

# A PISTA DE AÇÕES PRÁTICAS (PAP) – Uma proposta para a dinamização do ensino da Liderança Militar nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros

ARNALDO ROBERTO LUQUE\*  
Capitão de Fragata (Ref<sup>o</sup>-T)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
Motivo  
Fundamentação teórica  
Proposta  
Objetivos da utilização da PAP  
Montagem da Pista  
Conclusão

## INTRODUÇÃO

Por muitos anos, fui instrutor da matéria de Liderança no Colégio Naval (CN) e na Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC), e uma das situações que não me deixava confortável era a falta de prática dessa matéria, isto é, o aluno recebia as informações técnicas, mas não tinha a oportunidade de colocá-las em prática, liderando e sendo liderado.

Na época, pensando no que foi escrito no parágrafo anterior, escrevi o artigo “Liderança – Chega das Teorias, vamos à prática!”, publicado na *Revista Marítima Brasileira (RMB)*, pp. 135-138, v. 119, nº 4/6 – abr./jun. 1999, em que escrevi a seguinte frase: “Sem desafios, não se avalia o potencial de um líder”. Pensando nisso, proponho o emprego da Pista de Ações Práticas (PAP) nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros (EAM), visando proporcionar aos alunos

---

\* Formado em Psicologia, com especialização em Psicotécnica Militar, pelo Centro de Estudo do Pessoal do Exército – Forte Duque de Caxias, RJ. Ex-coordenador e instrutor da matéria de Liderança da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC).

a consciência da prática das matérias militares aprendidas na teoria.

## MOTIVO

Foi sentido que a maioria das aulas tinha cunho teórico e pouca prática, e essa situação despertou a necessidade de as aulas também serem práticas, com as teorias sendo aplicadas nas atividades profissionais que serão desenvolvidas pelos marinheiros nos navios onde servirão após o curso de formação.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### *Atividade Complementar*

A Atividade Complementar (AC) se constitui como um espaço/tempo inerente ao trabalho pedagógico do(a) Professor(a)/Instrutor(a), destinado ao planejamento e à organização das atividades a serem realizadas individual ou coletivamente e de formação continuada, uma vez que nele se aplica o conteúdo das diversas matérias do currículo, proporcionando oportunidade de experiências práticas.

A AC tem por propósito desenvolver o planejamento e a operacionalidade, empregando uma série de conhecimentos que se complementam nas atividades desenvolvidas na prática da futura atividade profissional.

Outro aspecto que respalda e reafirma a importância da AC na Escola é a possibilidade de fortalecimento das relações interpessoais, das parcerias e da gestão, ampliando as referências para além do uso do livro didático, selecionando conteúdos e temáticas a serem trabalhados por projetos e atividades fora das salas de aula, mobilizando o interesse dos aprendizes-marinheiros.

A importância e a validade da AC assumem maior dimensão quando se observa

que a organização do trabalho docente é algo dinâmico e vivo, que demanda um constante planejamento e replanejamento na tentativa de garantir a evolução do processo ensino-aprendizagem, pois é um momento em que a Escola se dedica aos projetos que venham a contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem, voltada para a formação integral dos aprendizes-marinheiros, tornando-os ativos, participativos, atuantes e reflexivos no desempenho de sua futura atuação profissional.

O exposto nos parágrafos anteriores embasa, tecnicamente, o emprego da PAP, que será apresentada logo a seguir. Portanto, faz-se necessária a reflexão do processo ensino-aprendizagem praticado hoje nas escolas militares.

## PROPOSTA

A ideia da criação da Pista de Ações Práticas teve como inspiração a Pista de Liderança, empregada em algumas Organizações Militares de Ensino da Marinha do Brasil e das demais Forças Armadas.

## OBJETIVOS DA UTILIZAÇÃO DA PAP

A utilização da PAP visa:

- demonstrar e fixar, por meio de exercícios práticos, os ensinamentos teóricos obtidos em sala de aula, percebendo as suas dificuldades quando utilizados na prática;
- estimular o desenvolvimento da capacidade de liderança nos mais diversos exercícios diários que serão realizados a bordo dos navios;
- exercitar os vários tipos de liderança na condução dos grupos durante a prática dos exercícios; e
- obter a consciência da importância de cumprir as ordens quando está sendo liderado.

## MONTAGEM DA PISTA

### *O que deve ser observado*

#### **A. Normas para a Execução da PAP:**

a) haverá a realização do *brief* e do *debrief*;

b) as PAP serão desenvolvidas em dois tempos de aulas consecutivos;

c) toda a comunicação das atividades deverá ser realizada entre os dois subgrupos por meio de sinais (bandeiras), em que as ações do emissor e do receptor serão observadas e avaliadas pelos instrutores das matérias de Comunicações e das outras matérias envolvidas;

d) todas as atividades deverão ser cronometradas, sendo a rapidez da ação fator de desempate, caso houver;

e) o(s) instrutor(es) envolvido(s) na PAP avaliará o comportamento operacional dos subgrupos conforme a ficha discriminada anteriormente;

f) a avaliação do(s) líder(es) ficará a cargo do instrutor da matéria de Liderança do pelotão;

g) a observação do comportamento dos liderados deverá ser realizada e devidamente avaliada, atribuindo o grau de zero a 10 a seus membros; e

h) a pontuação dos líderes e dos liderados obtida pelos subgrupos será transformada em notas, que serão incorporadas, a critério do instrutor da matéria, por ocasião do trabalho em grupo.

#### **B. O *Brief* antes da realização da PAP**

Antes do início do exercício, será realizada a reunião entre os instrutores, em que será discutida a atividade que os alunos deverão desenvolver.

Em seguida, será realizada reunião com os alunos do pelotão envolvido (líder e liderados), quando será explicado o exercício a ser desenvolvido, enfatizando as normas a serem observadas, como o meio de comu-

nicação utilizado para passar e receber as informações sobre a execução do exercício.

#### **C. Das Matérias**

A atividade ocorrerá durante o período das aulas da matéria de Liderança, pois foi observada a necessidade de desenvolver práticas que proporcionem condições de exercitar e empregar os vários tipos de liderança nas atividades a bordo dos navios, sendo, por esse motivo, escolhidas inicialmente matérias de emprego prático nos navios, como Combate a Incêndio (CBINC), Controle de Avarias (CAv), Marinharia e Comunicação (CI).

Os instrutores das matérias supramencionadas criarão os exercícios a serem aplicados na PAP e avaliarão o grupo pela execução da tarefa proposta.

#### **D. Dos Alunos**

Será feita a escolha de dois líderes, por pelotão envolvido no exercício, que deverão ser eleitos por todos os seus componentes (atividade que poderá ocorrer anteriormente na sala de aula);

Os pelotões, divididos em dois grupos, ficarão sob a supervisão do instrutor da matéria que será utilizada na PAP (Marinharia, CAv, CBINC e CI), e a liderança apresentada pelos alunos será avaliada pelo respectivo instrutor, conforme o desenvolvimento do exercício.

Quanto ao emprego dos tipos de liderança, os líderes dos grupos, bem como os liderados, serão avaliados durante a realização do exercício.

#### **E. O *Modus Faciendi* da PAP**

O grupo (pelotão) será dividido em dois subgrupos, cada um com o respectivo líder.

As ordens das atividades desenvolvidas serão transmitidas exclusivamente ao grupo, por meio da comunicação por sinais de bandeiras.

## F. Exercícios Propostos

- Propostas para a montagem das PAP

Todas as atividades extraclasse ocorrerão na área dos “Navios de Pedra” (para as Escolas que possuem esse recurso) ou em qualquer lugar escolhido previamente pelo coordenador/instrutores das matérias de Marinharia, CAv; CBINC e CI, com as seguintes PAP:

- montagem, emprego e desmontagem de duas linhas de mangueiras (CBINC);
- montagem, utilização e desmontagem dos cabos para realizar a passagem de carga leve (garrafão com água) entre os navios de pedra ou outro local para a EAM que não consta desse recurso;
- verificação da montagem, utilização e desmontagem dos cabos utilizados na operação da passagem da carga leve;
- as demais propostas das ações dependerão diretamente do interesse dos demais instrutores das matérias.

Obs.: Atenção, friso novamente que toda comunicação entre os subgrupos, na realização da PAP, será feita com sinais de bandeiras.

## G. Da Avaliação

Os alunos serão avaliados observando os seguintes quesitos:

- Clareza das comunicações, entre o líder e os liderados, observando-se a realização do exercício, pois as ordens para a execução e o desenvolvimento do exercício serão dadas somente por sinais, utilizando as bandeiras;
  - a atuação da equipe durante a realização dos exercícios propostos;
  - o emprego do tipo de liderança na condução do grupo para a realização da atividade proposta; e
  - o comportamento apresentado pelos liderados na realização da tarefa proposta.
- Quanto à avaliação da liderança (líder e liderados), será utilizada, como critério, a observação das seguintes competências descritas na Figura 1, atribuindo as notas: zero – não apresenta; e 10 – sempre apresenta.

## H. O Debrief

No *debrief*, a coordenação geral ficará sob a responsabilidade do professor/instrutor da matéria de Liderança.

PELOTÃO:			
Nome do instrutor da matéria: _____		Nome do instrutor de Liderança: _____	
Aluno avaliado: _____		Aluno avaliado: _____	
O LIDER	nota	O LIDERADO	nota
1. Influência		1. Bom relacionamento com a equipe	
2. Iniciativa		2. Entusiasmo e disposição	
3. Autoconfiança		3. Escuta ativa	
4. Bom entendimento da comunicação		4. Senso de coletividade	
5. Bom relacionamento com a equipe			
6. Entusiasmo e disposição			
7. Versatilidade e flexibilidade			
8. Escuta ativa			
9. Capacidade de negociação			
10. Ousadia e coragem para assumir riscos			
11. Senso de coletividade			
12. Diplomacia e facilidade para resolver conflitos			

Figura 1 – Ficha de Avaliação de Líder e Liderados

A atividade ocorrerá em duas partes:  
– a primeira, relativa ao exercício realizado, cabendo ao professor/instrutor da matéria a devida coordenação e avaliação, em que serão abordados os principais aspectos práticos realizados por cada subgrupo do pelotão; e  
– a segunda, relativa à matéria de Liderança, cabendo ao professor/instrutor os comentários sobre a avaliação, tanto dos líderes como dos liderados.

## CONCLUSÃO

A proposta apresentada visa, exclusivamente, criar situações, nas EAM, em

que o exercício da liderança seja vivenciado tanto no papel de líder como no de liderado, trazendo aos alunos a conscientização da importância de saber comandar (mandar) e de ser comandado (obedecer).

Os aprendizes-marinheiros terão a oportunidade de praticar o que aprenderam na teoria, chegando melhor preparados a bordo dos navios onde irão servir.

Acredito que sejam importantes as críticas ao artigo, pois assim será provocada a evolução do processo ensino-aprendizagem da Liderança Militar. Portanto, deixo o seguinte *e-mail* para receber comentários a respeito do assunto: [arnaldorluque@flincloud.com.br](mailto:arnaldorluque@flincloud.com.br).

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<EDUCAÇÃO>; Ensino de Liderança;

## BIBLIOGRAFIA

- DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*.  
GOLEMAN, Daniel. *Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*.  
GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*.  
GOTTMAN, John e DE CLAIRE, Joan. *A arte de educar nossos filhos*.  
HART, B. H. Liddell. *Mariscal Rommel* (Vol. I e Vol. II).  
JAMES C. Hunter. *O monge e o executivo*.  
LENCIONI, Patric. *Os 5 desafios da equipe – Uma história sobre liderança*.  
LUQUE, Arnaldo Roberto. “Liderança – Chega das teorias, vamos à prática!” *Revista Marítima Brasileira*, 1999.  
MARTINS, Hélio Leôncio. *A Revolta dos Marinheiros – 1910*.  
MAXWELL, John C. *O livro de ouro da Liderança*.  
MORENO, Jacob L. *Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*.  
PIAGET, Jean. *O julgamento moral da criança*.  
SINEK, Simon. *Comece pelo porquê*.  
STEPHEN, R. Covey. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*.  
TZU, Sun. *A arte da guerra*.  
VÁRIOS AUTORES. *Military Review* - 2º trimestre 1986.  
VÁRIOS AUTORES. *Leadership Counseling* – jun. 1985.  
VÁRIOS AUTORES. *Military Leadership* – october 1983.  
WESS, Roberts. *Segredos de liderança de Átila, o Huno*.