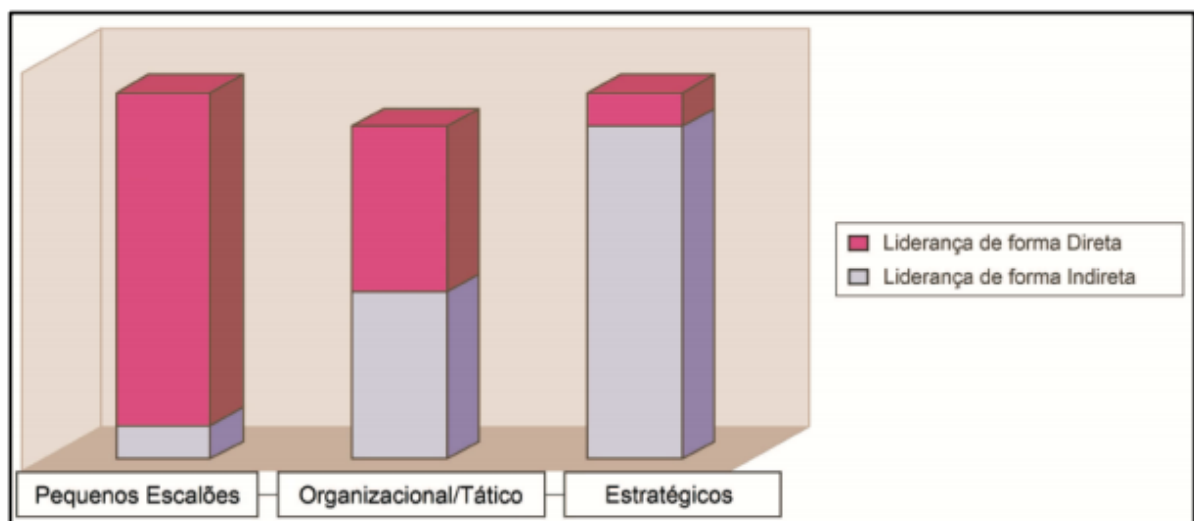
Figura 1 - Níveis de liderança



Fonte: LIDERANÇA MILITAR, 2018.

Baseando-se no que foi inferido anteriormente sobre cada nível de liderança corresponda em diferentes proporções aos níveis estratégicos, que podem ser: pequenos escalões, organizacional e estratégico (BRASIL, 2011).

Figura 2 - Proporção entre as formas de liderança e os níveis de comando

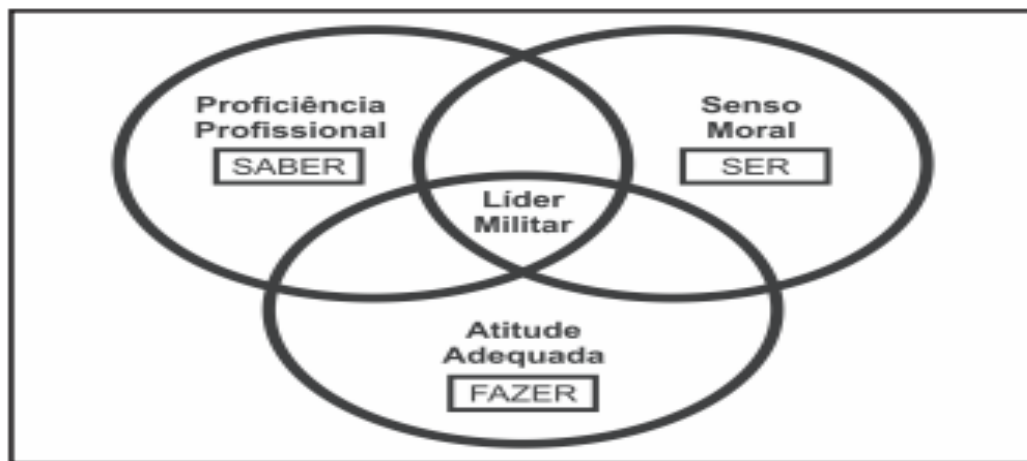


Fonte: BRASIL, 2011.

2.3 FATORES DA LIDERANÇA MILITAR

Dentro da corrente integradora e mais especificamente abordando a Teoria do Campo Social, os fatores da liderança militar possuem uma certa importância e merecem uma melhor abordagem para o desenrolar deste trabalho. De acordo com o Manual de Campanha, do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10) de 2011, quatro fatores sempre estarão presentes no exercício da liderança: a situação; o líder; os liderados; e a interação (comunicação) entre líder e liderados (BRASIL, 2011).

Figura 3 - Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL, 2011.

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020) retrata que a situação é criada pela junção de componentes interno e externo que venham a influenciar sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Esses elementos surgem da vulnerabilidade dos assuntos políticos, religiosos, ambientais, relacionados à saúde, entre outros, e impactam diretamente na motivação do grupo em cumprir ordens e missões. Devido às incertezas em prever situações que ocorram devido estarmos envolvidos na Era informacional, o comandante deve estar pronto para enfrentar as situações de crises previsíveis, como consequência irá poder solucionar mais facilmente problemas de cotidiano (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020), o líder age de maneira a extrair o máximo de motivação do subordinado e dirigir seus comportamentos independente de seus anseios. Decorrente da multiplicidade das situações, a dificuldade está em definir o que o líder militar deve ser, saber e fazer. O ser está relacionado à personalidade

e nível de aptidão física, o saber é o grau de conhecimento obtido ao longo dos anos para bem gerenciar problemas na crise e na normalidade, o fazer está direcionado em como e quais atitudes o líder militar deve possuir nas diversas situações de crise ou não. Essas três prerrogativas definem a competência do militar (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020) descreve que os liderados são o grupo em que o líder vai atuar exercendo sua influência e é de fundamental importância o conhecimento das vontades, necessidades e problemas dos subordinados para poder desenvolver empatia por eles. Esse conhecimento imerge no pensamento de que nem todos são iguais, ou seja, os grupos são heterogêneos, com isso cada subordinado deve ter uma orientação e supervisão específica (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

A interação (comunicação) é muito importante para que a liderança ocorra, estabelecendo assim relacionamentos interpessoais e criando laços de liderança. Essa comunicação é de vital importância pois é o que operacionaliza a relação de uma pessoa(emissor) com outros indivíduos (receptores), para se atingir determinado objetivo. Também é que o comandante usa para tentar persuadir o subordinado a cumprir determinado procedimento, e esse fator se materializa principalmente na situação em que o comandante trabalha administrando o cumprimento da missão e a convivência dos subordinados (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Esses conceitos são de extrema importância para que os líderes possam se atentar e conduzir uma liderança perante o subordinado mais eficaz e consiga atingir seus objetivos propostos no que se refere a liderar. Oferecendo também ao comandante de pelotão diretrizes para bem conduzir seus subordinados em atividades diárias.

2.4 ATIVIDADES DIÁRIAS DO PELOTÃO

Dentro das atividades que o oficial recém-formado da AMAN irá exercer nos corpos de tropa no dia-a-dia, além de muitas das vezes ser exigido seu tempo de dedicação e planejamento, estará também incluso a constante implementação da liderança militar. Pode-se então identificar algumas dessas atividades de acordo com o Anexo A, em que estão presentes o Quadro de Trabalho Semanal (QTS) do 4º Batalhão de Infantaria de Selva e do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado, sendo utilizados para identificar quais as atividades diárias de um pelotão no PIIB e PAB.

Percebe-se que atividades como instruções militares, treinamento físico militar, ordem unida, formaturas militares e ações cívico-sociais fazem parte das atividades diárias do

pelotão no dia-a-dia. Dentre as instruções militares pode-se citar de acordo com o Manual EB70-PP-11.011 Programa-Padrão de Instrução Individual Básica (2019) alguns exemplos como: armamento, munição e tiro, camuflagem, comunicações, justiça e disciplina, defesa do aquartelamento e orientação.

Como prega o site do Exército Brasileiro, atividades de manutenção de instalações e material fazem-se bastante presente nas atividades diárias do pelotão e pode-se citar como exemplo essa atividade realizada pelo 6º Batalhão de Infantaria de Selva em que teve como finalidade a manutenção de instalações e do material de emprego militar, viaturas, embarcações, material de comunicações, intendência e saúde, visa diminuir o desgaste natural, a taxa de falhas na vida útil das viaturas, embarcações e equipamentos, assegurando a funcionalidade, disponibilidade e continuidade das atividades operacionais do Batalhão (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Ainda segundo o site do Exército Brasileiro e exemplificando o grau de importância da atividade diária de manutenção, pode-se citar como exemplo a manutenção preventiva nas viaturas do 2º Batalhão de Infantaria de Selva que apresentava como finalidade, manter sua capacidade de pronta resposta (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2018).

Essas atividades de manutenção tão importantes no dia-a-dia dos Batalhões e que é alvo da boa implementação da liderança por parte do comandante de pelotão, pode ser materializada através das Cartilhas de Manutenção do Comando Militar do Leste em que o General Exército Francisco Carlos Modesto diz: “Devemos intensificar a atividade de manutenção de todos os materiais. A manutenção a comando deve ser uma prática diária nas Organizações Militares, estabelecendo responsabilidades em todos os níveis, desde o Comandante até o operador de cada material”.

2.5 EXPERIÊNCIA MILITAR DO COMANDANTE DE PELOTÃO

De acordo com as características da profissão militar, especificamente, a mobilidade geográfica e o regulamento N° 2040, de 21 de outubro de 1996 em que aprova o regulamento de movimentação para Oficiais do Exército, mostra que é previsto dentro da profissão a constante movimentação e transferências de Oficiais para prestarem serviços nas mais diversas Organizações Militares em localidades distintas, essa situação favorece ao comandante de pelotão adquirir experiências tanto para o desenrolar de suas atribuições, bem como para um conhecimento mais amplo de como relacionar-se com os subordinados.

Outra forma de angariar experiência na profissão é na oportunidade de realizar cursos, estágios, especializações e aperfeiçoamentos promovidos pela Força. O catálogo de cursos do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) de 2019 mostra os mais diversos cursos e estágios que os Oficiais de carreira podem realizar, adquirindo dessa forma conhecimentos e experiências importantes para o desenvolvimento da liderança.

Por fim, a atuação de comandantes de pelotão em missões de paz é outro meio de aquisição de experiências. Missões no Haiti, por exemplo, proporcionaram aos comandantes de pequenas frações experiências únicas tanto na oportunidade de operar em situações adversas, bem como participar do preparo e treinamentos de seus pelotões. Situações essas que podem ser exemplificadas de acordo com o site do Comando de Operações Terrestres (COTER) onde diz que:

A Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH) foi inicialmente criada para apoiar o Governo de Transição para garantir um ambiente seguro e estável; Para auxiliar no monitoramento, reestruturação e reforma da Polícia Nacional do Haiti; Para ajudar com programas abrangentes e sustentáveis de desarmamento, desmobilização e reintegração (DDR); Para ajudar na restauração e manutenção do estado de direito, segurança pública e ordem pública no Haiti; Para proteger pessoal, instalações, instalações e equipamentos das Nações Unidas e para proteger civis sob ameaça iminente de violência física; Para apoiar os processos constitucionais e políticos; Para auxiliar na organização, monitoramento e realização de eleições municipais, parlamentares e presidenciais gratuitas e justas; Para apoiar o Governo de Transição, bem como instituições e grupos de direitos humanos haitianos em seus esforços para promover e proteger os direitos humanos; E monitorar e relatar a situação dos direitos humanos no país (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia que foi empregada na confecção do trabalho científico teve como parâmetro trabalhos e documentos já publicados acerca do assunto o qual se relevam de autoria o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro C20-10 (2011) e o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020), dessa forma, a pesquisa se apresentou como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, porque houve análise de palavras e de forma subjetiva, envolvendo-se com o trabalho e realizando uma pesquisa bibliográfica. Quantitativa, pois houve análise de números e de forma objetiva, tentando hipóteses e mensurando as variáveis por meio de questionário.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Após a delimitação do tema, o qual contribuiu de forma efetiva na condução e orientação da pesquisa, deu-se início com o levantamento de dados que deram suporte à investigação e ao desenrolar do trabalho, bem como à formulação do problema por meio do instrumento de pesquisa bibliográfica.

Após conclusão desta etapa, foi realizada uma delimitação da pesquisa e determinação de amostragem para buscar respostas ao problema formulado por meio do instrumento de pesquisa (questionário).

Por último, foi feito um cruzamento dos dados do questionário com os dados da pesquisa bibliográfica, formulando como produto uma conclusão do trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio dos instrumentos de pesquisa: pesquisa bibliográfica e questionário. Através de documentação indireta, iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica na literatura (livros, manuais, artigos, internet, trabalhos acadêmicos) com dados pertinentes ao assunto, bem como a consulta através de documentos de Organizações Militares e regulamento do Exército Brasileiro.

Nesta oportunidade, foi feita a seleção de toda documentação que foi utilizada no trabalho. Em prosseguimento, foi realizado dentro do universo de oficiais servindo na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em Resende (RJ), um questionário a fim de obter dados e relacionar as opiniões e experiências dos militares colaboradores acerca do tema liderança militar e sua aplicabilidade dentro do problema do assunto; parte essa de primordial importância para a fundamentação da conclusão.

3.4 MÉTODOS DE PESQUISA

Limitando-se às consultas realizadas pelo autor, o método de pesquisa é o dedutivo, no qual consiste em um recurso metodológico de racionalização ou combinação de ideias, ou seja, no método dedutivo, a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão. Foi de extrema importância a seleção das fontes a serem utilizadas no trabalho, a fim de se evitar uma análise subjetiva tendenciosa. O presente estudo está limitado à análise da liderança militar que será utilizada pelo líder a fim de buscar um bom desempenho dos subordinados nas atividades diárias. Sendo assim, acredita-se que o método escolhido foi acertado e possibilitará alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentado os resultados do questionário aplicado a um universo composto por oficiais servindo na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e posteriormente uma análise dos dados fazendo um cruzamento dos dados da pesquisa bibliográfica com os dados estatísticos recolhidos através do questionário realizado.

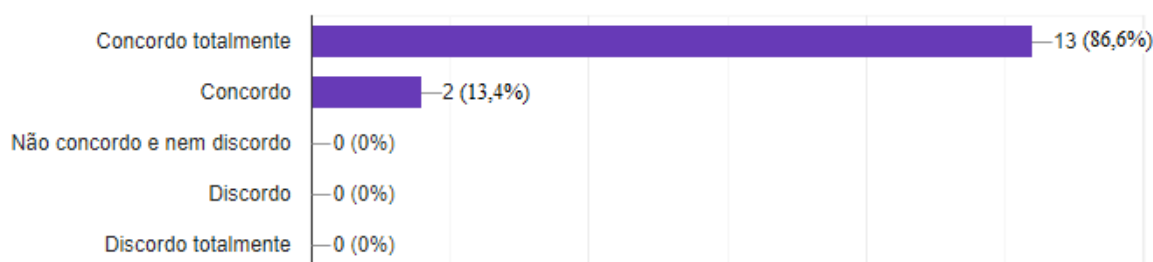
O preenchimento do questionário foi realizado de forma anônima a fim de preservar a identidade dos participantes. No total de 15 militares colaboraram, com base em suas experiências de tropa ao longo da carreira, respondendo ao questionário que tem por finalidade analisar o grau de importância da Liderança Militar e seus fatores na obtenção do bom andamento das atividades diárias do pelotão e verificar como a experiência do comandante de pelotão influencia na Liderança Militar que ele exerce sobre o subordinado.

4.1 RESULTADOS

O primeiro resultado importante encontrado a partir do questionário aplicado foi que a unanimidade dos militares acredita que o uso da Liderança Militar é importante para que o pelotão possa atingir um bom desempenho em atividades diárias, isso fica evidente na quantidade de respostas para a primeira questão do questionário, no qual 13 dos oficiais concordam totalmente com esse quesito.

Figura 4 – Recorte 1 do questionário

O Senhor acha que a Liderança Militar é importante para que o pelotão possa atingir um bom desempenho em atividades diárias como Treinamento Físico Militar, Instrução, Manutenção das Instalações e Formaturas Militares ?

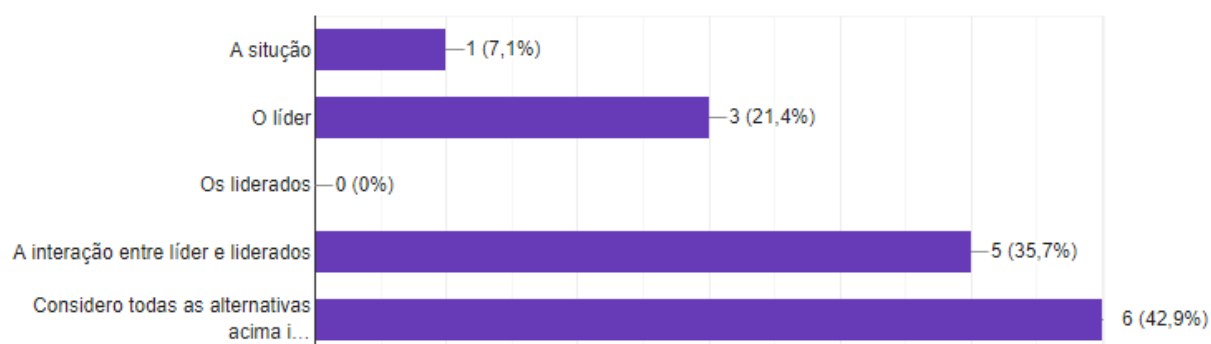


Fonte: AUTOR, 2020.

A segunda questão revela que a maior parte dos militares consideram que a interação entre o líder e liderados bem como todos os quatro fatores da liderança militar possuem a mesma importância para o uso do comandante de pelotão para motivar seus subordinados.

Figura 5 – Recorte 2 do questionário

Qual o fator da Liderança Militar o senhor considera o mais importante para o uso do comandante de pelotão para bem motivar os subordinados a desempenharem as atividades diárias ?

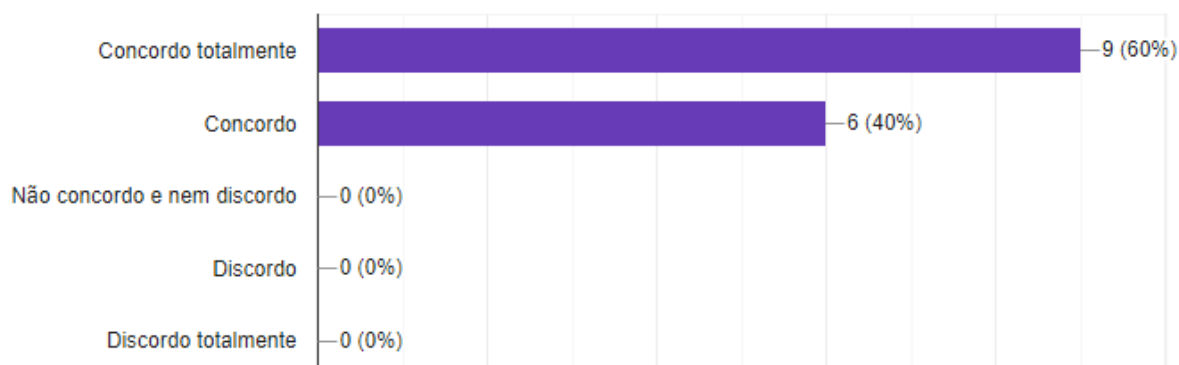


Fonte: AUTOR, 2020.

A terceira questão retrata que por unanimidade todos os militares que responderam tal quesito concordam ou concordam totalmente que a experiência militar do comandante de pelotão influencia na Liderança Militar que ele exerce sobre o subordinado.

Figura 6 – Recorte 3 do questionário

O Senhor acha que a experiência militar do comandante de pelotão influencia na Liderança Militar que ele exerce sobre o subordinado?



Fonte: AUTOR, 2020.

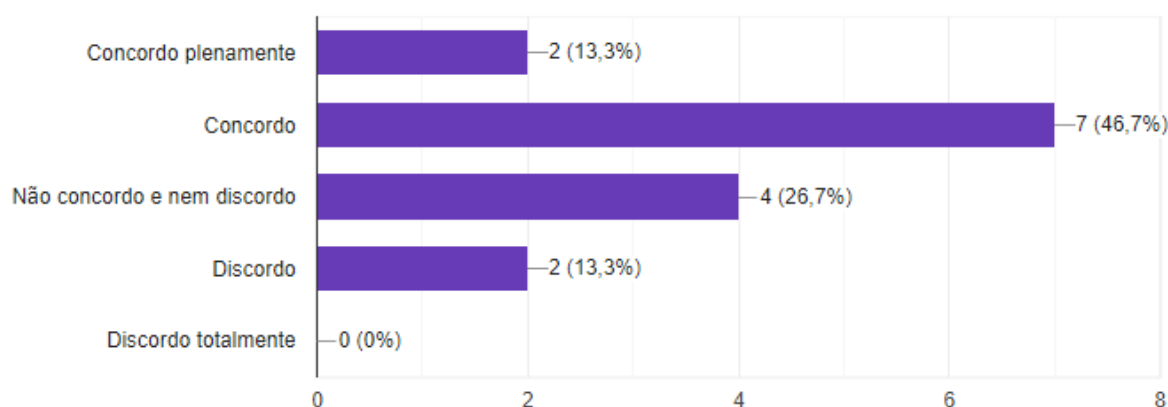
Por último, a quarta questão mostra que 60% dos militares participantes concordam ou concordam plenamente que os cursos e estágio realizados pelo comandante de pelotão podem

ajudar na implementação da Liderança Militar e na obtenção do bom desempenho de sua fração nas atividades diárias, em contrapartida 4 militares possuem uma opinião neutra e 2 discordam dessa linha de ação.

Figura 7 – Recorte 4 do questionário

O Senhor acha que cursos e estágios realizados pelo comandante de pelotão podem ajudar na implementação da Liderança Militar e na obtenção do bom desempenho de sua fração nas atividades diárias?

15 respostas



Fonte: AUTOR, 2020.

É importante destacar a qualidade das respostas dos colaboradores com o questionário, pois todos os militares que o responderam são oficiais de carreira servindo na AMAN e que ao longo da profissão comandaram frações com subordinados diferentes, possuindo também relativa experiência de serviço no Exército Brasileiro, dando assim respaldo aos dados obtidos pela pesquisa.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Diante dos resultados encontrados através da aplicação do questionário, podem ser feitas algumas inferências. A resposta ao problema formulado, “Qual a relação da liderança militar e dos seus fatores com o bom desempenho nas atividades diárias do pelotão”, aponta que os militares que responderam ao questionário consideram que a Liderança Militar possui um elevado grau de importância para ser aplicado pelo comandante de pelotão e obter um bom desempenho nas atividades diárias, bem como quase a metade dos militares consideram a junção dos quatro fatores importantes para o mesmo fim.

Em contrapartida, sem desconsiderar o que já foi dito e complementando a ideia de importâncias de determinados aspectos para alcançar um bom desempenho do subordinado nas atividades diárias, pode-se inferir pelo questionário que a experiência militar adquirida, assim como os cursos e estágios realizados pelo oficial possuem uma relativa importância na conjuntura dessa temática.

Pode-se interpretar o fato de quase a metade dos militares terem apontado os quatro fatores da Liderança Militar como importantes como uma ligação com a corrente integradora, especificamente, a Teoria do Campo Social, pois analisando individualmente a teoria em relação ao dado do questionário podem ser tiradas algumas conclusões.

Cruzando os dados do questionário com os dados da pesquisa bibliográfica a respeito das correntes de pensamento da Liderança Militar podemos verificar que, mais da metade dos militares que responderam as questões consideram importantes as experiências militares e a realização de cursos e estágios importantes para obter o bom desempenho das atividades. No aspecto da corrente centrada na figura do líder pode-se verificar que o líder é o que ele faz, ou seja, é o resultado de suas qualidades e ações, caracterizando essa parte do questionário.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivos analisar a importância da liderança militar para o bom andamento das atividades diárias do pelotão na tropa, verificar como a importância da experiência militar do comandante de pelotão pode influenciar na liderança militar sob o subordinado e identificar quais fatores da liderança militar podem ajudar o comandante de pelotão para bem motivar os subordinados a desempenharem as atividades diárias. Para isso, foram analisados conceitos, teorias, estilos e fatores da liderança militar, temáticas essas consideradas essenciais para o estudo e entendimento do tema, visto que impactam diretamente em subsidiar ferramentas para que o líder desenvolva uma boa liderança militar perante os subordinados. Foi analisada também a forma de angariar experiências militares e como essa temática e a realização de cursos e estágios podem influenciar na liderança militar e na obtenção do bom desempenho da fração nas atividades diárias.

Diante dos resultados podemos afirmar que o comandante de pelotão detendo o conhecimento necessário das teorias e fatores da liderança militar e entendendo como funciona o ingresso da experiência militar no tocante a extrair o máximo do subordinado, bem como o mesmo entendimento para angariar os aprendizados vistos em cursos e estágios, o líder conseguirá chegar a um bom desempenho das atividades diárias por parte do subordinado.

Fundamentando nas teorias e conceitos da liderança militar e seus fatores que sustentam o trabalho, pode-se confirmar a hipótese de pesquisa de que a liderança militar é importante para que o líder possa potencializar o desempenho dos subordinados nas atividades diárias, e que para isso é importante estudar e compreender os conceitos e teorias da liderança militar, visto que a sua correta implementação traz benefícios. Além disso, o uso dos quatro fatores da liderança militar são importantes para bem motivar os subordinados a desempenharem suas funções.

De acordo com o que foi explanado ao longo do trabalho, levando em consideração a relação e a importância da liderança militar no que tange ao alcance do bom proveito do subordinado nas atividades diárias nas Organizações Militares, faz-se relevante um foco ainda mais incisivo desse assunto na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), ampliando as instruções a fim de subsidiar conceitos e ferramentas para o futuro Oficial, bem como o líder de pequenas frações dedicar-se constantemente acerca do assunto, buscando o aprimoramento profissional para que possa desenvolver o bom proveito das atividades diárias de seu pelotão.

Conclui-se então que a partir do ponto que o líder entende como funciona a liderança militar, o uso das suas experiências adquiridas ao longo da carreira e como os fatores da liderança militar podem influenciar no bom desempenho das atividades diárias do pelotão, ele tem total capacidade de saber como agir com os subordinados, atingindo assim um melhor desempenho na conquista dos objetivos estabelecidos para sua fração e trazendo benefícios de forma mais imediata para o que as Organizações Militares e o Exército Brasileiro almejam.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido**. Maio/Junho 1994.

BRASIL. Decreto n. 2.040, de 21 de out. de 1996. **Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50)**, Brasília, DF, out 1996.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual EB70-PP-11.011 Programa-Padrão de Instrução Individual Básica**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2019.

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

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Comando de Fronteira Rondônia / 6º Batalhão de Infantaria de Selva – atividades de manutenção**. 2016. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/pt/noticias/>. Acesso em: 27 de abril de 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **2º Batalhão de Infantaria de Selva realiza manutenção preventiva em suas viaturas**. 2018. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/pt/noticias/>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Missão de Paz Individual**. 2017. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/>. Acesso em: 23 de junho de 2020.

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

LIDERANÇA MILITAR. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2020.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Comando Militar do Leste. **Cartilhas de Manutenção do Comando Militar do Leste**. 1ª Ed, 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Catálogo de cursos do Departamento de Educação e Cultura do Exército**. 1ª Ed, 2019.

OLIVEIRA, M. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-nova-forma-de-sefazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais>. Acesso em: 03 jun. 2019.

APÊNDICE A
Questionário

1.O Senhor acha que a Liderança Militar é importante para que o pelotão possa atingir um bom desempenho em atividades diárias como Treinamento Físico Militar, Instrução, Manutenção das Instalações e Formaturas Militares ?

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| a) Concordo totalmente | b) Concordo |
| c) Não concordo e nem discordo | d) Discordo |
| e) Discordo totalmente | |

2. Qual o fator da Liderança Militar o senhor considera o mais importante para o uso do comandante de pelotão para bem motivar os subordinados a desempenharem as atividades diárias ?

- | | |
|---|--|
| a) A situação | b) O líder |
| c) Os liderados | d) A interação entre líder e liderados |
| e) Considero todas as alternativas acima igualmente importantes | |

3.O Senhor acha que a experiência militar do comandante de pelotão influencia na Liderança Militar que ele exerce sobre o subordinado?

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| a) Concordo totalmente | b) Concordo |
| c) Não concordo e nem discordo | d) Discordo |
| e) Discordo totalmente | |

4.O Senhor acha que cursos e estágios realizados pelo comandante de pelotão podem ajudar na implementação da Liderança Militar e na obtenção do bom desempenho de sua fração nas atividades diárias?

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| a) Concordo totalmente | b) Concordo |
| c) Não concordo e nem discordo | d) Discordo |
| e) Discordo totalmente | |

ANEXO A

QUADRO DE TRABALHO SEMANAL

COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA	INSTRUÇÃO INDIVIDUAL	QTS: Nº 11
17ª Bda Inf SI	BÁSICA- IIB	SI: 4
CFAC / 4º BIS		Aprovo:
2ª CIA FUZ SL – ONÇA GUERREIRA	Período: 16 Mar a 20 Mar de 2020	WELLINGTON COSTA PRATES - Ten Cel Cmt CFAC/4º BIS

DATA	HORA	TURMA	LOCAL	UNIF	INSTRUTOR	ATIVIDADE	OII	OBJETIVOS	OBS	
20 Mar 20 (Sext)	06:00	Efetivo	Rancho	10º C2	EQUIPE B	CAFÉ DA MANHÃ	-	-	-	
	06:50	Variável								
	07:30	Efetivo	ABtl	14º	Cmt de Gp	TFM	-	TFM Centralizado	-	
	09:20	Profissional								
		Efetivo	1º Cia	10º C2	Cmt Pel	EQUIPE A	-	TFM Centralizado	-	
		Variável								
			Gp B					B-110 - Socorrer vítimas com fratura; B-111 - Estancar vítima com hemorragia;		
		09:30								
		12:00	Gp C	2º Cia		EQUIPE B	1. ARMAMENTO MUNIÇÃO E TIRO	B-103	- Sanar incidentes de tiro do fuzil.	
			Gp D	2º Cia		EQUIPE C	12. FORTIFICAÇÃO	B-101	- Construir um abrigo para dois homens.	
		Gp A	2º Cia		EQUIPE D	16. INSTRUÇÃO DE APRONTAMENTO OPERACIONAL	B-101 B-102	- Identificar as situações extraordinárias da tropa; - Executar o aprestamento individual.		
	12:00	TODOS	Rancho		EQUIPE C	ALMOÇO	-	-	-	
	13:30									

Obs.: (1) Em caso de mau tempo o QTS não sofrerá alteração.

Fonte: PPIIB 2019 e demais manuais previstos do EB.

Quartel em Rio Branco - AC, 05 de Março de 2020.

ANDRÉ GUSTAVO RITTER – Cap
3ª Seção / 4º BIS
Chefe da 3ª Seção / 4º BIS

ESPÁRTACO EDUARDO AZEDO DE MELO – Cap
Cmt 2ª Cia Fuz SI / 4º BIS

QUADRO DE TRABALHO SEMANAL

COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA	INSTRUÇÃO INDIVIDUAL	QTS: Nº 11
17ª Bda Inf SI	BÁSICA- IIB	SI: 4
CFAC / 4º BIS		Aprovo:
2ª CIA FUZ SL – ONÇA GUERREIRA	Período: 16 Mar a 20 Mar de 2020	WELLINGTON COSTA PRATES - Ten Cel Cmt CFAC/4º BIS

DATA	HORA	TURMA	LOCAL	UNIF	INSTRUTOR	ATIVIDADE	OII	OBJETIVOS	OBS
20 Mar 20 (Sex)	13:30 14:30	TODOS	2º Cia	10 º C2	EQUIPE C	MEDIDAS ADMINISTRATIVAS	-	-	-

Obs.: (1) Em caso de mau tempo o QTS não sofrerá alteração.

Fonte: PPIB 2019 e demais manuais previstos do EB.

Quartel em Rio Branco - AC, 05 de Março de 2020.

ANDRÉ GUSTAVO RITTER – Cap
3ª Seção / 4º BIS
Chefe da 3ª Seção / 4º BIS

ESPÁRTACO EDUARDO AZEDO DE MELO – Cap
Cmt 2ª Cia Fuz SI / 4º BIS

QUADRO DE TRABALHO SEMANAL

APROVO: _____

ALEXANDRE DE LIMA TORRES - CEL

Cmt do 15º BIMtz

7ª Bda Inf Mtz
15º BI Mtz
2ª Cia Fuz

EFETIVO PROFISSIONAL
PERÍODO DE ADESTRAMENTO BÁSICO (PAB)
Período de 07 a 11 de outubro de 2019

QTS 41
28
2019

Data	Hora	Turna de Instrução	Local	Unf	Instrutor	Assunto	OII / OA	Objetivo da Sessão	Obs
Seq 07 Outubro	0730 0930	Todos	Área do BI	14ª	Cmt SU	7. Treinamento Físico Militar	14-01 (CF)	<ul style="list-style-type: none"> - Corrida Contínua (3000 x 13'30") - Complementos (Barra, Flexão e Abdominal) 	.
	0930 1620	GC Pel Fuz / 2ª Cia Fuz	Sala de Instrução / Área do BI	9ª C2	3º Sgt Lucas Xavier	Defender uma posição sumariamente organizada	Inf / 121.05	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do Terreno (construção de tocas e espaldões) - Construção de um núcleo de defesa do pelotão - Construção e agravamento de obstáculos - Camuflagem 	.
	0930 1620	Gp Ap F 2ª Cia Fuz			3º Sgt Aguiar			<ul style="list-style-type: none"> - Construção de uma posição de tiro para a Pç Mtr e para a Pç de Mtr 60mm - Missões de Segurança - Execução dos Fogos 	.
Ter 08 Outubro	0730 0830	Todos	Pátio de Formatura	9ª C2	Cmt SU	Ordem Unida	.	<ul style="list-style-type: none"> - Formatura Geral do BI 	.
	0830 0930		Área do BI	14ª		7. Treinamento Físico Militar	14-01 (CF)	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento Intervalado Aeróbico (2 x 1000m / 3 x 400m) - Complementos (Barra, Flexão e Abdominal) 	.
	0930 1620	GC Pel Fuz / 2ª Cia Fuz	Sala de Instrução / Área do BI	9ª C2	3º Sgt Lucas Xavier	Defender uma posição sumariamente organizada	Inf / 121.05	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do Terreno (construção de tocas e espaldões) - Construção de um núcleo de defesa do pelotão - Construção e agravamento de obstáculos - Camuflagem 	.
	0930 1620	Gp Ap F 2ª Cia Fuz			3º Sgt Aguiar			<ul style="list-style-type: none"> - Construção de uma posição de tiro para a Pç Mtr e para a Pç de Mtr 60mm - Missões de Segurança - Execução dos Fogos 	.
Qua 09 Outubro	0730 0930	Todos	Área do BI	14ª	Cmt SU	7. Treinamento Físico Militar	14-01 (CF)	<ul style="list-style-type: none"> - Desportos - Complementos (Barra, Flexão e Abdominal) 	.
	0930 1200		Sala de Instrução / Área do BI	9ª C2	2º Ten Sousa Gomes	Defender uma posição sumariamente organizada	Inf / 121.05	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar o procedimento do Pel, na execução das seguintes tarefas: - execução dos fogos defensivos; - conduta dos elm de segurança; - atitude quando do acolhimento do PAC 	.
	1330 1630							<ul style="list-style-type: none"> - conduta de Defesa 	.

Quartel em João Pessoa - PB, 03 de outubro de 2019.

VISTO: _____

LUCIO ARAÚJO AIRES - Maj
Ch da 3ª Seq

VIRGÍLIO MARCHI GARCIA - Cap
Cmt 2ª Cia Fuz