

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

Hildebrando Gonçalo da Silva Neto

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS PARA QUE UM
COMANDANTE DE PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES POSSA EXERCER A
LIDERANÇA NO ATUAL EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES
DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM**

**Resende
2021**

Hildebrando Gonçalo da Silva Neto

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS PARA QUE UM
COMANDANTE DE PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES POSSA EXERCER A
LIDERANÇA NO ATUAL EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES
DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM**

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: Cap Com Ezequias Gentil de Lima

Resende
2021



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

**AMAN
2021**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS PARA QUE UM COMANDANTE DE PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES POSSA EXERCER A LIDERANÇA NO ATUAL EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

AUTOR: Hildebrando Gonçalo da Silva Neto

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército. A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

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

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

Resende, ____ de _____ de _____

Assinatura do Cadete

Hildebrando Gonçalo da Silva Neto

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS PARA QUE UM
COMANDANTE DE PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES POSSA EXERCER A
LIDERANÇA NO ATUAL EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES
DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM**

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 2021:

Banca examinadora:

Cap Com Ezequias Gentil de Lima
(Presidente/Orientador)

Cap Ygor Ribeiro dos Santos

Maj Alexandre Rigo Motta

Resende
2021

Dedico este trabalho a minha família, pela paciência e ajuda em todos os momentos e situações. Em especial ao meu pai que mesmo não estando presente na conclusão deste curso, foi e sempre será meu espelho como militar, homem e pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que além da oportunidade de ingressar na AMAN, deu-me forças para que eu pudesse enfrentar as dificuldades e barreiras de modo que pudesse estar concluindo minha formação, tornando-me oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço também a minha família por sempre me apoiar e estar ao meu lado em todos os momentos, bons e ruins. Vocês são partes essenciais da minha vida.

A meu orientador, por todo o esforço e dedicação em auxiliar-me no desenvolvimento deste trabalho. Apoio esse que foi além deste trabalho, contribuindo na minha formação como oficial e como cidadão.

Posso todas as coisas em Cristo que me fortalece.

“O homem interior se renova sempre. A luta enriquece-o de experiência, a dor aprimora-lhe as emoções e o sacrifício tempera-lhe o caráter.” (Chico Xavier).

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS PARA QUE UM COMANDANTE DE PELOTÃO DE COMUNICAÇÕES POSSA EXERCER A LIDERANÇA NO ATUAL EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

AUTOR: Hildebrando Gonçalo da Silva Neto
ORIENTADOR: Cap Com Ezequias Gentil de Lima

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apontar as competências atitudinais que devem ser adquiridas pelos cadetes da Arma de Comunicações para o emprego atual da Força Terrestre em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, concluindo sobre a importância desses conteúdos para o futuro oficial da Arma de Comunicações. A pesquisa foi baseada em referenciais teóricos provenientes de apuração em acervos de artigos acadêmicos, sites relacionados ao tema, artigos de especialistas, assim como em portarias e manuais vigentes no Exército Brasileiro. Primeiramente, foram abordados os aspectos da liderança militar, a fim de examinar quais as competências atitudinais são necessárias para o exercício da liderança. Após isso, foram explanadas as competências atitudinais necessárias ao Oficial de Comunicações, evidenciando quais delas são mais importantes para que esse oficial exerça a liderança em operações de garantia da lei e da ordem. Por último, antes das considerações finais, foram expostas as atividades e ferramentas que devem ser realizadas para o desenvolvimento desses conteúdos atitudinais nos cadetes do Curso de Comunicações. Como considerações finais, foi confirmada a importância do estudo do assunto para a Força Terrestre com base no referencial teórico, levantamento de dados e entrevistas apresentadas neste trabalho.

Palavras-chave: Liderança, Perfil Profissiográfico, Competências Atitudinais, Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF ATTITUDINAL CONTENT FOR A COMMUNICATIONS PLATOON COMMANDER TO EXERCISE LEADERSHIP IN THE CURRENT EMPLOYMENT OF THE LAND FORCE IN LAW AND ORDER GUARANTEE OPERATIONS

AUTHOR: Hildebrando Gonçalo da Silva Neto
ADVISOR: Cap Com Ezequias Gentil de Lima

The purpose of this final course work is to point out the attitudinal skills that should be acquired by the Cadets of the Communications Weapon for the current use of the Land Force in Law and Order Assurance Operations, concluding on the importance of these contents for the future officer of the Communications Weapon. The research was based on theoretical references from the collection of academic articles, websites related to the theme, articles by specialists as well as in ordinances and manuals in force in the Brazilian Army. First, aspects of military leadership were addressed, in order to examine which attitudinal competencies are necessary for the exercise of leadership. After that, the attitudinal skills necessary for the communications officer were explained, to later show which of them are most important for this officer to exercise leadership in guaranteeing law and order operations. Finally, before the final considerations, the activities and tools that must be carried out for the development of these attitudinal contents were exposed in the cadets of the communications course. As final considerations, the importance of studying the subject for the Land Force was confirmed based on the theoretical framework, data collection and interviews presented in this work.

Keywords: Leadership, Professional Profile, Attitudinal Skills, Law and Order Guarantee Operations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos do comando.....	14
Figura 2 – Funções do comando.....	15
Figura 3 – Elementos do KSAO.....	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de funções exercidas pelos cadetes.....	22
Gráfico 2 – Percentual de atividades que desenvolvem atributos de liderança.....	23
Gráfico 3 – Percentual de mudança comportamental ao longo dos anos de formação.....	23
Gráfico 4 – Percentual de competências atitudinais já adquiridas	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
Cmt Pel Com	Comandante de Pelotão de Comunicações
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
EDL	Exercício de Desenvolvimento de Liderança
EME – Espanha	Estado Maior do Exército na Espanha
EsPCEX	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation em Haiti
MOD - UK	Ministry of Defense United Kingdom
ND - Canadá	National Defence Canadá
NDACA	Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
SIEsp	Seção de Instrução Especial
TFM	Treinamento Físico Militar
U.S Army	United States Army

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	LIDERANÇA MILITAR	14
2.2	COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS	16
2.3	EMPREGO DAS COMUNICAÇÕES EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM	17
2.4	PERFIL PROFISSIONAL DO OFICIAL DE COMUNICAÇÕES	18
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	20
3.1	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	20
3.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	20
3.3	DELINEAMENTOS DA PESQUISA	20
3.3.1	Procedimentos para a revisão de literatura	20
3.3.2	Procedimentos metodológicos	21
4	RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	22
4.1	RESULTADOS	22
4.1.1	Formulário realizado pelos cadetes	22
4.1.2	Questionário aplicado aos oficiais instrutores	24
4.1.3	Análise de dados	26
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

O emprego das Forças Armadas vem se adaptando desde a sua criação exigindo que algumas competências atitudinais sejam inculcadas nos futuros oficiais do Exército Brasileiro. Essas competências possuem a finalidade de formar líderes aptos a atuarem nas diversas operações que vão desde o combate convencional até as operações de garantia da lei e da ordem.

É de suma importância entender que atributos, valores, competências e princípios possuem uma característica atemporal. Sendo assim, é significativo observar e aprender com as experiências de militares da Arma do Comando que nos últimos anos foram intensamente empregados em diversas Operações de Garantia da lei e da ordem.

Tendo em vista a explanação já realizada, este trabalho versa sobre o seguinte problema: quais são as competências da liderança que devem ser inseridas nos cadetes do Curso de Comunicações para que os futuros comandantes de Pelotão de Comunicações possam exercer a liderança? Quais dessas competências os oficiais subalternos empregados nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem julgam ser de suma importância? Como os Cadetes de Comunicações podem adquirir essas competências?

A relevância do tema liderança mostra-se essencial para a Força Terrestre devido a crescente demanda para atuar em diversas situações em todo território brasileiro. O Oficial de carreira da Arma de Comunicações será empregado em situações de risco, seja em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, como as Operações Arcanjo, São Francisco, ou em operações de paz como a realizada no Haiti (MINUSTAH), na qual terá que demonstrar a liderança frente aos seus subordinados. Ciente dessas atribuições realizam-se diversas atividades durante o Curso de Formação de Oficiais de Carreira da Arma de Comunicações como exercícios supervisionados das diversas áreas técnicas, exercício de desenvolvimento de liderança, assim como exercícios práticos supervisionados conduzidos pela Seção de Instrução Especial da Academia Militar das Agulhas Negras.

Essa pesquisa tem como justificativa determinar quais são os atributos mais necessários a serem inculcados nos futuros Oficiais de Comunicações, tendo em vista a atual conjuntura do país e o atual emprego do Exército Brasileiro. Sendo assim, vê-se a relevância de identificar quais são esses atributos para que haja uma boa liderança, que segundo o General de Brigada Carlos Roberto Pinto de Souza em um artigo para a revista Doutrina Militar Terrestre (2015, pag. 6) relata:

A liderança exerce papel primordial na obtenção, preparação e emprego das capacidades operativas de uma força terrestre, constitui a base de sustentação das demais funções essenciais para a geração de poder de combate (inteligência, comando e controle, movimento e manobra, fogos, proteção e logística).

Inicialmente, foram abordados os aspectos da Liderança Militar, com o objetivo de examinar quais competências atitudinais são necessárias para o exercício da liderança. Em seguida, foram explanadas as competências atitudinais necessárias ao Oficial de Comunicações para então evidenciar quais delas são de suma importância para que esse Oficial exerça a liderança em Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Serão expostas também as atividades e ferramentas que devem ser realizadas para o desenvolvimento desses conteúdos atitudinais. Para alcançarmos os objetivos definidos nesse trabalho, dividiremos em cinco capítulos que irão conter uma Introdução que já está sendo realizada, assim como os Referenciais Teóricos já mencionados tendo em vista uma melhor compreensão do tema. Também abordaremos em nosso Referencial Metodológico os procedimentos, instrumentos e delineamentos da pesquisa. Após isto, iremos dispor os resultados da pesquisa e será realizada a análise desses resultados. Por fim, iremos finalizar com uma conclusão atendendo os nossos objetivos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apontar as competências atitudinais que devem ser adquiridas pelos cadetes da Arma de Comunicações para o emprego atual da Força Terrestre em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar as competências atitudinais no perfil profissiográfico do Oficial de Comunicações;

Conceituar competências atitudinais;

Conceituar Operações de Garantia da Lei e da Ordem;

Investigar como as competências atitudinais podem ser inseridas nos Cadetes de Comunicações;

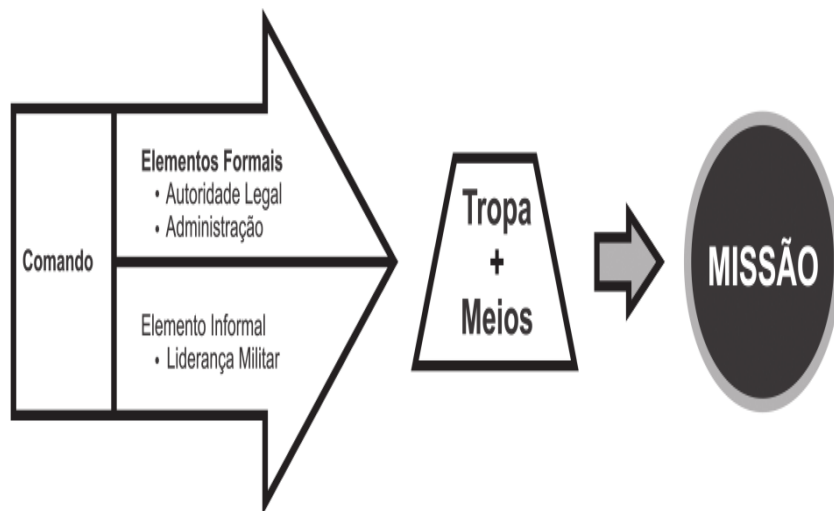
Examinar a importância das competências atitudinais para o exercício da liderança nas atuais operações do Exército Brasileiro;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA MILITAR

O líder é a pessoa com “capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever” segundo o manual de liderança militar do Exército Brasileiro. (BRASIL, 2011)

Figura 1 – Elementos do Comando



Fonte: C 20-10 Liderança (2011)

De acordo com o manual Comandante, Chefe e Líder do Ministério do Exército, o comandante é o “militar investido legalmente, e com a prerrogativa impessoal, da autoridade para conduzir homens e controlar forças em razão de seu posto, graduação ou função”.

O processo, entretanto, para desenvolver a liderança é labiríntico e continuado, devendo o militar almejá-lo diariamente tanto dentro, quanto fora da caserna e também nos exercícios no terreno e operações. (DA ROSA, 2015).

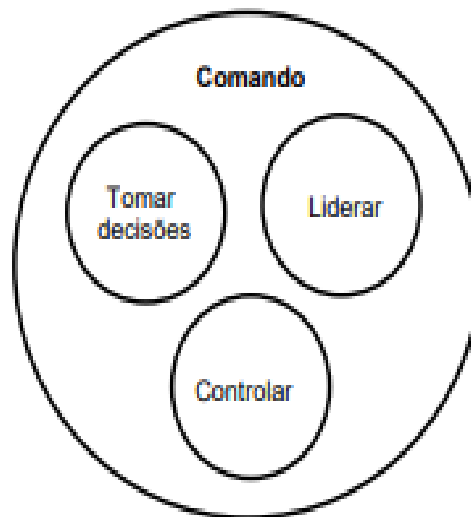
Com a atualidade, aumentou-se significativamente a responsabilidade e as missões dos comandantes de pequenas frações (pelotão e grupo de combate), chegando ao nível internacional. Isso se deve à exigência da sociedade quanto ao emprego e a forma dos militares nas operações. (ROUCO, 2012)

Como consequência, elevou-se a necessidade de recursos humanos com a capacidade de liderança e com uma visão estratégica renovada, que satisfaça os objetivos da Instituição a qual está inserido e os anseios da sociedade. (ROUCO, 2012)

A liderança é inserida no comando militar em todos os níveis, desde o tático até o estratégico. A função de comando exige que haja uma compreensão clara da missão e dos resultados que se deseja alcançar além da gestão de recursos. (ROUCO, 2012)

Cabe a todos os comandantes decidir, liderar e controlar suas forças militares como ilustra a figura abaixo:

Figura 2 - Funções do Comando



Fonte: Adaptado de MOD- UK (2005, p.115).

Pela grande relevância e magnitude internacional desse objeto de estudo, é importante apresentá-lo não somente na perspectiva nacional, mas também pela ótica da doutrina militar internacional.

Segundo a U.S Army (2006), a liderança além de ser a capacidade de influenciar as pessoas, trata-se de delimitar finalidades e direções de modo que insuffle motivação nas operações para o cumprimento das missões e melhorias na organização. O MOD-UK (2005) caracteriza, também, esse tema como projeção da personalidade e caráter do líder para levar os seus subordinados a fazer o que é ordenado.

Para a ND-Canada (2005a) a liderança é eficaz quando se consegue dirigir, motivar e permitir aos demais a possibilidade de realizar tanto profissionalmente quanto eticamente a missão, por meio do desenvolvimento e melhoria das capacidades militares. A liderança,

segundo o EME- Espanha (1998), também, pode ser exemplificada pelo *ethos*, sendo o conjunto de valores que identificam a organização.

2.2 COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS

Segundo a portaria nº 001-DECEEx, de 8 de janeiro de 2018, são “conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser desenvolvidos por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar”.

Na seção V dessa mesma portaria, prevê quais as ferramentas e exercícios devem ser realizados para o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais. Dentre eles, podemos destacar: situações-problemas, projetos, pesquisas, simulações, grupos de discussão e práticas específicas da atividade militar.

A revisão do conceito de competência, segundo o teórico da geografia David Harvey em seu livro *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ajuda os gestores a fazerem avaliações regulares dos conhecimentos, capacidades, aptidões e outros aspectos para um desempenho eficaz no trabalho. Esse método tem origem no acrônimo KSAO que esse teórico define como:

knowledge (conhecimento) é a informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função;

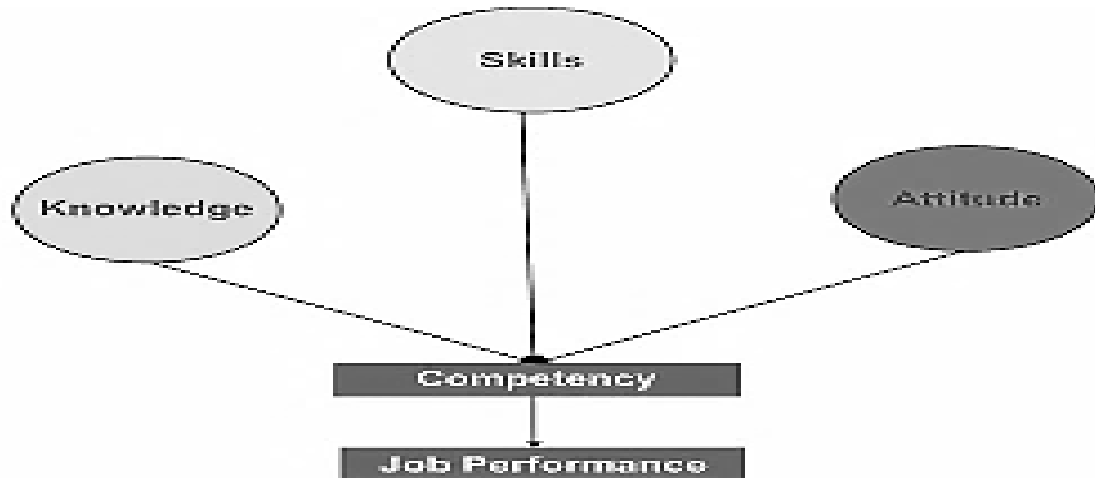
skill (capacidade) é a proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou aprendida na função de modo informal;

ability (aptidão) resulta da conjugação de conceitos como a inteligência, a orientação espacial e o tempo de reação. As aptidões são medidas frequentemente por testes que fornecem estimativas acerca da capacidade específica que uma pessoa tem para realizar uma tarefa;

other (outras características) são aspectos adicionais necessárias para fazer bem um trabalho, por exemplo, a atitude e a personalidade.

Fica evidente que a definição de competência contém em sua maioria, explicitamente ou implicitamente, elementos provenientes do KSAO.

Figura 3 – Elementos do KSAO



Fonte: Autor (2020)

2.3 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

A Atuação da Força Terrestre nas operações de Garantia da Lei e da Ordem vem crescendo nas últimas décadas. Elas possuem características particulares e demandas no planejamento para o correto e condizente emprego de um sistema de comunicações. (JÚNIOR, 2012).

O manual EB7-MC-10.223 define o que é GLO para o Exército da seguinte maneira:

É uma operação militar conduzida pelas Forças Armadas, de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado. Tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Ocorre nas situações em que houver o esgotamento dos instrumentos previstos no art. 144 da Constituição ou nas que se presume ser possível à perturbação da ordem. (COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES, 2017).

Dentre as principais características, podemos destacar a capacidade do sistema de comunicações integrarem-se aos sistemas de comunicações das outras agências em operações. Sendo assim, o comandante de um pelotão de comunicações, ao ser empregado nesse tipo de operação, deve ter as habilidades de liderança para conduzir o pelotão para o bom cumprimento das missões. (JÚNIOR, 2012).

As diretrizes para o emprego das Forças Armadas em Operações de Garantia da Lei e da Ordem é definida pelo Decreto Presidencial número 3.897, de 24 de Agosto de 2001.

Segundo o Jornal BBC Brasil que publicou um artigo em 23 de Agosto de 2019, entre 1999 e 2019, as Forças Armadas foram convocadas 114 vezes pelo Governo Federal para operações militares de GLO. A maioria das operações ocorreu com o objetivo de estabelecer segurança de eventos ou para evitar crises de violência urbana.

2.4 PERFIL PROFISSIONAL DO OFICIAL DE COMUNICAÇÕES

O perfil Profissiográfico é uma das metodologias possíveis na determinação técnica das competências, habilidades e atitudes das diversas áreas profissionais. Esse tipo de análise além de descrever os cargos e funções dentro de uma organização, pode também determinar quais as melhores competências o indivíduo deve ter para exercer determinada atividade e aperfeiçoar o serviço prestado. (HELENA, 2006).

Para o administrador e escritor Idalberto Chiavenato, que utiliza o termo ficha profissiográfica, define como sendo:

É um resumo da análise profissiográfica. Em sentido amplo, análise profissiográfica é um sinônimo de análise do trabalho. Em sentido mais restrito, é a pesquisa dos elementos, componentes de um trabalho e de sua interação, com o objetivo de determinar as condições necessárias a um desempenho adequado. (CHIAVENATTO, 1999, 1).

O Departamento de Educação e Cultura do Exército, utilizando-se dessa técnica, formulou um Perfil Mapa Funcional contendo as competências profissionais necessárias para formar o Aspirante-a-Oficial da Arma de Comunicações, habilitando-o para os cargos de Tenente e Capitão não aperfeiçoado. Assim como graduá-los bacharel em Ciências Militares e iniciar a formação do Chefe Militar. (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO, 2016).

O perfil profissiográfico do concludente do curso de formação e graduação de Oficiais de Comunicações da AMAN, presente na Portaria nº 001-DECEX, de 8 de janeiro de 2018 além de citar as competências profissionais necessárias para um Oficial de Comunicações, enumera também, em um dos seus tópicos dos eixos transversais, as competências atitudinais, somando ao total dezenove atitudes. A seguir, iremos enunciá-las assim como defini-las, segundo as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA –EB60-N-05.013).

Abnegação: agir, renunciando a qualquer tipo de interesse, em favor da Instituição, grupos e / ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão.
Adaptabilidade: ajustar-se a quaisquer mudanças de situações.

Autoconfiança: agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias.

Camaradagem: relacionar-se de modo solidário, cordiais e desinteressados com superiores, pares e subordinados.

Combatividade: defender de forma racional e intensa as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.

Cooperação: contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.

Decisão: optar pela alternativa que lhe pareça mais adequada, em tempo útil e com convicção.

Dedicação: realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo. É o desprendimento de si próprio em favor de outrem ou de alguma ideia.

Disciplina Intelectual:

Discrição: manter reserva sobre fatos do seu conhecimento, que não devam ser divulgados.

Equilíbrio Emocional: agir controlando as próprias reações emocionais e sentimentos para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações. É a capacidade de enfrentar obstáculos e ter controle dos sentimentos e das reações.

Honestidade: agir no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada.

Iniciativa: agir de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior.

Lealdade: ser fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança.

Organização: desenvolver atividades profissionais, conforme um método preestabelecido, ordenando e distribuindo os elementos envolvidos na situação em prol do alcance de um objetivo.

Persistência: manter-se em ação continuamente na execução de uma tarefa.

Responsabilidade: capacidade de cumprir suas obrigações independentemente de fiscalização, assumindo as consequências de suas atitudes e decisões.

Rusticidade: adaptar-se rapidamente a ambientes inóspitos, permeados de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência.

Sociabilidade: relacionar-se com outros, por meio de ideias e ações, de modo adequado, considerando os sentimentos e ideias do grupo.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa apresentando pesquisas bibliográficas acerca do tema liderança militar e competências atitudinais, utilizando-se tanto de artigos e livros em bancos de dados eletrônicos, quanto do Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro.

Foi realizada, também, uma averiguação com coleta de dados por meio de formulários com os Cadetes do Curso de Comunicações da AMAN acerca de quais atributos que foram adquiridos ao longo da formação e quais atividades os fizeram adquiri-los. Outra coleta de dados, por meio de questionários, foi feita entre os Oficiais subalternos acerca de quais atributos são necessários para exercer a liderança como comandante de pelotão em Operações de GLO.

3.2 MÉTODOS

Foi realizada inicialmente uma avaliação das competências adquiridas pelos cadetes do 2º, 3º e 4º anos da Arma de Comunicações ao longo da formação. Logo após, analisou-se o perfil profissiográfico do Oficial de Carreira da Arma de Comunicações e foram elencadas as definições para a aplicação na pesquisa. Por fim, confrontamos esses dados com as competências de liderança necessárias para que um Oficial de Comunicações possa desempenhar a liderança no atual emprego da Força Terrestre provenientes da coleta de dados dos oficiais instrutores oriundos da Arma de Comunicações.

3.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Esse tópico englobará as fases de levantamento e seleção de bibliografia, instrumentos de coleta de dados.

3.3.1 Procedimentos para a revisão de literatura

- a) Fontes de busca

As mencionadas nas referências bibliográficas do presente trabalho.

- b) Estratégia de buscas nas bases de dados

Utilizou-se a localização eletrônica, por meio de sites de busca na internet, para a busca de materiais referentes ao tema e acerca da formatação do trabalho.

c) Critérios de inclusão e exclusão

Estudos acerca de liderança e comportamento que pudessem ser incluídos e comparados ao meio militar ou já sendo deste meio foram incluídos, sendo excluídos os estudos que não estavam relacionados com esse assunto ou que não pudessem ser incluídos ou aplicados no meio militar.

3.3.2 Procedimentos metodológicos

Além da pesquisa bibliográfica e documental, foram aplicados formulários nos cadetes dos três anos correntes do Curso de Comunicações, assim como entrevistas com Oficiais instrutores do mesmo Curso.

A fim de avaliação de critérios, foram utilizadas as respostas dos questionários aplicados nos cadetes e das entrevistas realizadas nos oficiais, que serviram como base para a conclusão do trabalho, materializando assim a consecução dos objetivos propostos.

Os formulários foram respondidos por 78 cadetes distribuídos dentro dos 2º, 3º e 4º anos do Curso de Comunicações e as entrevistas foram feitas em quatro Tenentes instrutores do corrente ano com experiências na atuação em Operações de GLO.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

4.1 RESULTADOS

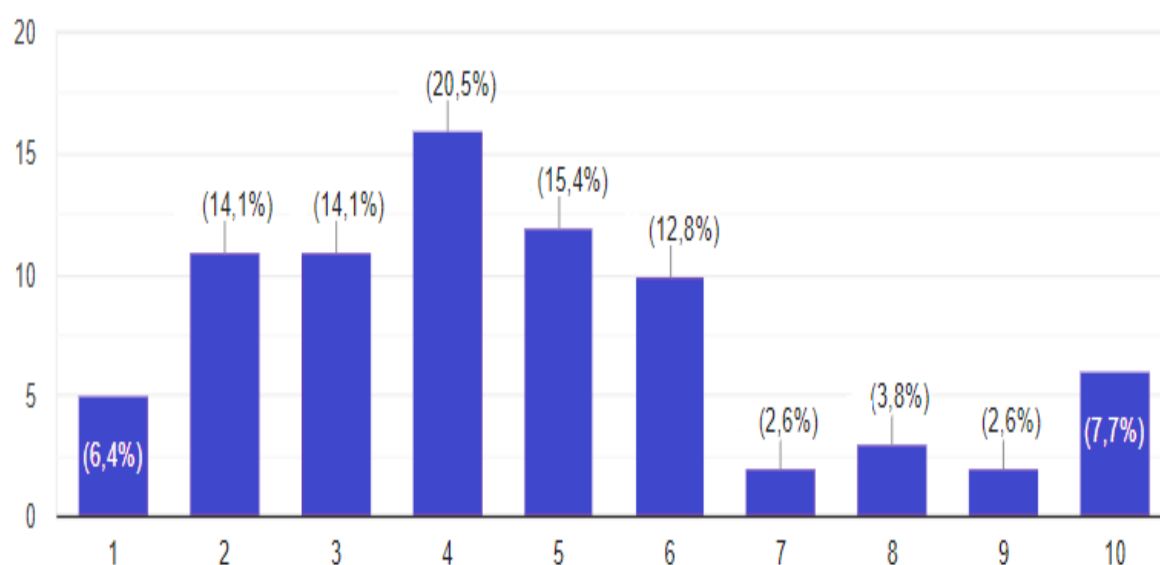
Esse tópico englobará as fases de levantamento e seleção de bibliografia, instrumentos de coleta de dados.

4.1.1 Formulário realizado pelos cadetes

A Pesquisa foi realizada com 78 cadetes do Curso de Comunicações.

I. Durante seus anos de formação, quantas vezes já exerceu alguma função de comando direto, como Chefe de Turma, Comandante de Patrulha, entre outros?

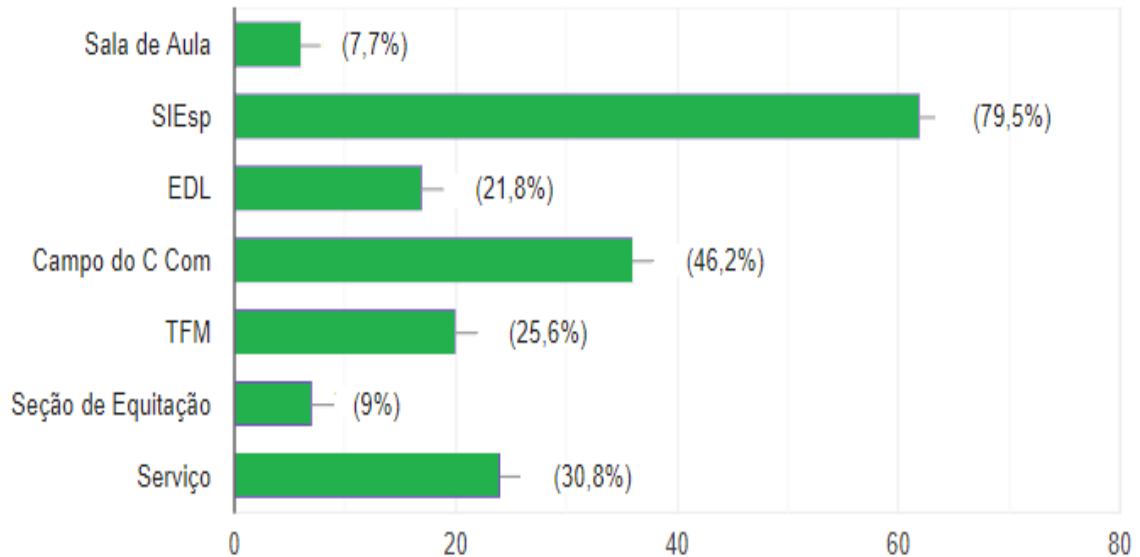
Gráfico 1 – Percentual de funções exercidas pelos cadetes



Fonte: Autor (2020)

II. Em sua opinião, quais são as melhores formas de se adquirir atributos de liderança?

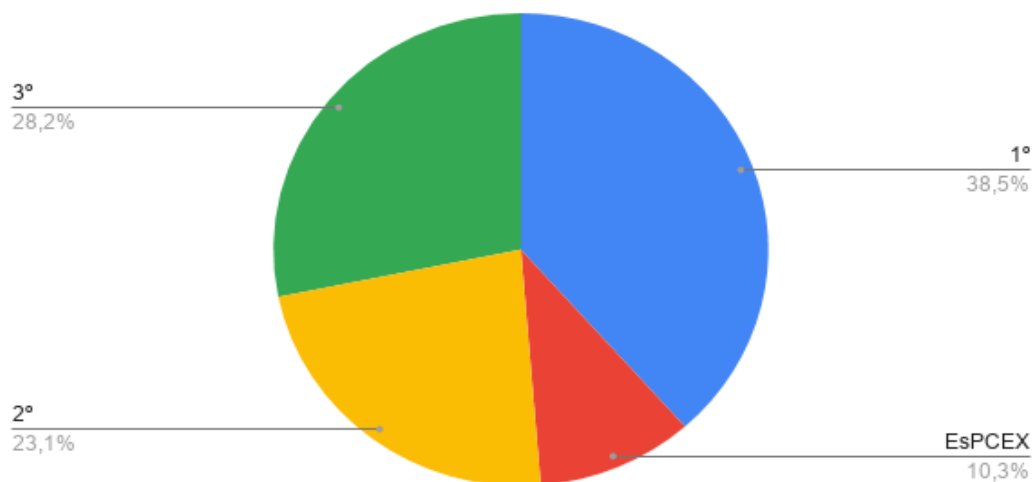
Gráfico 2 – Percentual de atividades que desenvolvem atributos de liderança



Fonte: Autor (2020)

III. Em qual dos anos de formação você percebeu maior mudança comportamental?

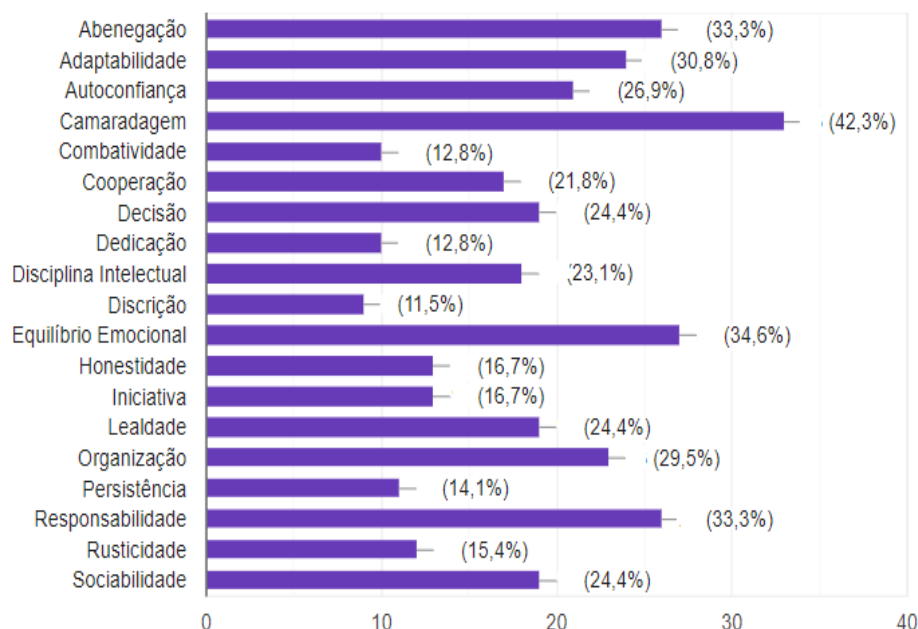
Gráfico 3 – Percentual de mudança comportamental ao longo dos anos de formação



Fonte: Autor (2020)

IV. Quais das competências atitudinais você acha que já adquiriu?

Gráfico 4 – Percentual de competências atitudinais já adquiridas.



Fonte: Autor (2020)

V. Em sua opinião, qual a forma mais eficiente de desenvolver a liderança nos Cadetes de Comunicações?

As respostas com maiores porcentagens foram a respeito à assunção de função de comando por parte dos cadetes e do exemplo dos oficiais presentes em suas rotinas (Comandantes de Pelotão e de Companhia). Além disso, foram expostas respostas referentes ao trato com os pares e subordinados, sejam eles Cadetes mais modernos ou Praças. Atividades como Serviços, apoio às instruções do Curso Básico, também auxiliam no desenvolvimento da liderança. Cabe ressaltar o papel das funções de Comandante de Grupo e Adjunto de Pelotão exercidas pelos Cadetes dos 4º e 3º anos, respectivamente, que proporcionam a esses militares um contato mais próximo com os Cadetes dos 2º e 1º anos.

4.1.2 Questionário aplicado aos oficiais instrutores

I. Qual a relevância do ensino liderança na AMAN? (Sendo o 5 muito relevante e o 1 sem relevância)?Justifique.

As respostas apresentaram uma coesão, tratando-se da relevância do ensino liderança ditas pelos oficiais como muito relevante ou relevante. Entretanto foram apresentadas questões como as instruções de lideranças serem ministradas desde a EsPCEx e com maior veemência no 4º ano, ao contrário do que é feito, pois as instruções são ministradas apenas no 3º ano. Além disso, foi dito por um instrutor que deve ser dada importância para o ensino técnico além de atributos da área afetiva, pois o comandante em todas as esferas lidera também pelo seu conhecimento técnico e de emprego efetivo da Arma de Comunicações.

II. Em qual dos anos de formação o Senhor percebeu maior mudança comportamental?

As respostas divergiram apresentando duas ideias diferentes em relação à mudança comportamental. A primeira ideia se trata de que não há nenhum ano específico que se percebe uma maior mudança comportamental, e sim, que ela ocorre gradualmente sem grandes saltos. A segunda ideia dita é que ocorre no 4º ano da militares, devida à carga de responsabilidade e também à postura dos instrutores com os cadetes deste ano na qual é concedido maior liberdade de comando a esses cadetes. Além disso, nesse mesmo ano o Cadete do 4º ano é submetido a mais funções de comando e deixa de ser somente um executor nas diversas tarefas, tendo mais responsabilidade e atribuições de coordenação de atividades, por exemplo, a aplicação do Exercício de Desenvolvimento da Liderança nos Cadetes do 3º ano.

III. Quais das competências atitudinais o Senhor acha mais importante que um Cmt Pel Com possua para exercer a liderança em Operações de GLO? Justifique. (Escolha apenas 3 opções)

As mais enumeradas como importante foram: persistência, combatividade e organização. As justificativas ditas são relacionadas a agir racionalmente em situações de riscos eminentes e atentos aos ordenamentos jurídicos vigentes durante a operação. Além disso, essas três competências estão ligadas a superar mentalmente os riscos inerentes às Operações de GLO, tendo em vista a vulnerabilidade da tropa empregada nas ruas.

4.1.3 Análise de dados

Tendo em vista os resultados encontrados, podemos fazer algumas inferências. A resposta à situação apresentada encontra-se no desenvolvimento do trabalho e nas respostas dos questionários e formulários.

Em relação ao questionário realizado com os Cadetes do Curso de Comunicações do corrente ano que foca na maneira como os Cadetes deste Curso podem adquirir os conteúdos atitudinais necessários para Operações de GLO e quais atributos já possuem, podemos realizar as seguintes análises:

1. A primeira questão visa saber sobre a quantidade de vezes que o cadete já exerceu alguma função de comando e chegou-se a conclusão inicial de que todos já exerceram alguma função de comando. Além disso, pode-se notar que menos de 18% dos cadetes exerceram mais que seis funções, mostrando que há mudanças correntes nas funções, de modo que um maior número de cadetes possa exercer na prática funções que promovam o desenvolvimento da liderança. Como foi abordado na conceituação de Liderança Militar, o processo de desenvolvimento é labiríntico e continuado, sendo necessária uma variedade de funções de comando de modo a proporcionar experiências com a finalidade de auxiliar o futuro comandante na decisão, liderança e controle de sua fração.

2. A segunda questão trata-se de qual a melhor forma para que se adquiram atributos de liderança. A resposta obtida foi que 79,5% dos cadetes que realizaram a pesquisa ditam que os estágios da SIEsp são umas das atividades mais enriquecedoras para o desenvolvimento desses atributos. A Seção de Instrução Especial tem como missão criar circunstâncias que se assemelham ao combate de modo a proporcionar ao cadete adquirir competências atitudinais para o exercício da liderança. Cabe destacar o Estágio do 4º ano que envolve o combate contra Forças Irregulares, incluindo-se técnicas, táticas e procedimentos utilizados em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

3. A terceira questão versa sobre em qual dos anos da formação o futuro oficial notou uma maior mudança comportamental. Nos 1º e 3º anos foram as que mais obtiveram uma resposta com 66,7%. Percebe-se o aumento de maturidade que é incutida nos cadetes nesses anos visando uma saudável decisão em relação à escolha de Arma, Quadro ou Serviço que é

realizada no 2º e no 3º anos se justifica-se pela carga de atividades referentes à Liderança tanto em instruções em sala de aula quanto em atividades de campo, como o EDL.

4. A quarta questão aborda sobre quais competências atitudinais o cadete de Comunicações acha que já adquiriu até o dado momento, destacou-se camaradagem, equilíbrio emocional, responsabilidade e abnegação. Esses atributos são de extrema importância para os oficiais do Exército no comando de suas frações. Todas essas competências já citadas encontram-se no Perfil Profissiográfico do Oficial de Comunicações demonstrando a coerência desse método na formação dos Oficiais de Carreira da Linha Bélica.

5. A quinta questão trata de qual a forma mais eficiente de se desenvolver a liderança nos cadetes de Comunicações, teve como resposta pela maioria dos inquiridos “exercer função de comando”, ratificando a importância da prática para o desenvolvimento do líder militar. Por meio dessa inquirição podemos definir como as competências atitudinais podem ser inseridas nos Cadetes de Comunicações e ratificar os métodos empregados pela AMAN para a consecução de tal objetivo, delegando diversas funções como os Serviços de Adjunto ao Oficial de Dia, de Cadete de Dia, de Comandante de Grupo e de Auxiliar do Oficial de Dia ao Batalhão Agulhas Negras.

Em relação ao questionário realizado com os Tenentes instrutores do Curso de Comunicações no corrente ano, que visa levantar quais atributos atitudinais são necessários para exercer a liderança em Operações de GLO, podemos realizar as seguintes análises:

1. A primeira questão visa saber sobre a relevância do ensino de liderança na AMAN que é dito pelos oficiais instrutores de suma importância para o exercício da liderança.

2. A segunda questão trata-se de qual dos anos durante a formação observa-se uma maior mudança comportamental, ocorrendo ela de forma gradual, mas com uma maior intensidade no 4º ano, devido às atividades que são realizadas nesse ano de modo a capacitar o futuro oficial da Arma de Comunicações.

3. A terceira questão aborda quais as principais competências necessárias a um Cmt Pel Com para que ele possa exercer a liderança em operações de GLO. Foram elencadas as

três competências: persistência, combatividade e organização. Elas se destacam nesse tipo de operações, pois como foi visto na conceituação de Operações de Garantia da Lei e da Ordem, trata-se de uma forma de emprego que envolve periculosidade para todos os integrantes, destacando a importância da combatividade. Além disso, é necessário que o Oficial de Comunicações tenha a capacidade de integrar os sistemas de comunicações das outras agências com as suas próprias, sendo necessária uma boa organização para o cumprimento das diversas missões. Por último, cabe ressaltar a persistência, característica inerente a Arma do Comando, devido as variáveis do ambiente urbano, tendo o Comandante de Pelotão que demonstrá-la ao conseguir obter o melhor sistema de comunicações de modo flexível e contínuo. Tais competências são encontradas no Perfil profissiográfico do Oficial de Carreira da Arma de Comunicações o que ratifica a importância desse Perfil e aplicação dessa técnica a fim de habilitar o futuro Oficial a exercer os cargos de Tenente e Capitão não aperfeiçoado.

5 CONCLUSÃO

A liderança é um tema de suma importância para qualquer instituição, seja ela no meio civil ou militar, pois segundo o palestrante e escritor James Hunter, o líder tem a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem de maneira entusiástica com a finalidade de atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

A missão da Academia Militar das Agulhas Negras é formar os futuros líderes do Exército Brasileiro. Essa missão é de suma valia para a nossa Instituição, visto que prepara os recursos humanos que possuem a responsabilidade de gerir, comandar, liderar e administrar as fileiras do Exército Brasileiro. Todavia, faz-se necessário que o futuro Oficial de carreira da linha militar bélica percorra todos os obstáculos e etapas da formação dessa Academia Militar, vindo a se tornar uma líder de fato e de direito. Ao avançar para as refeições ou nas formaturas diárias, o cadete se depara com a célebre frase no Pátio Tenente Moura “Cadete, ides comandar, aprendei a obedecer”, frase que marca e norteia não somente a vida do cadete, mas de todos que passaram por essa casa de valores. A liderança é também uma servidão.

Os atributos e valores inculcados nos cadetes durante seus cinco anos de formação são aplicados por eles como oficiais no Corpo de Tropa, a fim de atuarem como um líder militar com alta capacidade de influência sobre os demais. Por conseguinte, esse tema tem se mostrado tão importante no Exército, além do que se encontra em constante evolução doutrinária com a finalidade de aperfeiçoar os oficiais e torná-los aptos a desempenharem, da melhor forma possível, suas funções, sendo chefe e líder Militar.

Essa pesquisa adquiri uma grande importância no contexto atual visto que o Exército tem sido, constantemente, empregado em Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Desse modo, o oficial da linha bélica poderá estar à frente de situações de risco na qual deverá conduzir seus subordinados a enfrentarem o medo da morte e a acatarem as ordens sem questionar. Além disso, cabe aos oficiais, em seus papéis de instrutores, formarem seus subordinados, transformando e forjando-os. Em todos esses casos cabe ao oficial ser um líder com capacidade de cumprir com esses objetivos da melhor forma.

Chegou-se a conclusão que as atividades desenvolvidas na AMAN são de grande importância para que ocorra a mudança comportamental do candidato ingresso na EsPCEx até o cadete do 4º ano. Os ensinamentos práticos e teóricos durante a formação permitem aos futuros Oficiais internalizarem em sua personalidade militar os atributos inerentes ao líder militar.

Por meio dos questionários notou-se, também, que os cadetes entendem a importância desse tema e da execução das tarefas, assim como as cobranças na formação no desenvolvimento de uma boa liderança.

Este trabalho teve por finalidade atingir os seguintes objetivos já citados: como objetivo geral apontar as competências atitudinais que devem ser adquiridos pelos cadetes da Arma de Comunicações para o emprego atual da Força Terrestre em Operações de Garantia da Lei e da Ordem e como objetivos específicos identificar as competências atitudinais no perfil profissiográfico do Oficial de Comunicações, investigar como as competências atitudinais podem ser inseridas nos Cadetes de Comunicações e examinar a importância das competências atitudinais para o exercício da liderança nas atuais operações do Exército Brasileiro. A solução da questão levantada na introdução foi exposta ao longo da pesquisa e também pela análise das respostas dos questionários.

Chegou-se a conclusão de que há determinadas competências atitudinais que são de suma importância no emprego do Oficial de Comunicações em Operações de GLO. Como foi abordado ao longo da pesquisa, destacaram-se as seguintes competências: persistência, combatividade e organização, que constam no Perfil Profissiográfico do Oficial de Comunicações oriundo da AMAN.

Sendo assim, a hipótese da pesquisa pode ser considerada confirmada, pois por meio da acareação dos resultados obtidos nas pesquisas bibliográficas, assim como os obtidos por meio dos questionários desenvolvidos, comprova-se que as atividades durante a formação do oficial de carreira da Arma de Comunicações, além de terem suma importância no desenvolvimento do aspecto de liderança, causam mudanças comportamentais nos cadetes, refletindo também em suas vidas pessoais.

Concluimos que as atividades realizadas pelos cadetes de comunicações na AMAN os possibilitam a adquirir competências atitudinais que os tornam um líder militar. Essas competências quando internalizadas e colocadas em prática possibilita o Cmt Pel exercer a liderança frente aos seus subordinados, que em operações de GLO garantem o sucesso da missão.

Cabe salientar a importância de se realizar estudos a respeito da Liderança Militar, a fim de melhorar a capacitação dos recursos humanos do Exército Brasileiro, o que irá refletir diretamente no sucesso e nas formas de abordagens operativas, contribuindo para que o nosso Exército se mantenha como a Instituição de maior credibilidade dentro da população brasileira.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Como agregar Talentos a Empresa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. PORTARIA Nº 51 COTER, DE 08 DE JUNHO DE 2017. **Manual de Campanha: Operações**, [S. l.], 2017.
- COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. Portaria nº. 146-COTER, de 27 de novembro de 2018. **Operação de Garantia da Lei e da Ordem: EB70-MC-10.242**, [S. l.], 14 dez. 2018.
- COUTINHO, André Corga Morais. **A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar.** Orientador: José Carlos Dias Rouco. 2014. 215 p. Relatório Científico (Bacharelado em Ciências Militares) - Academia Militar, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8291?mode=full>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- DA ROSA, Cristiano. O ENSINO DE LIDERANÇA MILITAR NO APERFEIÇOAMENTO DOS CAPITÃES DO EXÉRCITO BRASILEIRO. **Giro do Horizonte**, [s. l.], p. 1-19, 2015.
- DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO. **Aditamento ADAE Nr 003/2016**. [S. l.], 5 maio 2016.
- DE SOUZA, Carlos. Marechal Rondon um perfil de liderança militar para a transformação do Exército. **Doutrina Militar Terrestre**, [s. l.], v. 3, p. 6, 1 jul. 2015.
- EME-ESPANHA, Estado-Maior do Exército Espanhol (1998). **Manual de enseñanza: El mando como líder**. Mando de Adiestramiento y Doctrina: Madrid
- GLO na Amazônia. **O que é a GLO que Bolsonaro decretou para combater queimadas na Amazônia**, [s.l.], 23ago.2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/08/o-que-e-glo-que-bolsonaro-decretou-para-combater-queimadas-na-amazonia.html>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- HARVEY, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2 (pp. 11-63), (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- HELENA, LUCIANA. **Estudo sobre o perfil profissiográfico dos oficiais da PMSC**. 2006. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Segurança Pública) - Universidade do Vale do Itajaí, [S. l.], 2006.
- JÚNIOR, César. Emprego dos rádios Falcon II e Falcon III nas operações de garantia da lei e da ordem em ambiente urbano. **Revistas Exército Brasileiro**, [s. l.], 2012.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. Secretaria-Geral do Exército. **PORTARIA Nº 001-DECEX, DE 8 DE JANEIRO DE 2018**. [S. l.], 8 jan. 2018.

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. Exército Brasileiro. **CI 20-10/1: Comandante, Chefe e Líder**. 1. ed. Brasília: EGGCF, 1986.

MINISTRY OF DEFENCE [MOD-UK]. (2005). **Army doctrine publication land operations** – AC 71819. Directorate General Development and Doctrine: Shrivenham. (UK).

NATIONAL DEFENCE OF CANADA [ND - Canada] (2005a). **Leadership in the Canadian Forces: Conceptual foundations**. Canadian Defence Academy: Kingston.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA (Brasil). DECRETO Nº 3.897, DE 24 DE AGOSTO 2001.. [S. l.], 24 ago. 2001.

PUNNITAMAI, W. (2002). **The application of competency modeling for human resource management: A holistic inquiry**. Journal of Thai Public Administration, 3, 113-131.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Orientador: Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho. 2012. Relatório Científico (Doutor em Gestão) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.

SOUZA, Tomé de. **A importância dos atributos para a liderança militar**. Revista Científica da Escola de Administração do Exército, Salvador, ano 05, v. 2, p. 23-38, 12 ago. 2009.

U.S. Army. (2006). **Army leadership: Competent, confident, and agile** – FM 6-22. Department of the Army: Washington D.C