

# A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DO SARGENTO COMO MANUTENÇÃO DA LIDERANÇA

1º Sgt RODRIGO ABIMAÉL LIMA FACCO RIBEIRO

No percurso da carreira dos graduados do Exército do Paraguai, observa-se, além da formação, a existência de capacitações continuadas, onde os sargentos são preparados para novos desafios, avançando profissionalmente. Dentro desse espectro, o atributo da liderança é desenvolvido em todas as fases, sendo abor-

dados de forma distinta e progressiva. Matérias e assuntos são ministrados para disponibilizar ferramentas que facilite a interatividade entre superiores, pares e subordinados, de forma, assim, evolutiva e síncrona com o período correspondente a etapa vivida pelo militar dentro de seu clico.

## A FORMAÇÃO MILITAR DOS GRADUADOS E A LIDERANÇA

Para entender melhor, a formação da estrutura do Exército Paraguaio percebe-se 3 grandes grupos, os oficiais (de Aspirante a Oficial até ao posto de General de Exército), os

suboficiais (equiparados aos Subtenentes e Sargentos) e o pessoal de tropa (equivalente aos Cabos e Soldados). Fazendo um paralelo ao Exército Brasileiro, vemos:

Grupo	Graduações Paraguaias	Graduações equivalentes ao EB
<b>Personal de tropa</b> (pessoal de tropa)	<i>Soldado Voluntário</i>	Soldado do Efetivo variável
	<i>Cabo Segundo</i>	Soldado do Efetivo profissional
	<i>Cabo Primero</i>	Cabo do EP
	<i>Sargento Segundo</i>	Cabo Técnico temporário
<i>Suboficiales</i> (graduados)	<i>Vice-Sargento Primero</i>	3º Sargento
	<i>Sargento Primero</i>	
	<i>Sargento Ayudante</i>	2º Sargento
	<i>Suboficial</i>	
	<i>Suboficial Mayor</i>	1º Sargento
	<i>Suboficial Principal</i>	Subtenente
Oficiais subalternos	<i>Sub Teniente</i>	Aspirante a Oficial
	<i>Teniente</i>	2º Tenente
	<i>Teniente primero</i>	1º Tenente
	<i>Capitán</i>	Capitão
Oficiais superiores	<i>Mayor Major</i>	Major
	<i>Teniente Coronel</i>	Tenente Coronel
	<i>Coronel</i>	Coronel
Oficiais gerais	<i>General de Brigada</i>	General de Brigada
	<i>General de División</i>	General de División
	<i>General de Ejército</i>	General de Ejército

Tabela 01: Comparação de postos e graduações do Exército Brasileiro e Exército do Paraguai observada pelo autor.

Assim, a classe dos graduados no Exército Paraguaio tem o seu início no COMISOE (*Colégio Militar de los Suboficiales del*

*Ejército*), cujo tempo de formação é de dois anos.

O COMISOE atua desde 1931 na formação

dos graduados, e desde 1995, possui a atual estrutura, onde a formação é dividida em duas fases. O primeiro ano, com as instruções básicas onde ao término os alunos escolhem as armas e o segundo ano, com a qualificação dentro da Escola da sua respectiva arma. Desde 2008, passou a funcionar como Instituto Superior Técnico Militar, e desta forma o docente ao término da qualificação recebe o nível Técnico Superior em Administração de Recursos Humanos e Materiais Militares conforme Resolução n.º 136/2008, da Direção Geral do Ensino Superior do Ministério

da Educação e Cultura da República do Paraguai.

O jovem de 17 à 23 anos ingressa no colégio mediante concurso, e como, mencionado anteriormente, o seu primeiro ano é marcado pelo período básico comum a todas as armas, sendo que, ao final desse período, o aluno escolhe a arma. No segundo ano, é designado a frequentar a escola de sua arma, onde receberá instruções de qualificação. Destaca-se especificamente neste artigo as seguintes escolas de formação dos suboficiais das armas:

<b>Estabelecimento de Ensino</b>	<b>Vinculação</b>	<b>Cidade</b>
<i>Colégio Militar De Los Suboficiales Del Ejército</i>	Subordinado ao <i>Comando de Institutos Militares de Enseñanza del Ejército (CIMEE)</i>	Encarnación
<i>Escuela De Infantería</i>	Subordinado a 1ª DE - <i>1ª División de Ejército</i>	Remansito
<i>Escuela de Caballería</i>	Subordinado a 1ª DC - <i>1ª División de Caballería</i>	Asunción
<i>Escuela de Artillería</i>	Subordinado ao COMARTE - <i>Comando de Artillería del Ejército</i>	Paraguay
<i>Escuela de Ingeniería</i>	Subordinado ao COMINGE - <i>Comando de Ingeniería del Ejército</i>	Asunción
<i>Escuela de Comunicaciones</i>	Subordinado ao COMCOME - <i>Comando de Comunicaciones del Ejército</i>	Asunción

Tabela 02: Escolas de formação e de capacitações de graduados das armas.

Além, destas escolas, existem outras que completam as formações dos graduados de quadros e serviços logísticos.

## LIDERANÇA MILITAR NA FORMAÇÃO

Com análise da grade curricular do curso de formação de graduados do Exército Paraguai, verifica-se que no segundo ano da formação, os alunos receberão as primeiras instruções sobre liderança militar, com a matéria conhecida como Dom de Mando, cuja tradução traz referência a arte de comandar homens. Assim, o discente recebe as primeiras instruções sobre o tema que lhe acompanhará durante todo seu percurso militar. O tempo disponibilizado para tal assunto é de vinte horas, e contempla os princípios da liderança e as

técnicas iniciais para comandar pequenas frações.

De acordo com o perfil profissiográfico do curso, o novo graduado recebe formação militar e profissional para desempenhar as funções de vice-sargento primeiro das Armas, com as competências necessárias para atuar como auxiliar de pequenas frações, realizar treinamentos técnicos e táticos do pessoal sobre sua responsabilidade e anda, capacidade de zelar pelo material confiado.

## VIVÊNCIA NA TROPA DOS PRIMEIROS ANOS DO GRADUADO

O Serviço Militar Obrigatório, no Paraguai, foi facultado, devido às brechas legais que facilitam o conscrito optar por não prestar o serviço, e diante desse panorama, houve a redução do efetivo de Cabos

e Soldados com o passar dos anos, acarretando assim, um aumento da quantidade de graduados por pelotões, tornando menos comum o jovem graduado exercer a função de comandante de grupo, cabendo essa responsabilidade a graduados com mais experiência, assim, o recém-egresso muitas vezes, ocupa funções as quais não o oportunizam estar à frente de tropa, exercendo sua liderança, tornando-se necessário desenvolver esse atributo em graduações futuras.

Neste cenário, cresceu a importância de capacitar os sargentos, de forma a impulsionar um ambiente que desenvolvesse a liderança por meio da influência dos graduados mais antigos aos mais modernos, que, por característica de suas carreiras, terão ao menos quatro oportunidades de conviverem novamente no ambiente acadêmico militar dentro das escolas onde foram formados, frequentando os cursos que os capacitarão às novas graduações hierárquicas.

A oportunidade de reunir a mesma turma de formação, possibilita a manutenção da coesão, do espírito de corpo, profissionalismo e disciplina, atributos que corroboram para a liderança.

Assim, estes cursos ocorrerão nas Escolas de cada Arma, localizadas dentro de cada Comando de Arma. Como exemplo, podemos citar a Escola de Engenharia, organização militar subordinada ao COMINGE, que é o órgão de direção setorial da arma de Engenharia e concentra o comando de todas as Organizações Militares de Engenharia.

Diferentemente da formação, a qual está vinculada ao COMISOE, os cursos de capacitações, estão subordinados exclusivamente ao COMINGE e ao CIMEE, desta maneira aumentando a participação do Comando da Arma sobre os assuntos caros ao desempenho do graduado como profissional qualificado.

## ESCOLA DE ENGENHARIA

A Escola de Engenharia, é conhecida como o berço dos sargentos de Engenharia do Exército Paraguaio e durante a formação militar tem como suas premissas, de acordo com seu Regimento Interno:

- Capacitar o Aluno, futuro graduado, como Instrutor Auxiliar das diversas atividades de condução do Pelotão em diferentes missões, aquisição de conhecimentos doutrinários básicos de Engenharia, desenvolver a condição moral, a aplicação do Dom de Comando, treinamento técnico e tático do pessoal, bem como para a utilização dos meios e materiais colocados a seu cargo.
- Atuar de forma eficiente como Comandante do Grupo de Engenharia de Combate
- Iniciar o conhecimento técnico e tático da arma.

Observa-se que, uma vez formado, o militar retornará aos bancos escolares. Os discentes criam expectativas de, novamente, ter a oportunidade de receberem instruções com docentes selecionados, encontrando bons exemplos de liderança, de boas práticas de gestão de pessoal, de instalações e de material. Assim, os cursos de capacitações objetivam propagar não apenas conhecimento didático mas prático de gestão e liderança para Unidades Militares mais isoladas.

Em especial, na Escola de Engenharia, há a preocupação na transmissão do bom exemplo aos alunos do segundo ano de formação, que ocupam salas de aula adjuntas aos demais cursos estarão lado a lado em cerimônias militares, formaturas e outras atividades diárias.

Percebe-se, assim, um convívio que estimula constantemente a liderança, tanto dentro dos cursos de capacitação da Escola e quanto no âmbito do Grande Comando, influenciado diretamente pelas instruções que serão lecionadas em sala, e pelas atividades que serão desenvolvidas empiricamente entre os pares e subordinados.

Como a passagem de um legado de gerações, onde os mais jovens gradualmente vão assimilando os valores e os princípios necessários para alcançarem a capacidade de líder que se espera de um graduado.

Para entender o ano Letivo da Escola de Engenharia, podemos ver a linha do tempo a seguir:

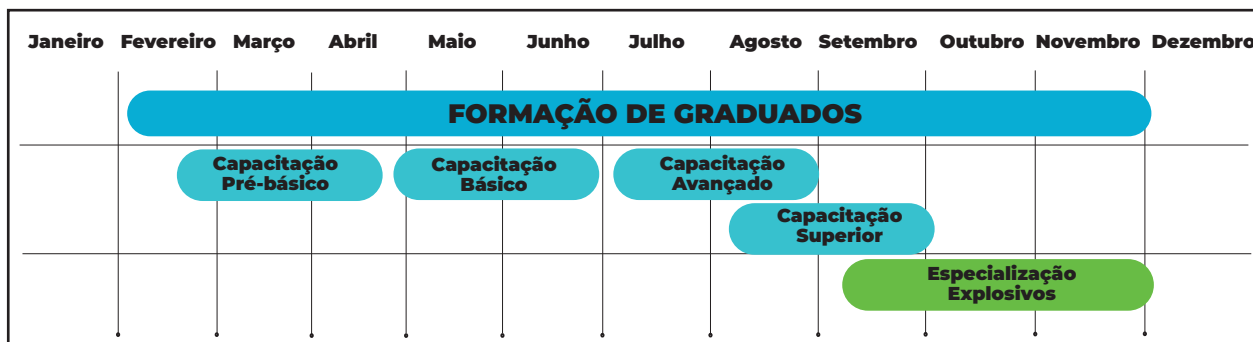


Tabela: Calendário de cursos da Escola de Engenharia do Exército Paraguaio

## Cursos – carreiras

Como vemos acima, na Escola de Engenharia, além do segundo ano de qualificação do curso de formação, ocorrem os cursos de capacitações, com turnos que abarcam a totalidade da turma (não são divididos por levas), desta forma, mantém-se a unidade da turma de formação, aumentando o compartilhamento de experiências vividas em diversos setores operacionais e administrativos do Exército Paraguaio.

Vejamos a seguir os seguintes cursos que ocorrem durante o ano letivo.

### Curso Pré-Básico para Suboficiais

Esse curso ocorre, em média, quatro anos após o egresso da formação. Ao analisá-lo, observa-se uma carga horária total de 260 horas, com o objetivo de aperfeiçoar e padronizar os conhecimentos profissionais, busca a obtenção de padrões exigidos para o nível hierárquico superior. Destacam-se os seguintes objetivos, conforme o Plano de disciplinas desse curso:

- Contemplar a execução do plano de carreira dos suboficiais, dignificando a carreira militar e oferecendo oportunidades iguais de desenvolvimento e profissionalização da mesma.
- Inculcar a importância da prá-

tica dos valores morais e das virtudes militares, desenvolvendo atributos e padrões de conduta condizentes com a preservação da boa imagem das Forças Armadas. (grifo nosso)

A atenção constante para se desenvolver na área acadêmica valores e virtudes militares pode ser observado no item grifado acima, possibilitando ao vice-sargento primeiro aprimorar-se, pelo convívio dentro do seu ciclo, um dos principais atributos que sintetiza os valores e virtudes: a liderança.

Outro documento analisado, o Plano Curricular, traz a matéria “Liderança” com treze horas, e aborda dois assuntos principais, a liderança em si, e a tomada de decisões. Também, observa-se que o Vice-sargento primeiro de Engenharia deve executar tarefas inerentes à função de assistente de Pelotão de Engenharia, atuando com um perfil delineado por características que se expressam da seguinte forma, segundo o Perfil Profissiográfico do curso:

- Liderança: Exercer uma Influência Positiva sobre aqueles a quem deve conduzir (Recrutas)
- Competência interpessoal: Capacidade de interagir e conviver com profissionais técnicos como opera-

dores de máquinas pesadas, gerentes de armazém e outros em pedreiras.

– Dinamismo: Processar as atividades do VSgto 1º, exercendo o cargo de Assistente de Pelotão.

– Espírito de corpo: Identificação com os valores e tradições do COMINGE.

(perfil profissiográfico do Curso de Capacitação Pre Básica)

Assim, o sargento recebe conhecimentos mais profundos sobre a liderança, focando na capacidade de interação e influência, chamado de influência positiva.

### **Curso de Capacitação Básica para Suboficiais**

Esse curso ocorre no oitavo ano da carreira, na graduação de sargento primeiro, e tem o alvo de capacitar o graduado para desempenhar as funções de sargento-ajudante. Os objetivos são similares ao curso anterior, contudo nota-se a diferença nas competências interpessoais, onde anteriormente o perfil de liderança estava focado na “convivência durante operações da arma, na execução de serviços técnicos profissionais”, passando para um novo perfil onde o militar deve “estabelecer relações de trabalho saudáveis e responsáveis, tendo um efeito positivo sobre seus subordinados”. Dessa forma, há uma maior utilização de atributos de liderança, aproveitando a evolução do perfil do discente, que, agora, faz-se necessário um desenvolvimento mais apurado nas relações interpessoal. Por conseguinte, esse graduado (agora sargento-ajudante) deverá buscar maior relação com as graduações inferiores além dos cabos e soldados para após concluir essa capacitação.

### **Curso de Capacitação Avançada para Suboficiais**

Esse curso prepara o Sargento-Ajudante à graduação de Suboficial, capacitando o militar para as novas funções, não somente

no nível Pelotão, mas também, desempenhar funções de auxiliar de Estado-Maior. Observa-se atributos delineados por um Plano de Disciplinas elaborado para que o discente possa aprofundar-se em assuntos mais doutrinários da profissão militar.

Nesta Capacitação, o assunto “Liderança” dá lugar à disciplina “Dom de Mando”, que busca alcançar objetivos mais pontuais sobre o tema, conforme podemos verificar no Plano de Disciplinas do curso:

- Compreender o Propósito e escopo – conceito – desenvolvimento do dom de mando.
- Definir dom de mando
- Características e princípios do dom de mandar.
- Entender os processos do Dom de mando.
- Profissionalismo e ética: entender a importância do profissionalismo na vida militar.
- Compreender valores e atitudes: valores – atitudes – boas atitudes.
- Compreender as necessidades humanas: relação de necessidades – necessidades do grupo.
- Compreender os tipos de Motivação:
  - Motivação de desempenho
  - Motivação para tentar
  - Esperança de reconhecimento por um bom trabalho
  - A conveniência de reconhecer um bom trabalho
- Princípios do dom do comando.

Nesses objetivos, a liderança já recebe o enfoque posicional, onde a função e a posição que o graduado ocupa dentro da estrutura da Organização recebe um papel mais destacado.

Nos cursos anteriores, o graduado recebe a liderança como um reflexo de sua postura diária e natural, contudo, nesse momento da carreira, há a preparação para o “dom de mando”, expressão idiomática espanhola que representa a capacidade do exercício da chefia hierárquica, de comandar pessoas. Ressaltando inclusive diversos temas caros a um chefe militar, como manter a motivação de desempenho



de seus subordinados, motivar a iniciativa, reconhecer bons trabalhos.

### **Curso de Capacitação Superior para Suboficiais**

Curso que prepara “Suboficiais” para funções de “Suboficial Mayor”. Esse curso é a última capacitação comum aos sargentos do Exército do Paraguai, dessa maneira, busca culminar o tema da liderança, novamente, dentro da matéria “dom de mando”. Os conceitos são apresentados detalhadamente e aplicados à situações eminentemente próximas de sua realidade, como podemos observar a seguir alguns objetivos do Plano de Disciplinas do curso:

- Diferenciar os conceitos de Comando, administração y Dom de comandar.
- Aplicar os conceitos precedentes ao problema “Deveres y Obrigações do Sub Oficial de semana”
- Identificar as características do dom de comando y sua relação com os fundamentos.
- Aplicar los princípios do dom de comando a uma situação dada.

Nesses objetivos, o “Suboficial Mayor” estará em condições de desenvolver a liderança irradiada nos subordinados mais próximos, trazendo a experiência das tradições do Comando de sua Arma, para as novas gerações, pois em todo o momento de sua capacitação, o discente é instigado a manter-se como exemplo aos mais novos e como um padrão de conduta para seus pares e mesmo para muito de seus superiores que serão mais jovens.

### **CONCLUSÃO**

Após recebem instruções todas as instruções continuadas sobre o dom de comanda e liderança por meio das capacitações no decorrer dos anos, acumulado às experiências vividas, o graduado pode avançar como líder eficaz, auxiliando os graduados mais jovens, e criando um ambiente colaborativo de espírito de corpo, retransmitindo valores e tradições.

Também, o fator da localização da Escola de formação e capacitação, estar inserida fisicamente nas imediações do Comando da Arma, possibilita o fomento da cultura do ensino nos demais quadros da OM mantendo-se influenciados pela convivência com os docentes e discentes.

Assim, os cursos de capacitações, além de preparar para atividades administrativas e técnicas, também traz uma progressividade de conhecimentos sobre a liderança militar, uma vez que o assunto nunca é deixado de lado, e busca-se infundi-lo diariamente como mais um dos valores inerentes a profissão militar.

### **SOBRE O AUTOR**

O Primeiro Sargento de Engenharia RODRIGO ABIMAÉL LIMA FACCO RIBEIRO é Monitor na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas. Antes da atual função, também foi monitor na Escola de Sargentos das Armas (2009-2011), e Centro de Instrução de Engenharia (2020-2021). Terceiro-Sargento de Engenharia da turma de 2004 da Escola de Sargentos das Armas. No exterior, foi Instrutor da Escola de Engenharia do Exército Paraguaio em 2022, em Assunção - Paraguai. (rodrigoabimael@yahoo.com.br)

### **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:**

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN PRE BASICO DE SO (VSgto 1º), 2022, Assunção-Py.

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN BASICO PARA SO (Sgto 1º), 2022, Assunção-Py

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN AVANZADO PARA SO (Sgto Aydte), 2022, Assunção-Py

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN SUPERIOR PARA SO (SO), 2022, Assunção-Py

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, MALLA CURRICULAR DEL CURSO DE INGENIERÍA- CUARTO SEMESTRE, 2022, Assunção-Py

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, MALLA CURRICULAR DEL CURSO DE INGENIERÍA- TERCERO SEMESTRE, 2022, Assunção-Py

Escola de Engenharia, COMANDO DE ENGENHARIA DO EXÉRCITO, INFORMATIVO PARA POSTULANTES DE COMISOE AÑO 2019/2020, 2019. Encarnación-Py.