



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG AROLDO HENRIQUE DE BARROS SOUZA

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O EMPREGO TÁTICO DA ARMA DE ENGENHARIA NO NÍVEL COMANDANTE DE PELOTÃO DURANTE A OPERAÇÃO FELINO EM 2017.

**Rio de Janeiro
2020**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG AROLDO HENRIQUE DE BARROS SOUZA

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O EMPREGO TÁTICO DA ARMA DE ENGENHARIA NO NÍVEL COMANDANTE DE PELOTÃO DURANTE A OPERAÇÃO FELINO EM 2017.

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a Especialização em Ciências Militares com ênfase em Liderança Militar.

**Rio de Janeiro
2020**



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO/ SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Cap Eng Aroldo Henrique de Barros Souza

Título: A importância do desenvolvimento da liderança e sua relação com o conhecimento do emprego tático da Arma de Engenharia no nível comandante de pelotão durante a Operação Felino em 2017.

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a obtenção da pós-graduação lato sensu em Ciências Militares, com ênfase em Liderança Militar.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ Marcos Rodrigo Fischer Prado - Maj 1º Membro	
_____ Pedro Afonso dos Santos Junior - Cap 1º Membro	
_____ Francisco Gabriel Melo Silva - Cap Orientador	

Aroldo Henrique de Barros Souza – Cap
Aluno

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O CONHECIMENTO DO EMPREGO TÁTICO DA ARMA DE ENGENHARIA NO NÍVEL COMANDANTE DE PELOTÃO DURANTE A OPERAÇÃO FELINO EM 2017.

Aroldo Henrique de Barros Souza

RESUMO

O desenvolvimento da liderança é importante para qualquer área, seja militar ou não. No contexto militar, a liderança exercida poderá resultar no êxito da missão. Além disso, o conhecimento tático é fundamental no decorrer do planejamento e da operação propriamente dita. Sendo assim, o presente artigo relacionou a importância da liderança e o conhecimento tático durante a Operação Felino em 2017.

Palavras-chave: Liderança. Engenharia. Comando. Tática. Exemplo.

ABSTRACT

Leadership development is important for any area, whether military or not. In the military context, the leadership exercised may result in the success of the mission. In addition, tactical knowledge is essential during the planning and operation itself. Therefore, this article related the importance of leadership and tactical knowledge during Feline Operation in 2017.

Keywords: Leadership. Engineering. Command. Tactic. Example.

1. INTRODUÇÃO

O universo das grandes empresas e instituições estão passando por uma série de mudanças. O processamento acelerado das informações e o seu acesso imprime um ritmo; aos envolvidos em atividades de comando, chefia e liderança; que se caracteriza em apresentar qualidades como: iniciativa, responsabilidade, comunicabilidade e adaptabilidade.

Entretanto, no passado os desafios eram outros, por exemplo, o fluxo de informações não era instantâneo. Por vezes, levava dias para chegar a algum participante de um processo onde se exige uma tomada de decisão.

O processamento rápido ou lento de informações dentro de um universo de pessoas é apenas um dos fatores que interferem no exercício da liderança.

A liderança é exigida do ser humano desde a sua criação. Ao se organizar em coletores e caçadores, o homem reconhecido pelo grupo com mais qualidades era o responsável por gerir, embora que de modo simplório, as ações do grupo, assim como a defesa daquele povo.

Ao se observar a questão da defesa e como ela é gerida pelos envolvidos, não tem como não relacionar com a liderança militar. Ao longo da história, diversas personalidades militares deixaram como legado uma gama de exemplos e de procedimentos como agir, e por vezes de não agir, para se ter um exercício profícuo da liderança militar.

Ao longo da história, grandes líderes existiram, cada um a seu modo de agir. A civilização ocidental é resultado da cultura greco-romana e da influência cristã no ocidente. Neste escopo, temos inúmeros exemplos de líderes: Alexandre da Macedônia; Davi e Salomão; os romanos: Trajano, Cipião, Júlio César e Pompeu.

Séculos depois, surgiram: Napoleão, Ulysses S. Grant, Robert E. Lee, George Washington, Duque de Caxias, Cabrita, Osório. Por fim, na história recente: Douglas MacArthur, Eisenhower, Patton, Norman Schwarzkopf e Stanley McChrystal.

Todos os exemplos de personalidades militares citadas apresentaram durante a sua vida militar, uma liderança consolidada perante seus pares, devido ao simples fato de se colocarem no lugar do próximo e por procurar dar o exemplo em tudo o

que faziam.

No contexto das atividades militares, segundo o Manual de Campanha Liderança Militar:

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

A liderança militar é desenvolvida nos mais diversos níveis de comando. Desde, os mais baixos dos escalões até os maiores. A tendência é que nos níveis mais baixos, a liderança seja direta. Enquanto, nos níveis mais altos seja a liderança indireta. um fator fundamental para o sucesso da condução das ações em qualquer instituição, organização, empresa, pequenos ou grandes empreendimentos. Desenvolver e trabalhar constantemente a capacidade de liderar, permitirá o alcance da confiança dos subordinados ou colaboradores, além de manter a equipe coesa em prol do objetivo comum a ser alcançado.

Qualquer indivíduo investido de algum cargo de chefia, não necessariamente será um líder. A liderança vem da habilidade de desenvolver uma relação de confiança perante os liderados. Essa confiança será resultado de alguns fatores, como por exemplo, o conhecimento técnico-profissional que o líder possui, do exemplo de suas ações, a capacidade de se manter firme em suas decisões e o principal, do seu caráter retilíneo.

A liderança de acordo com o Manual de Campanha Liderança Militar pode ser de duas formas: direta ou indireta. O nível do escalão considerado, entre outros fatores determinarão a forma da liderança que será exercido.

1.1 PROBLEMA

Nesta oportunidade estaremos com o foco voltado para a resolução do seguinte problema: a relação do conhecimento do emprego da arma de Engenharia por um oficial subalterno no comando de um Pelotão de Engenharia na Operação Felino 2017 influenciou no exercício da liderança .

1.2 OBJETIVOS

Desta feita, o presente artigo tem como o objetivo geral o estudo através de questionário devidamente aplicado. Será delimitado os aspectos principais dentro da área do conhecimento castrense, no que tange a impressão do Comandante de Companhia sobre a atuação da liderança do Comandante de Pelotão de Engenharia durante a Operação Felino 2017.

A delimitação destes objetivos faz com que o presente trabalho seja mais assertivo, e eficiente para a produção científica no ramo das ciências militares.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Estudar sobre o desenvolvimento da liderança do comandante de pelotão e sua relação com o emprego tático da Arma de Engenharia durante as fases de planejamento e execução da Operação Felino em 2017.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. A importância do conhecimento do emprego da Arma de Engenharia, contribuindo para favorecer a liderança do comandante de Pelotão durante a Operação Felino em 2017.

b. Apresentar como o conhecimento da tática pode reverberar em um tipo de liderança direta, ao invés de liderança indireta.

c. Abordar a relevância do conhecimento tático da Arma como elemento facilitador do desenvolvimento da liderança.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Fundamental de fato é o estudo da liderança dentro do Exército Brasileiro, exercido no âmbito ora abordado por Comandantes de Pelotão, pois permitirá uma análise detalhada de como o conhecimento do emprego tático, da doutrina militar, do estudo de situação, dentre outros, alavancará a capacidade do exercício da

liderança por parte dos militares envolvidos no universo abordado no presente trabalho.

A intenção é inculcar a mentalidade que o conhecimento detalhado da doutrina e da tática servirá como um elemento facilitador para o cumprimento de qualquer missão, mesmo que indiretamente, contribuindo assim para elevar o nível de liderança do Comandante de Pelotão frente aos seus subordinados.

2 METODOLOGIA

No desenvolvimento do presente trabalho e pesquisa será realizado de modo descritivo no sentido da pretensa resolução buscando solucionar o problema levantado.

Com relação aos procedimentos metodológicos utilizados para adicionar dados importantes ao trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura a ser utilizada como fonte de pesquisa, com a intenção de se aprofundar na temática liderança militar.

Após isso, será fruto do estudo e da análise a relação entre a capacidade de desenvolvimento da liderança e o conhecimento da tática e da doutrina militar, tendo em vista que a proficiência profissional aplicada ao estudo da manobra poderá ser um divisor como elemento multiplicador em aperfeiçoar a habilidade de se liderar nos escalões pelotão.

Para corroborar com os argumentos apresentados no presente trabalho será realizado um questionário com uma amostra de comandantes de pelotão. Tal questionário abordará perguntas referentes ao desenvolvimento da capacidade de liderança e o conhecimento da doutrina e da tática militar

Para fins de critério de inclusão, utilizaremos os conceitos de liderança, aplicada à área militar, mais especificamente quanto a doutrina, e artigos científicos nos níveis Comandante Pelotão.

Já para fins de critério de exclusão, não utilizaremos a liderança aplicada a outros níveis que não sejam os delimitados no trabalho, para melhor feitura.

A Operação Felino do ano de 2017 ocorreu em Resende-RJ na Academia Militar das Agulhas Negras de 18 a 29 de setembro e foi composta por nove países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Participaram também integrantes da Marinha e da Aeronáutica. O objetivo da ação é aumentar a operabilidade em conjunto das Forças Armadas da CPLP. Dentre as atividades, foi

objeto de treino: as operações de ajuda humanitária em conformidade com as diretrizes da Organização das Nações Unidas.

No período citado, o 4º Batalhão de Engenharia de Combate recebeu a missão de enviar um pelotão de Engenharia para participar do exercício. A partir daí, foi designado um 2º Tenente para comandar o pelotão que estaria em reforço ao 32º Batalhão de Infantaria de Montanha.

Nas semanas que antecederam a ida para a missão, o tenente juntamente com os sargentos, estiveram realizando o planejamento da missão, tais como loteamento do material e tiveram que ministrar instruções para o pelotão de atividades que seriam desenvolvidas durante a missão.

Além disso, o tenente teve a ideia de antes de ministrar as instruções específicas da operação. Ele utilizou duas jornadas para ministrar instruções sumárias sobre o emprego da Arma de Engenharia e suas formas de apoio.

Algo totalmente inusitado. Então, como essas instruções que não seriam objeto de avaliação foram primordiais para o desempenho do pelotão durante a Operação Felino?

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Em conformidade com o Manual de Campanha Liderança Militar (C 20- 10), previsto no item 3 – 3, devidamente citado, sobre os três pilares da liderança militar, temos a proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder, e atitudes adequadas, vide:

“...c) a proficiência profissional indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa, e se exige de alguém que exerce uma função de comando. “

De acordo com (MARQUES, 2013), a respeito do conceito de um modo geral de liderança, que pode ser visto sob o prisma militar, temos que:

“.. A palavra liderança...Como um conceito geral e simplificado, podemos dizer que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.”

Nas palavras do senhor General do Exército Reformado Alberto Medes, em sua produção científica sobre persuasão e liderança, temos os seguintes apontamentos de extrema importância para este trabalho, (CARDOSO,2017):

“Com essa legitimidade, é percebido como mais um do grupo que chefia e consegue que, internamente, todos se sintam corresponsáveis pelo atingimento dos resultados. Todavia, todos sabem que, externamente, ele não abre mão da responsabilidade pelas falhas eventuais... sugiro que sua virtude básica, que permeia todos os atributos, exceto, talvez, os da área de talento e competência, seja o caráter, ornado pela retidão de comportamento, tenacidade, apego à verdade, honradez, confiabilidade e comprometimento. Nos horizontes médio e longo, o caráter é o grande impulsionador da continuidade, da autoconstrução e do aperfeiçoamento do líder.”

Ainda observando o Manual de Campanha Liderança Militar (C 20- 10), previsto no item 4 - 3, sobre a importância dos conhecimentos militares na liderança, vide:

“Sendo a guerra uma arte em constante evolução o aprimoramento técnico-profissional é condição indispensável para qualquer militar seja proficiente na carreira das armas...”

Importante para o desenvolvimento da temática é citar a obra baseada no General Douglas Mac Arthur, nele encontra-se exemplos de liderança como caráter firme, comprometimento com o Exército dos EUA, que pode ser aplicado ao Exército Brasileiro, vejamos Kinni (2008: pg. 138,140) :

“A liderança, algumas vezes, se dá em nível individual. Um líder relaciona-se com um subordinado, e a qualidade desse relacionamento ou reforça-o ou enfraquece-o. Líderes que motivam são especialistas em usar o toque pessoal para estabelecerem relacionamento positivo.”

Em conformidade com o autor e analista político-militar, oficial da reserva dos EUA a respeito da capacidade de desenvolvimento da liderança militar e motivação na batalha, segundo House (2008: pg. 28):

“O último fator na batalha é a motivação, ou, simplesmente, coragem inteligente. Doutrina, organização e trabalho de Estado- Maior são só tentativas inadequadas de impor ordem ao caos da batalha. (...) Nem uma batalha se desenrola totalmente de acordo com os planos, e não há qualquer batalha sem risco pessoal para seus participantes a capacidade dos comandantes de pequenos escalões em tomar decisões rápidas, a disposição de comandantes e subordinados em arriscar suas vidas por seus companheiros e suas unidades...”

Vale ressaltar também, as diferentes formas de liderança direta e indireta que são fundamentais para o exercício da arte de comandar. Segundo o Manual de Campanha Liderança Militar (2011) a liderança direta ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Enquanto a liderança indireta, segundo o mesmo Manual de Campanha Liderança Militar (2011), o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.

Liderança não é algo extremamente complexo, mas exige ações a serem seguidas diariamente e que com o passar do tempo, torna-se algo natural. A respeito de um eficiente exercício de capacidade de liderança militar, temos que segundo o General Cardoso (2020):

“....Concilia seus valores pessoais com os da organização e exerce o poder do cargo e a autoridade da qual está investido, por intermédio de ações moralmente boas.

Desenvolveu a habilidade de influenciar a vontade dos subordinados por meio da persuasão pura, lógica e ética, sem manipulação, induzindo a predisposição para comportamentos que sejam benéficos para a organização.

”

Através do Manual de Campanha Liderança Militar (C 20- 10), previsto no item 4 - 3, sobre a importância dos conhecimentos militares na liderança, vide:

“Sendo a guerra uma arte em constante evolução o aprimoramento técnico-profissional é condição indispensável para qualquer militar seja proficiente na carreira das armas. Além dos ensinamentos colhidos nos bancos escolares e nas suas experiências de vida todos os militares devem buscar o alto aperfeiçoamento, que traduz a disposição ativa para mobilizar seus recursos internos, visando aprimorar e a atualizar seus conhecimentos...”

Já com relação a importância no desenvolvimento da liderança militar, (FARIAS, 2009, p.35), conclui-se que :

“O conceito de Liderança Militar evoluiu ao longo do tempo, e continua evoluindo, fruto dos avanços dos estudos no campo das ciências humanas. Estes avanços permitiram que o líder militar também progredisse no tocante ao trato com o subordinado. Hoje, o líder militar é aquele que cuida do bem-estar dos seus liderados, desenvolvendo-os como pessoas e como profissionais e obtendo deles resultados eficazes. Serve de exemplo para seus homens, para isso, deve ser respaldado de boas condutas morais e equipado com os valores éticos institucionais que norteiam a instituição Exército Brasileiro desde os seus primórdios.”

Assim, estes autores e citações acima são apenas alguns dos apontamentos literários, referências bibliográficas, que irão compor o presente trabalho, além, da aplicação do questionário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a fase de preparação para a Operação Felino em 2017 que se iniciou ainda na sede do 4º Batalhão de Engenharia de Combate, o 2º Tenente que foi designado para comandar o pelotão durante a Operação estabeleceu um cronograma de instruções e de medidas administrativas.

Após ler a documentação referente à Operação Felino com as atividades que seriam desenvolvidas no campo de instrução da Academia Militar das Agulhas Negras, ele adotou uma medida que é bastante eficaz na arte da liderança que é delegar. A liderança se trata de fiscalizar, ter consciência do que acontece ao redor, coordenar e distribuir as missões. Tudo isso retrata com maestria o que norteou o trabalho do tenente durante a preparação da Operação Felino, permitindo a ele se abster de atividades que foram delegadas aos sargentos tais como: loteamento do material e relação de materias a serem conduzidos pelos cabos e soldados do pelotão. Ao delegar essas tarefas para os sargentos, o tenente conseguiu fiscalizá-las com maior detalhe e teve tempo hábil para se dedicar às instruções que seriam ministradas aos cabos e soldados.

A rotina de trabalho nas Organizações Militares nos permite observar que ao oficial logo após ter se formado na Academia Militar das Agulhas Negras possui uma tendência de centralizar suas atividades no pelotão. Por vezes, ávido de cumprir a missão, o aspirante ou tenente procurar fazer tudo sozinho e acaba não exercendo a tarefa de delegar certas missões.

Porém, o que aconteceu durante a preparação da Operação Felino foi totalmente distinto do que é comumente visto nas Organizações Militares.

Por iniciativa própria, o tenente estabeleceu um QTS com as atividades administrativas, de Treinamento Físico Militar e de de instrução. Além disso, todos os dias ele marcava uma pequena reunião com os sargentos para saber como estava o andamento das missões que ele havia delegado para os sargentos. Essa reunião tinha como objetivo sanar qualquer problema que os sargentos estivessem com dificuldade de solucionar, assim como saber quais demandas teriam que ser levadas para o Comandante de Companhia.

Ao definir as instruções que seriam ministradas ao pelotão, o tenente leu a documentação da Operação Felino que foi encaminhada para a 3ª Seção do 4º Batalhão de Engenharia de Combate. Durante a leitura, ele ficou sabendo que as instruções seriam as seguintes: reconhecimento de ponte, patrulha fluvial e resgate de desabrigados por enchente com botes.

O fato de ter distribuído algumas missões administrativas para os sargentos,

permitiu ao tenente, dedicar-se com zelo nas instruções. A partir daí, o tenente teve a percepção de que não bastava ministrar e ensaiar apenas as instruções técnicas das missões que seriam desenvolvidas no exercício, mas também que o pelotão tivesse noções sumárias do emprego da Engenharia naquele exercício.

Partindo da premissa que todos do pelotão deviam estar conscientes da missão e entender sumariamente a manobra, o tenente criou em cada sargento, cabo e soldado o sentimento de que todos eram importantes para o cumprimento da missão, pois o cabo e o soldado não estariam cumprindo a missão apenas porque o tenente ou os sargentos ordenaram, e sim porque eles entendiam o que estava acontecendo e sabiam da importância de se fazer aquilo, Sendo assim, o tenente desenvolveu em todos a consciência situacional.

As instruções que dizem respeito ao Emprego da Engenharia que foi ministrada pelo Tenente foram: princípios e características da Arma de Engenharia; formas de apoio e situações de Comando; operações de transposição de curso d'água; além de um conhecimento sumário sobre operações ofensivas e defensivas e suas respectivas formas de manobra.

Essas instruções foram essenciais para que os soldados cumprissem a missão sabendo o porquê delas existirem. Além disso, durante as instruções, o tenente ensinou cada cabo e soldado a manusear o manual de Dados Médios de Planejamento nos assuntos referentes à Engenharia .

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal mostrar a fundamental importância que a liderança possui em qualquer escalão considerado. Sendo assim, o ato de influenciar as pessoas em torno de uma mesma intenção é uma habilidade a ser estudada e exercida diariamente por aqueles que são investidos de algum cargo de chefia e liderança.

Um dos pilares abordados no presente artigo foi o conhecimento técnico-profissional sendo relacionado com a liderança. Por exemplo, foi utilizado como exemplo a atuação de um oficial subalterno do 4º Batalhão de Engenharia de Combate durante a Operação Felino em 2017.

Durante o exercício, o tenente exerceu a função de comandante de pelotão e coordenou diversas missões que são comuns para a Arma de Engenharia, como por

exemplo: patrulhas fluviais, reconhecimento de engenharia, navegação o com bote pneumático a motor, etc.

Um dos grandes diferenciais do pelotão de engenharia do 4º Batalhão de Engenharia de Combate durante a Operação Felino foi o desenvolvimento da consciência situacional em todos os militares envolvidos e não apenas no Comandante de Pelotão.

O tentente, durante a fase de planejamento da operação, ministrou instruções sobre o Emprego da Arma de Engenharia, sobre algumas operações básicas e complementares, além de ter explicado a situação geral do exercício e cada situação particular. Em virtude disso, o cabo e o soldado não era apenas um executor, eles sabiam o motivo, a razão de cada parte do Teatro de Operações em que estava inserido.

Outro fator importante, foi ressaltar o conhecimento do emprego da Arma de Engenharia no nível Comandante de Pelotão e não apenas para o Comandante de Companhia aperfeiçoado. O conhecimento do emprego da Arma é essencial para qualquer posto e em qualquer operação ou exercício realizado.

Por fim, não se pode contestar o pilar exemplo para o desenvolvimento da liderança. Durante todo o transcurso da Operação Felino, o comandante de pelotão sempre buscou dar o exemplo. Sempre era o primeiro a ficar pronto no início da jornada, o equipamento sempre ajustado, armamento com a manutenção realizada e postura sempre séria. Tudo isso, motivava os subordinados a terem uma atitude similar.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Gen Ex Alberto. EBLOG DO EXÉRCITO BRASILEIRO. **Persuação, Carisma e Liderança**. Jun. 2017. Disponível em: <<http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/persuasao-carisma-lideranca-etica-1.html>>. Acesso em : 28 de fev. de 2020.

HOUSE, M. J. **COMBINAÇÕES DAS ARMAS: A Guerra no Século XX**. Biblioteca do Exército editora Rio de Janeiro:2008 (Pg.6-.

BRASIL, Exército. **C 20-10 – Liderança Militar**. 2^o edição Brasília:2011.

BRASIL, Exército. **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar terrestre**. 1. ed. DF, 2014.

FARIAS, Felipe Borges de. **O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO: OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA EsAO**. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3251/1/CAP%20FARIAS.pdf>>. Acesso em : 29 de fev. de 2020.

MARQUES, Elaine Sereno. **A Importância do Desenvolvimento da Liderança**. Out. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em : de 29 fev. de 2020.

Kinni Theodore B., et Kinni Donna: **MacArthur: Lições de Estratégia e Liderança**, Biblioteca do Exército editora Rio de Janeiro:2008 (Pg.

ANEXO A – SOLUCÕES PRÁTICAS

Depois de ter observado o desempenho do comandante de pelotão do 4º Batalhão de Engenharia de Combate que foi empregado durante a Operação Felino em 2017 realizada no campo de instrução da Academia Militar das Agulhas Negras, é salutar apresentar algumas oportunidades de melhoria para o desenvolvimento da liderança.

A primeira oportunidade de melhoria se trata de aumentar a carga horária

de Liderança Militar na Academia Militar das Agulhas Negras. Assim como, ser introduzida desde a Escola Preparatória de Cadetes do Exército.

A matéria de Liderança Militar seria alvo de realização de PF e faria parte das Técnicas Militares.

Durante as instruções de Liderança Militar, com base no Ensino por Competência, deveria ser apresentado aos instruendos, estudos de caso de uma missão a ser planejada para ele cumprir com o pelotão. A resposta seria apresentar todo o planejamento escrito, além de fazer observações em pontos do planejamento que contribuiriam para o desenvolvimento da liderança do comandante de pelotão perante a sua fração.

Durante a disciplina Liderança Militar deveria ser incentivada a leitura cada vez maior de livros com a temática liderança.