

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

Gustavo de Oliveira Lopes

**LIDERANÇA EM COMBATE: EMPREGO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC EM
GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO COMPLEXO DO ALEMÃO**

**Resende
2022**

	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 DOUTRINA NA AMAN	AMAN 2022
---	--	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: LIDERANÇA EM COMBATE: EMPREGO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC EM GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO COMPLEXO DO ALEMÃO.
AUTOR: GUSTAVO DE OLIVEIRA LOPES

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, 28 de Julho de 2022.



 Cad Gustavo de Oliveira Lopes

L864l LOPES, Gustavo de Oliveira

Liderança em combate: emprego de pequenas frações de GAC em Garantia da Lei e da Ordem no Complexo do Alemão / Gustavo de Oliveira Lopes – Resende; 2022. 30 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Ramon Gaspar Zimbicki da Silva
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança. 2.Operações de GLO. 3.Artilharia 4.Complexo do Alemão I. Título.

CDD: 355

Gustavo de Oliveira Lopes

**LIDERANÇA EM COMBATE: EMPREGO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC EM
GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO COMPLEXO DO ALEMÃO**

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 Ramon Gaspar Zimbicki da Silva.

Resende
2022

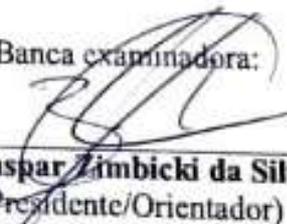
Gustavo de Oliveira Lopes

**LIDERANÇA EM COMBATE: EMPREGO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC EM
GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO COMPLEXO DO ALEMÃO**

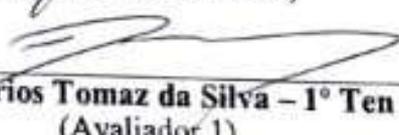
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN,RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 02 de Junho de 2022.

Banca examinadora:



Ramon Gaspar Zimbicki da Silva - Cap
(Presidente/Orientador)



Demétrios Tomaz da Silva - 1º Ten
(Avaliador 1)



Raphael Brum Pires de Moraes - 1º Ten
(Avaliador 2)

Resende
2022

Dedico este trabalho a toda minha família que, com paciência e sabedoria, soube esperar, apoiar e entender o motivo de minhas inúmeras ausências durante a formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças em todos os momentos e estar sempre comigo.

Aos meus pais, José e Luiza, que me ensinaram que o trabalho é a essência e a dignidade de um homem. Com certeza, o apoio da minha família foi fundamental para o sucesso desta empreitada.

Ao Capitão Ramon Gaspar Zimbicki da Silva, por aceitar este desafio e pelo apoio, motivação e orientação durante toda a elaboração desta monografia.

Agradeço aos amigos da Arma de Artilharia pelo aprendizado e troca de experiência e aos instrutores que foram fundamentais em toda jornada de estudo e formação.

Por fim, agradeço a todos que me ajudaram direta e indiretamente em toda minha formação.

RESUMO

LIDERANÇA EM COMBATE: EMPREGO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC EM GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO COMPLEXO DO ALEMÃO

AUTOR: Gustavo de Oliveira Lopes
ORIENTADOR: Ramon Gaspar Zimbicki da Silva

Este trabalho tem por objetivo analisar como se dá a atuação de comandantes de pequenas frações de Grupos de Artilharia de Campanha (GAC) em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) no Complexo do Alemão, sob a influência dos aspectos da liderança. O referencial teórico trata do conceito de liderança, onde foram explicitados os tipos de liderança: participativa, delegativa e autoritária. Também foi visto como se dão as Operações de GLO, tendo sido realizado um estudo de campo com 25 militares, dentre eles cadetes e oficiais, que responderam a um questionário virtual. Pelas entrevistas realizadas foi possível determinar que a liderança em combate é fundamental para o êxito da missão e o bom desempenho dos militares. Justifica-se o tema tendo em vista que atualmente o Exército Brasileiro tem sido largamente empregado nesse tipo de operação, a qual se dá em ambiente urbanizado, sendo fundamental que o líder tenha as competências necessárias à liderança.

Palavras-chave: Liderança; Operações de Garantia da Lei e da Ordem; e Artilharia.

ABSTRACT

LEADERSHIP IN COMBAT: ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT OF ARTILLERY IN GUARANTEE OF LAW AND ORDER

AUTHOR: Gustavo de Oliveira Lopes
ADVISOR: Ramon Gaspar Zimbicki da Silva

This work aims to analyze how commanders of small fractions of Field Artillery Group work in Law and Order Guarantee Operations in Complexo do Alemão, under the influence of leadership aspects. The theoretical framework deals with the concept of leadership, where the types of leadership were explained: participatory, delegative and authoritarian. It was also seen how Law and Order Guarantee Operations take place, having been carried out a field study with 25 military personnel, among them cadets and officers, who answered a virtual questionnaire. Through the interviews carried out, it was possible to determine that leadership in combat is fundamental for the success of the mission and the good performance of the military. The theme is justified considering that currently the Brazilian Army has been widely used in this type of operation, which takes place in an urbanized environment, and it is essential that the leader has the necessary leadership skills.

Keywords: Leadership; Law and Order Guarantee Operations; and Artillery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Operação Arcanjo.	21
-----------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Liderança influencia no êxito das operações.....	23
Gráfico 2 – Melhor tipo de liderança	24
Gráfico 3 – Dificuldades encontradas	24
Gráfico 4 – Liderança influencia no bom desempenho.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 LIDERANÇA.....	13
2.1.1 Liderança autoritária.....	13
2.1.2 Liderança participativa.....	16
2.1.3 Liderança delegativa ou <i>laissez faire</i>	18
2.2 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR	19
2.3 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM	20
2.4 PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC NO C O M P L E X O D O A L E M Ã O – PRÍNCIPIOS DA LIDERANÇA.....	21
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	23
3.1 TIPO DE PESQUISA	23
3.2 COLETA DE DADOS	23
3.3 PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA	23
3.4 ETICA DA PESQUISA.....	23
3.5 ANÁLISE DE DADOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	30
ANEXO 1 – ENTREVISTA.....	30
ANEXO 2 – COMPARATIVO DOS TIPOS DE LIDERANÇA.....	31

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o assunto Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) tem adquirido importância, pois, a atuação do Exército Brasileiro no Complexo do Alemão ganhou enorme destaque na imprensa, dado a participação das tropas brasileiras para o desfecho da missão.

Embora a presença do Exército em operações de Garantia da Lei e da Ordem tenha obtido uma grande evidência, é considerável destacar que a participação das Forças Armadas em missões dessa natureza já ocorreu diversas vezes, na história recente do país. Valores e princípios que conduzem esta atuação estão presentes na Constituição Federal e nas legislações brasileiras.

O presente estudo destina-se a análise da atuação de pequenas frações oriundas de Grupo de Artilharia de Campanha (GAC) no Complexo do Alemão, sob a ótica dos conhecimentos de liderança, tendo como foco transmitir a contribuição dos grupos de artilharia para a operação e de que forma a prática da liderança conquista destaque neste contexto.

Tal assunto é relevante para o meio militar, uma vez que a liderança é tida como importante objeto de estudo, contribuindo para os pilares da instituição Exército Brasileiro: hierarquia e disciplina.

O foco de pesquisa encontra-se na análise das responsabilidades do comandante de pequenas frações de GAC empregados em Operações de GLO, lembrando de que forma a liderança orienta para o sucesso dessas missões.

Faz-se necessário explorar alguns conceitos que são fundamentais para o desenvolvimento do assunto. Dentre estes conceitos, destaca-se o de liderança e de operações de GLO, os quais foram buscados nos manuais indicados à pesquisa, bem como em livros e artigos.

Diante do grande número de Operações de GLO das quais o Exército Brasileiro tem participado questiona-se: como se dá a atuação de comandantes de pequenas frações oriundas de GAC em operações de GLO no Complexo do Alemão, sob a influência dos aspectos da liderança?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Com o intuito de discorrer sobre o papel de GAC, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar panoramicamente a atuação de comandantes de pequenas frações de GAC em operações de GLO no Complexo do Alemão, sob a influência dos aspectos da liderança.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral e permitir o desencadeamento lógico do raciocínio apresentado neste estudo, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar liderança, expondo seus princípios e valores;
- b) Evidenciar os atributos do comandante de grupo de artilharia;
- c) Analisar as operações de GLO, dando a devida atenção à ocupação do Complexo do Alemão;
- d) Verificar a liderança do comandante do grupo de artilharia como orientador do desenvolvimento da missão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é considerada pelo Manual C 20 – 10 - Manual de Campanha de Liderança Militar (2011) uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo. Um fenômeno amplo que abrange diversas teorias que tentam explicá-la. O passado militar mostra que a liderança sempre foi a base de tropas motivadas, destemidas e coesas.

Os alicerces hierarquia e disciplina estão imersos em um horizonte no qual os comandantes fixam fortes laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, dificuldades extremas e riscos.

Conforme o manual supracitado, a classificação pode ser feita quanto ao estilo de comando, que corresponde à maneira como comandante irá se portar para constituir uma direção, retocar planos e ordens e entusiasmar seus grupos para atingir metas. Ela é dividida em: liderança autoritária, liderança participativa e liderança delegativa (BRASIL,2011)

O Anexo 2 deste trabalho traz um resumo a respeito das três lideranças que serão discutidas a seguir.

2.1.1 Liderança autoritária

Segundo Snair (2011), a liderança autoritária é o modelo mais clássico conhecido para liderar uma equipe, sendo que essa figura está cada vez mais sendo esquecida, porém ainda são muitos os que são representados por esse tipo de liderança. Também é conhecida como liderança autocrática, caracteriza-se por ser ditatorial. Esse tipo de líder é considerado como aquele que se limita a dar ordens e tomar decisões com base em suas próprias ideias ou julgamentos.

Líderes autoritários não pedem nem aceitam conselhos do restante da equipe, o que causa controle e poder absolutos sobre os liderados. É um tipo de liderança unidirecional, uma vez que a autoridade, o trabalho e as decisões são focados exclusivamente no líder (SNAIR, 2011).

O termo “liderança autoritária” remonta aos anos de 1938 e 1939. Foi fixado por uma teoria chamada 'teoria de campo', implantada por Kurt Lewin. Na hora de dividir as diferentes lideranças, levou-se em conta como as pessoas tinham que ser estruturadas por classe social,

os propósitos propostos, a responsabilidade de quem lidera, as necessidades dos trabalhadores e de que forma a organização teve que se adaptar (SNAIR, 2011).

De acordo com Gaboardi (2021), o modelo autoritário difere principalmente dos estilos de liderança democrática, em que as decisões são tomadas em conjunto; e o *laissez faire*, também conhecido como liderança delegativa, em que o líder supervisiona apenas um mínimo de tarefas desempenhadas por seus liderados.

“As principais características do líder autoritário são:

- a) **Não compartilha informações:** não se comunica com o restante da equipe nem acha que deveria.
- b) **Desconfia dos outros:** o líder autoritário desconfia dos outros, não confia nos critérios da equipe e se baseia apenas em seus ideais ao tomar decisões.
- c) **Ele é o único responsável:** considerando que cada subordinado está sob suas ordens, sente a necessidade de assumir todas as consequências do que decide, bem como os erros cometidos por seus liderados.
- d) **Controla tarefas e tempo:** é preciso definir metas, para delegar tarefas de uma forma específica. Controla os tempos e planeja o trabalho a ser feito por cada subalterno.
- e) **Dá punições e recompensas:** considera que todo trabalho realizado tem suas consequências, para melhor ou para pior, e estas recaem sobre o subalterno.
- f) **É aquele que é sério e sem empatia:** raramente mostra interesse em saber quem são seus liderados e como eles se sentem” (GABOARDI, 2021).

Carnegie (2017) afirma que o líder autoritário é positivo e dogmático e concentra-se apenas em si mesmo e em dirigir e controlar seus subalternos: além disso, considera-se a única pessoa com capacidade de tomar decisões, subestimando os outros.

Ainda assim, esse tipo de liderança pode trazer contribuições para uma organização. Como responsável por uma equipe, em determinados casos ou situações é necessário aplicar um estilo autoritário, agindo com rapidez, clareza e precisão, sem causar discussões. A liderança autoritária ainda é muito presente nas organizações, pois fornece elementos muitas vezes necessários, principalmente na gestão empresarial. O líder autoritário é firme, eficaz, com poder de decisão e sempre busca soluções imediatas para qualquer tipo de problema ou desafio. Esses tipos de líderes sabem trabalhar sob pressão e em situações de crise, além de serem pessoas capazes de assumir as consequências de suas decisões (CARNEGIE, 2017).

Dentre os benefícios que esse modelo de liderança pode proporcionar, suas principais vantagens são:

- a) **“Eficiência:** obtém resultados rápidos no curto prazo e na maioria dos casos o líder não está errado. Resolução: em momentos de crise ou gestão, o líder autoritário oferece soluções rápidas e eficientes.
- b) **Poder de decisão:** funciona bem sob pressão, bem como em situações estressantes ou onde decisões urgentes precisam ser tomadas.
- c) **Controle:** mesmo que o líder não interaja muito com seus subordinados, tem tudo sob controle e sabe o que está acontecendo o tempo todo.
- d) **Supervisão:** presta muita atenção aos subordinados, o que faz com que respondam de forma eficaz e, em muitos casos, melhora o seu desempenho.” (CARNEGIE, 2017).

Embora a liderança autoritária tenha suas vantagens, elas são recompensadoras apenas por um curto período de tempo, e mais para a empresa do que para os trabalhadores. Se esse modelo durasse longos períodos, acabaria cansando e gerando medo, rejeição e frustração por parte dos funcionários, levando-os a pedir demissão (CARNEGIE, 2017).

Segundo Snair (2011), esse modelo de liderança tem muitos resultados não tão positivos. Estas são algumas de suas desvantagens:

- a) **“Má comunicação:** o líder não se comunica com sua equipe nem os informa sobre quaisquer decisões de negócios.
- b) **Empatia e baixa auto-estima:** não tem empatia com a forma como sua equipe pode se sentir ou o que eles podem pensar. Não podendo participar da tomada de decisões, a equipe não se sente parte dos objetivos da organização. Isso faz com que eles se sintam desvalorizados e sua auto-estima diminui com o tempo.
- c) **Ordenar e impor:** impõe punições e incentivos, pode gritar ou ter um tom forte e inspirar medo ou terror. Ele só se preocupa em trabalhar e atingir metas.
- d) **Baixo comprometimento:** o líder está no controle, mas muitas vezes, se negligenciar o trabalho que está sendo feito, a equipe pode questionar algumas das ordens impostas pelo líder, e o comprometimento deste pode diminuir.
- e) **Ambiente de trabalho ruim:** a falta de comunicação e trabalho em equipe, motivação, relacionamentos e desempenho da equipe pioram.
- f) **Alto nível de estresse:** o fato de ter que trabalhar sob ordens sem poder fazer parte das decisões, faz com que a equipe viva em constante estresse com o único objetivo de completar o trabalho dentro dos tempos impostos” (SNAIR, 2011).

Para Gaboardi (2021), a liderança autoritária é eficaz na resolução de situações de crise. No entanto, no dia-a-dia são necessários a comunicação, o trabalho em equipe e a avaliação e aprovação de todos os colaboradores. Por isso, é importante ter clareza sobre quando é benéfico aplicar um estilo autoritário e quando não é.

Os 3 casos a seguir demonstram quando esse tipo de liderança não deve ser praticado:

- a) “Este modelo de liderança não deve ser posto em prática quando o líder tem menos conhecimento e experiência do que os demais da equipe. Também não deve ser aplicado quando o restante da equipe percebe que o líder não tem autoridade.
- b) Caso os subalternos fiquem tão desmotivados que os impeçam de continuar com seu trabalho e protestar continuamente contra o líder, não é recomendável que esse modelo continue sendo aplicado. De fato, existem estudos que mostram que os liderados têm um desempenho inferior com um modelo autoritário e que isso tem um impacto negativo no seu stress e bem-estar.
- c) A liderança autoritária, por apresentar características frias e pouco comunicativas e em que os subalternos estão isentos de tomar decisões, não é recomendada para ser aplicada em organizações em que seu capital intelectual é a criatividade” (GABOARDI, 2021).

2.1.2 Liderança participativa

Snair (2011) afirma que na liderança participativa, todos os membros de uma equipe são incentivados a participar da tomada de decisões, ao contrário de outros tipos de liderança hierárquica em que as decisões são tomadas unilateralmente. Em geral, em um projeto de liderança participativa, seguem-se os seguintes passos:

- a) **“Discussão em grupo:** o líder é aquele que inicia a conversa em torno de um determinado assunto. Ele define as diretrizes de como a discussão em grupo se desenvolverá, supervisiona o processo e garante que tudo corra bem. Ele estabelece as regras, o cronograma das reuniões e os temas a serem discutidos e atua como moderador, mas são os liderados que discutem os temas e analisam as soluções.
- b) **As informações são fornecidas:** o líder é responsável por contextualizar a equipe e fornecer todo o conhecimento necessário para que possam debater. O líder deve selecionar o tipo de informação necessária à equipe e a forma mais conveniente de compartilhá-la. É importante identificar individualmente o grau de envolvimento

de cada membro da equipe no tópico e encontrar maneiras de informá-los adequadamente antes de discutir.

- c) **Chuva de ideias:** a equipe faz um *brainstorming* de soluções para o problema. O líder deve criar um ambiente de confiança e participação onde os liderados sintam que suas contribuições são bem-vindas e levadas em consideração. As ideias são compartilhadas e discutidas em grupo” (SNAIR, 2011).

Sintetiza as informações: terminada a etapa de participação, o líder pega as informações disponíveis e analisa cada uma das ideias. Identifica prós e contras, compara propostas semelhantes para ver se elas podem se complementar, descarta aquelas que considera inviáveis, etc. Neste ponto, a equipe pode ou não participar (GABOARDI, 2021).

Tomada de decisão: uma vez que as ideias são selecionadas e polidas, é hora de tomar uma decisão. O envolvimento dos liderados neste momento varia dependendo do tipo de liderança participativa com a qual se trabalha. É possível que entre todos os participantes eles tomem a decisão que consideram a mais adequada, ou que seja o líder quem no final se encarrega de selecionar aquela que considera a melhor opção (GABOARDI, 2021).

Colocar em prática: caso os liderados não tenham participado da decisão, eles são comunicados neste momento e podem expressar suas preocupações ou compartilhar sugestões. Os passos a seguir para realizar a opção escolhida são estabelecidos e executados (GABOARDI, 2021).

Este modelo de liderança é muito flexível e abrange um amplo espectro de níveis de participação, mas a nível geral, estas são as características que o definem:

O líder é o responsável pela coordenação do processo, em que as decisões são tomadas democraticamente entre todos os membros. Essa figura deve ser acessível e neutra, para que os liderados se sintam à vontade para participar (CARNEGIE, 2017).

A responsabilidade é coletiva, as decisões são tomadas em conjunto, tanto pelo líder quanto pela equipe, portanto, a responsabilidade é dividida entre cada membro. Além disso, o líder trabalha em um ambiente altamente motivado. Geralmente, nessas equipes há um ar de camaradagem e participação. Ser parte ativa das decisões faz com que os subalternos se sintam motivados e comprometidos com os resultados (CARNEGIE, 2017).

O líder sempre ouve. Apesar de em algumas ocasiões não ser possível implementar a liderança participativa, por exemplo, quando uma decisão deve ser tomada no menor tempo possível, o líder sempre tentará ouvir as opiniões dos outros, mesmo que no final ele ou ela tenha a última palavra (CARNEGIE, 2017).

A tomada de decisões por meio de grupos de trabalho organizados horizontalmente fornece pontos de vista de diferentes ângulos, o que permite a geração de ideias mais ricas do que aquelas que seriam obtidas sozinhas. Estas são algumas vantagens obtidas com este modelo: eleva o moral da equipe, promove o companheirismo, incentiva o pensamento coletivo, promove a independência entre os indivíduos (CARNEGIE, 2017).

2.1.3 Liderança delegativa ou *laissez faire*

Segundo Gaboardi (2021), *Laissez faire* vem da expressão francesa “laissez faire, laissez passer” que significa “faça-se, deixe-se passar”. Possivelmente o estilo de liderança *laissez faire* seja o mais liberal de todos eles, onde o líder tem um papel passivo e se torna um simples gestor de tarefas, encarregado de distribuí-las aos diferentes membros da equipe, com toda a responsabilidade e liberdade nas mãos da equipe. Para isso, o gestor busca as diretrizes, define a visão e a missão e constrói uma cultura corporativa que serve de canal de comunicação com os demais membros da equipe.

A equipe tem total independência operacional. O líder não julga nem valoriza as contribuições de dois membros da equipe, pois eles têm total liberdade e serão apoiados ou solicitados. Desta forma, todo o poder está nas mãos de dois membros da equipe. O estilo de liderança *laissez faire* é amplamente utilizado no quarto estágio de maturidade por dois colaboradores em liderança situacional (GABOARDI, 2021).

Sendo um sistema de liderança totalmente delegada, o papel do líder não é tão importante como nos outros sistemas, pelo que a organização não sofre com ausências temporárias (GABOARDI, 2021).

Se a maturidade e o empenho da equipe forem adequados, poderá potencializar a sua motivação, uma vez que se reforça a liberdade de decisão e a confiança no seu profissionalismo, situação que pode tornar-se altamente empoderadora (GABOARDI, 2021).

Da mesma forma, melhora as competências ligadas à criatividade aplicada, pois é a própria equipe que tem de resolver os problemas e desafios que têm de enfrentar. Agiliza os processos e a materialização dos resultados já que quase não se gasta tempo em reuniões de equipe (SNAIR, 2011).

Os líderes podem focar na visão da organização e nas estratégias de longo prazo, já que todo o trabalho operacional fica nas mãos dos subalternos. O desenvolvimento de competências dos liderados é desencadeado, pois eles próprios têm que resolver as diferentes

circunstâncias do seu dia-a-dia de trabalho. Eles próprios também irão gerir os seus planos de desenvolvimento (SNAIR, 2011).

Apesar das vantagens, a liderança delegativa também possui desvantagens:

No estilo de liderança *laissez faire*, praticamente todo o poder está nas mãos da equipe de trabalho, o que pode causar problemas quando a equipe é imatura e não está preparada para tomar decisões. Por outro lado, em determinadas situações, principalmente quando críticas, a figura do líder pode ficar comprometida, pois pode haver um sentimento de baixo envolvimento por parte do líder (SNAIR, 2011).

É mais difícil de detectar, uma má gestão do conflito, devido à distância que se cria entre o líder e os liderados. Podendo promover um alto grau de individualismo entre os membros da equipe, ao faltar a figura de um coordenador (SNAIR, 2011).

Se as informações não forem oferecidas de forma suficientemente organizada e completa, o foco nos objetivos de longo prazo pode ser perdido e a visão da organização pode ser seriamente comprometida (SNAIR, 2011).

2.2 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

É de grande relevância as competências do líder militar na geração de resultados práticos, salientando que, para ser líder, não é obrigatório o militar desempenhar todas as competências, como: cognitiva, psicomotora e afetiva. Porém, é de extrema necessidade possuir em sua personalidade o máximo possível dessas competências, pois indubitavelmente influenciará de maneira positiva a aprovação do grupo como líder militar.

Segundo Maxwell (2016), a competência cognitiva é a capacidade de se reinventar, adaptar-se às mudanças e gerenciá-las para resolver problemas, por meio da aplicação adequada de percepção e julgamento para direcionar um projeto e/ou atividade em um ambiente em constante mudança.

A competência psicomotora e o domínio psicomotor concentram-se no papel do corpo na aprendizagem de ações e habilidades. Essas habilidades são aprendidas observando os outros, imitando-os com treinamento e praticando até que seus músculos aprendam a realizar a habilidade ou atividade com facilidade (MAXWELL, 2016).

A competência da área afetiva é um ativo que potencializa a eficiência na liderança de equipes e o alcance de objetivos, onde construir confiança é essencial para o trabalho colaborativo e o exemplo do líder é fundamental (MAXWELL, 2016).

As habilidades socioafetivas são reveladas na inter-relação que se estabelece entre as pessoas. Ser capaz de criar empatia com os subalternos, compreender o que os motiva, facilita estar preparado para aproveitar ao máximo as capacidades dos diferentes membros de uma equipe de trabalho, em prol do cumprimento eficiente dos objetivos traçados (MAXWELL, 2016).

A liderança implica, na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais. Um jargão militar muito conhecido na caserna: “Ninguém respeita um moral de cueca”. Se você não desenvolver a capacidade de agir em conformidade com as suas ideias, seus valores e as normas da instituição, estando em consonância com os princípios que estabeleceu para si próprio; se você for um líder incoerente, que reage ao sabor de seus caprichos e da conveniência ditada pela situação do seu posto ou da sua graduação, nunca será respeitado (PEREIRA, 2020, p. 23).

Ao comandar uma ou mais equipes, é preciso despertar nas pessoas, o compartilhamento de resultados positivos. Faça-as sentirem-se importantes. Compre as suas ideias, mas não as repasse ao alto comando da unidade, como se fossem suas. Seja o mais justo possível. Proceda acertadamente, quando instalar-se em vossa alma, o ideal constante de aprimoramento e quando aplicar fervorosamente a empatia (PEREIRA, 2020, p. 23).

2.3 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

O conceito primitivo sobre o emprego das Operações de Garantia da Lei e da Ordem – Op.GLO, vem desde o Brasil Império, quando por intermédio da Constituição de 1824, previa o emprego de Forças de Terra e de Mar por iniciativa do Poder Executivo para manutenção da segurança e a chamada defesa do Império.

No século XX, com a situação política e social as doutrinas começaram a ficar mais específicas e no caso dos dias atuais, a fim de nortear atividades e obter os melhores resultados possíveis, valorizando sempre a segurança e o bem-estar da população.

Segundo o manual do Exército Brasileiro MD33-M-10 (2014), manual de Garantia da Lei e da Ordem, no qual encontram-se as diretrizes a serem aderidas nas atividades nesse âmbito, encontram-se tanto as atribuições gerais do emprego das Forças quanto do planejamento e organização das operações.

As Op.GLO são operações militares determinadas pelo Presidente da República e conduzidas pelas Forças Armadas de forma acessória, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das

pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art.144 da Constituição Federal ou em outras em que se presume ser possível a perturbação da ordem (BRASIL, 2014).

Conforme o manual MD33-M-10, o emprego do Exército Brasileiro em GLO fundamenta-se na realização de ações permanentes de caráter preventivo através de estratégias da presença e da dissuasão, bem como no preparo da tropa. Poderá contar com o reforço de tropas e equipes especializadas, incluindo elementos de aviação, comunicação social e o uso da inteligência e contrainteligência.

2.4 PEQUENAS FRAÇÕES DE GAC NO COMPLEXO DO ALEMÃO – PRÍNCÍPIOS DA LIDERANÇA

A Operação de pacificação ocorrida no Complexo do Alemão, Rio de Janeiro, tinha como principal objetivo a reorganização democrática do país. Grupos criminosos que controlavam o tráfico dentro das favelas representavam um grande obstáculo para o sucesso da missão, de modo que foram geradas pacificações de diversas comunidades adjacentes, como a Vila Cruzeiro.

O 14º Grupo de Artilharia de Campanha – Grupo Fernão Dias, participou ativamente de Operações de Garantia da Lei e da Ordem, na cidade do Rio de Janeiro\RJ, em 2011, integrando a Força de Pacificação do Complexo do Alemão e da Penha (Operação Arcanjo V). Em 2014, compôs a Força de Pacificação São Francisco, atuando no Complexo da Maré, na cidade do Rio de Janeiro\RJ. No decorrer do ano de 2017, o 14º GAC foi uma das peças de manobra do Comando Militar do Leste nas Operações Furacão I e II, na cidade do Rio de Janeiro\RJ, que teve por finalidade combater a violência e o crime organizado naquela região (COMANDO MILITAR DO LESTE, 2020).

O 2º Grupo de Artilharia de Campanha Leve – Regimento Deodoro, participou ativamente das últimas missões da Operação Arcanjo no Rio de Janeiro, em 2016, que busca reestabelecer o controle do Estado em áreas antes dominadas pelo tráfico. O Regimento Deodoro, em Itu – SP, possui uma grande participação em operações de paz no Brasil e no Mundo, participando da força de pacificação no Rio de Janeiro nos anos de 2010, 2011, 2014 e 2016. (EXERCITO BRASILEIRO, 2016).

. O Brasil acompanha esta tendência de empregar suas Forças Armadas em localidades urbanas, tanto em Operações Guerra quanto em Operações de Não Guerra. Esta afirmativa ganha corpo com as recentes participações da Força Terrestre em Operações neste tipo de

cenário, seja em 34 território nacional com as Operações Arcanjo (Complexo de favelas do Alemão/RJ) e Operação São Francisco (Complexo de favelas da Maré/RJ), seja em âmbito internacional, com a participação efetiva na MINUSTAH, Haiti. Desta maneira, é imprescindível o preparo e adestramento da Força, em todas as suas funções de combate, para o emprego em confrontos desencadeados nos grandes centros urbanos (ROZAS, 2014).

Dentro dos princípios da liderança, a clara propagação do comando e o exato cumprimento dele são fundamentais para o sucesso da missão. Dessa forma, em situações de dificuldades das operações, o comandante do grupo de artilharia passa então a exercer uma liderança, conferindo a cada componente da seção a responsabilidade adequada e a compreensão dos objetivos da missão. Na figura (1) abaixo é possível ver a Operação Arcanjo em andamento.

Figura 1 – Operação Arcanjo



Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2016)

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como uma revisão bibliográfica que compõe o referencial teórico e um estudo de campo por meio de uma entrevista quanti-qualitativa com cadetes e oficiais do Exército Brasileiro localizados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ).

3.2 COLETA DE DADOS

Para o referencial teórico foram utilizados: livros, manuais do Exército Brasileiro e bancos de dados eletrônicos, durante o período de 2020 e 2021.

3.3 PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA

Para essa etapa foi desenvolvido um questionário (anexo1) com perguntas abertas e fechadas a respeito dos assuntos propostos.

Para aplicação foi utilizado o questionário virtual publicado no Google forms e foram obtidas 25 respostas de cadetes e oficiais do Exército Brasileiro.

3.4 ETICA DA PESQUISA

O questionário foi respondido de maneira anônima.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

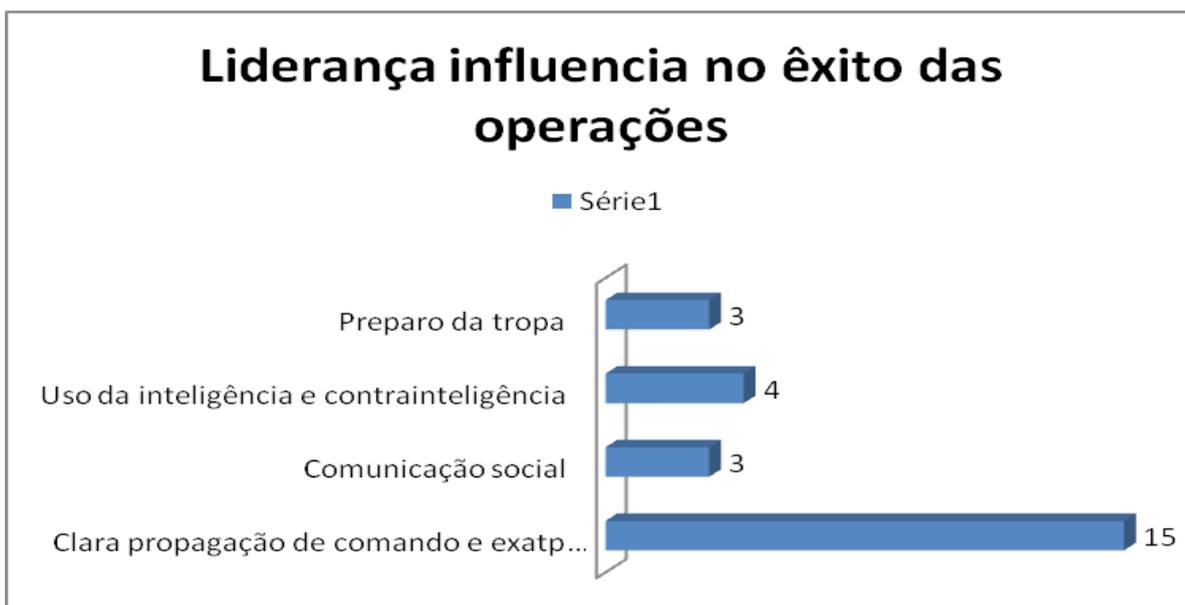
Foi realizada uma coleta de dados, tabulação dos quantitativos, tratamento estatístico e uma análise comparativa das informações apuradas referente aos questionários. Dessa forma, foi possível analisar detalhadamente as principais opiniões e sugestões. Por fim, as respostas obtidas nas entrevistas com os oficiais e no questionário com os cadetes direcionaram para as considerações finais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 25 militares, cadetes e oficiais, do Exército Brasileiro, os quais responderam a um questionário virtual lançado no Google Forms, com o objetivo de verificar a liderança do comandante do grupo de artilharia como orientador do desenvolvimento da missão.

Sobre como a liderança militar pode influenciar no êxito das operações de Garantia da Lei e da Ordem em ambiente urbano, 60% dos entrevistados disse ser clara propagação de comando e exato cumprimento da missão; 16% uso da inteligência e contrainteligência; 12% preparo da tropa e 12% comunicação social, conforme o Gráfico 1 demonstra.

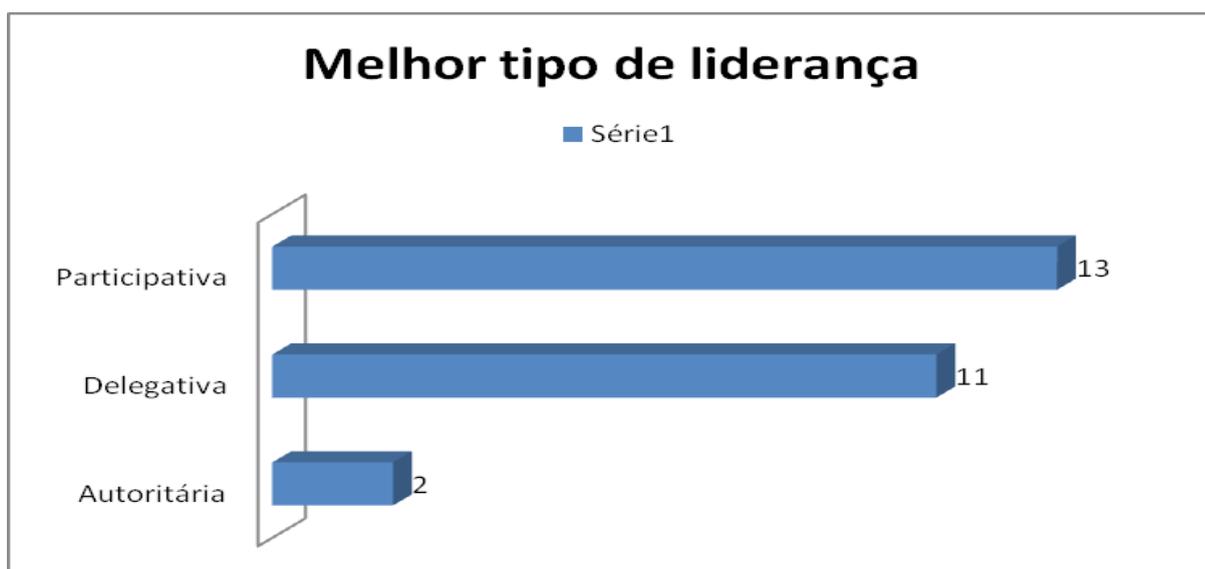
Gráfico 1 – Liderança influencia no êxito das operações



Fonte: AUTOR DO TRABALHO (2022)

Com relação às teorias, tipos e níveis da liderança que o entrevistado julga que se adapta melhor para o ambiente militar, 52% dos entrevistados respondeu ser a liderança participativa; 44% delegativa e 8% autoritária, conforme o Gráfico 2 demonstra.

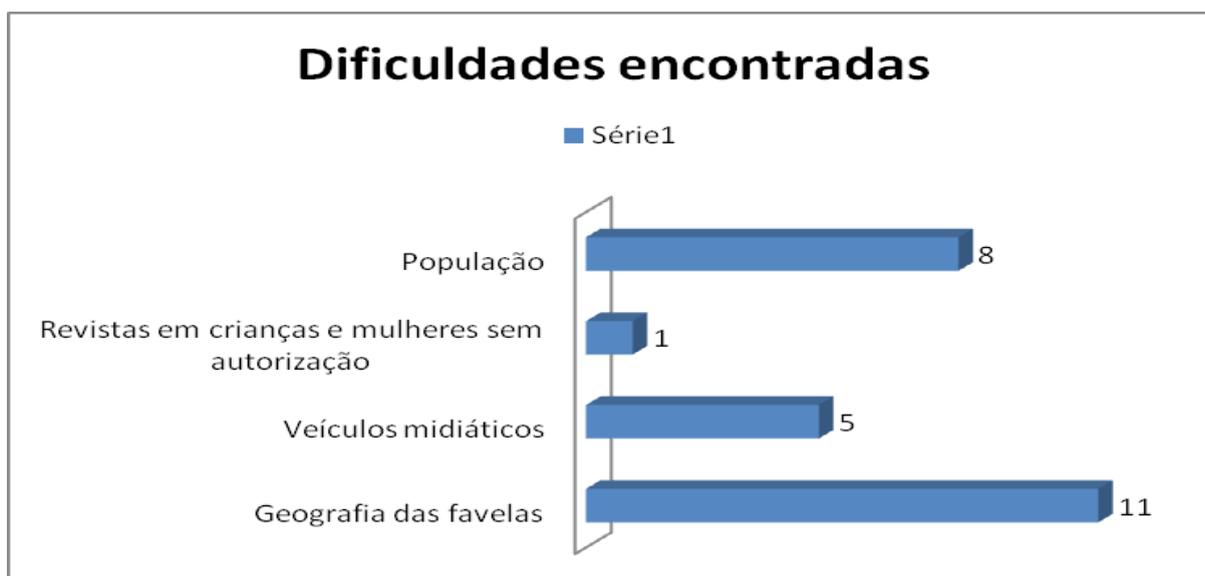
Gráfico 2 – Melhor tipo de liderança



Fonte: AUTOR DO TRABALHO (2022)

A respeito de quais foram as dificuldades que os comandantes de seção/bateria encontraram neste ambiente operacional (favelas do Rio), 44% dos entrevistados disse ser geografia das favelas; 32% a população; 20% os veículos midiáticos e 4% revistas em crianças e mulheres sem autorização, conforme demonstra o Gráfico 3.

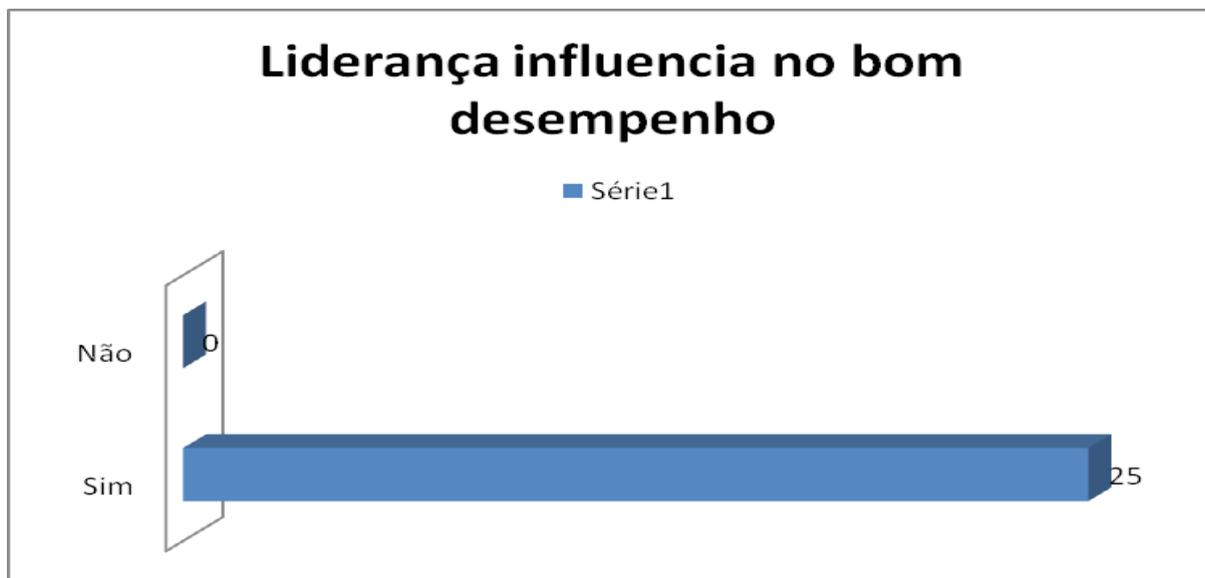
Gráfico 3 – Dificuldades encontradas



Fonte: AUTOR DO TRABALHO (2022)

Sobre o fato de a liderança do comandante de seção influenciar no bom desempenho das operações de garantia da lei e da ordem em ambiente urbano, 100% dos entrevistados respondeu que sim, influencia.

Gráfico 4 – Liderança influencia no bom desempenho



Fonte: AUTOR DO TRABALHO (2022)

A percepção de que a liderança influencia no bom desempenho das operações de GLO são unânimes entre os entrevistados e questionados a respeito do porquê, sendo que os mesmos consideram que essa assertiva é verdadeira tendo em vista que o comandante é o exemplo para a tropa, uma vez que os subordinados confiam e se espelham no comandante.

Outros consideram que o comandante condiciona os subordinados ao treinamento adequado e toma decisões assertivas em combate. Para os entrevistados, a boa liderança motiva o cumprimento da missão, bem como interfere diretamente no rendimento da tropa.

Pelos dados apurados, evidenciou-se que a liderança militar influencia no êxito das operações, principalmente pela clara propagação de comando e exato cumprimento da missão.

Os entrevistados consideram que tanto a liderança participativa quanto delegativa são ideais para o contexto de Operações de GLO, e as dificuldades mais evidentes no teatro de operações urbanizado foi a geografia das favelas e a população.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Operações de GLO têm sido largamente empregadas, principalmente nas favelas do Rio de Janeiro, sendo este um teatro de operações peculiar, tendo em vista encontrar-se em ambiente urbanizado.

Com isso, é de suma importância que o comandante exerça liderança total sobre sua tropa, a fim de obter êxito na missão. Neste estudo foram vistos três tipos de liderança: participativa, autoritária e delegativa.

A liderança participativa refere-se a líderes que empregam uma abordagem democrática para o engajamento da equipe. Líderes participativos dão aos subordinados a chance de expressar sua criatividade, apresentando sugestões para lidar com uma situação.

Ainda, a liderança participativa contrasta fortemente com a liderança autoritária, em que todas as decisões dependem do líder. A liderança autoritária, também conhecida como liderança autocrática, é um estilo de gestão em que um indivíduo tem total poder de decisão e controle absoluto sobre seus subordinados.

A liderança *laissez-faire*, também conhecida como liderança delegativa, é um tipo de estilo de liderança em que os líderes não interferem e permitem que os membros do grupo tomem as decisões. Pesquisadores descobriram que esse é geralmente o estilo de liderança que leva à menor produtividade entre os membros do grupo.

A pesquisa mostrou que a liderança militar exerce grande influência no bom desempenho das Operações de GLO. E as lideranças participativa e delegativa seria melhor empregada nesse contexto.

Também ficou claro a importância da liderança nesse tipo de operação, tendo em vista que os líderes dão o exemplo para seus liderados e os motiva, assim sendo, 100% dos entrevistados concorda que a liderança influencia no bom desempenho nesse tipo de operação.

REFERÊNCIAS

AMAN. **Caderno de desenvolvimento de Atitudes**. Rezende: AMAN, 2016.

BABIN, L. **Responsabilidade Extrema**. São Paulo: Alta Books, 2021.

BRASIL. **Manual de Campanha C20 – 10: Liderança Militar** Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

BRASIL. **MD33-M-10: Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília: Exército Brasileiro, 2014.

DÓRIA, A. J. G. **Lições Aprendidas e os Modelos de Emprego das Forças Armadas em Operações de GLO**. 59f. Dissertação, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Arcanjo**. 2016.

GABOARDI, A. **Liderança produtiva: como montar e gerenciar equipes de alta performance sem deixar de lado o fator humano**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

HECKSHER NETO, M.; MACHADO, E. G. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Rezende: AMAN, 2011.

LOURENÇO, F. C. L. **Liderança Militar – O Desenvolvimento da Liderança Militar por meio do Ensino por Competências**. 83f. Dissertação, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército 2018.

MAXWELL, J.C. **Segredos da Liderança**. São Paulo: Editora Thomas Nelson, 2006.

OLIVEIRA, R. S. **Liderança Militar: Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações**. 41f. Dissertação, AMAN. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2019.

PEREIRA, C.A.B **Fraternidade entre leões: A Liderança no fragor do Combate**. Joinville: Editora do Autor, 2020.

ROBERTO, R. O. **A Liderança Militar e o Comandante de Seção de Artilharia Antiaérea em Grandes Eventos no Brasil** . 38f. Dissertação, Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2018.

ROZAS, Rodrigo. **A importância do aprendizado das técnicas de progressão em ambiente urbano durante o período de formação básica do oficial**. 2014. 9 f. Artigo Científico - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2014.

SNAIR, S. **Liderança motivacional para iniciantes**. São Paulo: Cultrix, 2011.

WILLINK, J. **A Dicotomia da Liderança**. São Paulo: Alta Books, 2019.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA

1) Como a Liderança Militar pode influenciar no êxito das operações de garantia da lei e da ordem em ambiente urbano? Escolha duas alternativas.

A clara propagação de comando e o exato cumprimento de missão.

A comunicação social

O uso da inteligência e contrainteligência.

O preparo da tropa.

2) Dentre as teorias, tipos e níveis da liderança qual se adapta melhor para o ambiente militar? Liderança autoritária; liderança delegativa; liderança participativa.

3) Quais são as dificuldades que os comandantes de seção/bateria encontraram neste ambiente operacional (favelas do Rio)?

A geografia das favelas do Rio, dificultando o acesso.

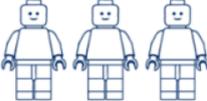
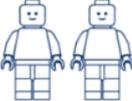
Os veículos midiáticos.

As revistas em crianças e mulheres, sem autorização.

A população.

4) A liderança do comandante de seção, influencia no bom desempenho das operações de garantia da lei e da ordem em ambiente urbano? Por que?

ANEXO 2 – COMPARATIVO DOS TIPOS DE LIDERANÇA

	AUTORITÁRIO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO
AUTORIDADE			
CARACTERÍSTICAS	POUCA PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO	DISTRIBUIÇÃO DO PODER DE DECISÃO COM OS LIDERADOS	LÍDER APOIA OS SUBORDINADOS TOMAREM AS DECISÕES
VANTAGENS	DECISÕES RÁPIDAS E CENTRALIZADAS NO LÍDER	AUMENTO DO COMPROMETIMENTOS DOS LIDERADOS	MAIOR MOTIVAÇÃO PARA OS ESPECIALISTAS E AUTONOMOS
DESvantagens	CONFLITOS DENTRO DA EQUIPE E DEPENDÊNCIA DO LÍDER	DECISÕES MAIS LENTAS E CONTROLE MENOR SOBRE OS PROCESSOS	DESORGANIZAÇÃO DEVIDO A LIDERANÇA ENFRAQUECIDA

Fonte: STARTUP CREATOR (2022)