


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

**Alex Ribeiro da Silva Junior**

**PRINCIPAIS ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR PARA O OFICIAL DE  
ARTILHARIA DURANTE O COMANDO DE UM PELOTÃO EM OPERAÇÕES  
GLO**

**Resende  
2022**

	<b>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</b>	<b>AMAN 2022</b>
---	--	----------------------

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DENATUREZA PROFISSIONAL**

<b>TÍTULO DO TRABALHO:</b> PRINCIPAIS ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR PARA O OFICIAL DE ARTILHARIA DURANTE O COMANDO DE UM PELOTÃO EM OPERAÇÕES GLO
<b>AUTOR:</b> ALEX RIBEIRO DA SILVA JUNIOR

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 Alex Ribeiro da Silva Junior

Dados internacionais de catalogação na fonte

S586p SILVA JUNIOR, Alex Ribeiro da

Principais aspectos da liderança militar para o oficial de artilharia durante o comando de um pelotão em Operações GLO. / Alex Ribeiro da Silva Junior – Resende; 2022. 30 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Cícero Farias Tourinho

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança militar 2.Aspectos 3.Oficial de artilharia4.Operações de GLO I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

Alex Ribeiro da Silva Junior

**PRINCIPAIS ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR PARA O OFICIAL DE  
ARTILHARIA DURANTE O COMANDO DE UM PELOTÃO EM OPERAÇÕES  
GLO**

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: Ten Cícero Farias Tourinho

Resende  
2022

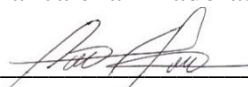
Alex Ribeiro da Silva Junior

**PRINCIPAIS ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR PARA O OFICIAL DE  
ARTILHARIA DURANTE O COMANDO DE UM PELOTÃO EM OPERAÇÕES  
GLO**

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:



---

**Cícero Farias Tourinho – 1ºTen**  
(Presidente/Orientador)



---

**Raphael Brum Pires de Moraes – 1ºTen**



---

**Gabriel de Oliveira Ribeiro – 1ºTen**

Resende  
2022

Dedico este trabalho a Deus, o autor da vida, por permitir que eu chegasse até este momento. À minha família, aos meus amigos e a todos que foram fundamentais para a realização dos meus sonhos e projetos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus, por ser fiel e cumprir as suas promessas em minha vida.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais e a minha irmã, que sempre me apoiaram em todos os momentos e por viverem este sonho comigo.

Aos meus companheiros da AMAN, que me ajudaram nesta trajetória e farão muita falta no meu dia a dia.

Agradeço aos amigos, que sempre me incentivaram e me deram apoio durante esses difíceis anos.

Aos instrutores que fizeram parte da minha formação e ao meu orientador, por todo esforço para orientar-me no desenvolvimento do trabalho.

## RESUMO

### PRINCIPAIS ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR PARA O OFICIAL DE ARTILHARIA DURANTE O COMANDO DE UM PELOTÃO EM OPERAÇÕES GLO

AUTOR: Alex Ribeiro da Silva Junior  
ORIENTADOR: Cícero Farias Tourinho

Este estudo tem por objetivo analisar os aspectos da liderança militar necessários ao oficial de Artilharia durante o comando de um pelotão em operações de Garantia da Lei da Ordem (GLO). Diante do cenário de emprego constante dos militares em Operações de GLO, necessário se faz que os líderes estejam cientes da importância dos aspectos de liderança a serem desenvolvidos, a fim de que obtenham sucesso em suas missões. Esses aspectos relacionam-se à área cognitiva, psicomotora, afetiva pessoal e interpessoal. A Academia Militar das Agulhas Negras, como instituição formadora de oficiais, empenha-se em desenvolver nos cadetes que ali se encontram os principais aspectos da liderança militar. Este estudo, além de bibliográfico, conta com um estudo de campo com oficiais que participaram de Operações de GLO, a fim de que seja atingido o objetivo proposto pelo mesmo.

**Palavras-chave:** Liderança militar. Aspectos. Oficial de Artilharia. Operações de GLO.



## **ABSTRACT**

### **MAIN ASPECTS OF MILITARY LEADERSHIP FOR THE ARTILLERY OFFICER DURING THE COMMAND OF A PLATOON IN GLO OPERATIONS**

AUTHOR: Alex Ribeiro da Silva Junior

ADVISOR: Cícero Farias Tourinho

This study aims to analyze the aspects of military leadership necessary for the Artillery officer during the command of a platoon in Law of Order Guarantee (GLO) operations. Given the scenario of constant employment of the military in GLO Operations, it is necessary that leaders are aware of the importance of leadership aspects to be developed, in order to succeed in their missions. These aspects are related to the cognitive, psychomotor, personal and interpersonal affective areas. The Academia Militar das Agulhas Negras, as an institution that trains officers, strives to develop the main aspects of military leadership in the cadets that are located there. This study, in addition to being bibliographic, has a field study with officers who participated in GLO Operations, in order to achieve the objective proposed by the same.

**Keywords:** Military leadership. aspects Artillery Officer. GLO operations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Operação de GLO no Complexo da Maré.....	13
Figura 2 – Liderança direta e indireta.....	19

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participou de Operação de GLO.....	24
Gráfico 2 – AMAN desenvolve aspectos de liderança.....	24
Gráfico 3 – Aspectos de liderança importantes.....	25
Gráfico 4 – Grau de importância dos aspectos de liderança.....	25

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APOP	Agentes de Perturbação da Ordem Pública
CF/88	Constituição Federal de 1988
FA	Forças Armadas
GLO	Operações de Garantia da Lei e da Ordem
Op	Operações
OSP	Órgãos de Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO) .....	13
2.1.1	Características das operações GLO .....	14
2.1.2	Tipos de operações GLO .....	15
2.1.3	Amparo Legal .....	16
2.2	LIDERANÇA .....	17
2.2.1	Diferença de líder, chefe e administrador .....	18
2.2.2	Níveis de liderança.....	18
2.3	ASPECTOS E CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER MILITAR .....	19
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	22
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	22
3.2	MÉTODOS .....	22
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	24
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29
	<b>APÊNDICE A</b> .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as discussões acerca do tema "Operações de Garantia da Lei e da Ordem" (GLO) vêm se tornando-se cada vez mais frequentes no meio militar.

Tal fato se deve ao aumento do emprego das Forças Armadas em apoio aos órgãos de segurança pública em situações de perturbação da ordem pública, seja atuando nas favelas, ruas ou com apoio direto aos grandes eventos ocorridos no país.

Ademais, é de grande importância o seu estudo para os militares, pois é previsto no Art. 142 da Constituição Federal de 1988 (CF/88) a atuação por ordem direta do Presidente da República, visando à preservação da ordem. Além disso, o Art. 142 da CF/88 menciona que as Forças Armadas são constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, e destinam-se à defesa da Pátria, dos poderes constitucionais e da lei e da ordem. Por esse motivo, os militares adquirem, de maneira provisória, a possibilidade de atuar com poder de polícia até o restabelecimento da normalidade.

Devido à complexidade dos conflitos em ambientes urbanos, é de suma importância o papel do oficial do exército no comando de sua fração, sendo verificadas, durante as ações, as características inerentes ao líder. O oficial que está exercendo o comando de sua fração e que não possui os atributos necessários para exercer a liderança de seus subordinados, pode influenciar diretamente no êxito do cumprimento da missão. Logo, fica evidente que o papel do líder é extremamente exigente e vai além de apenas dar ordens e impor regras.

Nesse contexto, o objeto de estudo deste trabalho é a Liderança Militar e, segundo Castro (2021), das forças militares, a liderança tornou-se um aspecto central que não pode ser dissociado das atividades realizadas por essas instituições, uma vez que o desenvolvimento das operações militares implica a orientação de uma equipe que contribua para a obtenção de resultados favoráveis para o Exército Brasileiro.

A liderança é um componente chave do moral elevado, entendido como o estado mental, emocional e espiritual do indivíduo. É como ele se sente feliz, positivo, seguro, apreciado, sem esperança, triste, ignorado ou deprimido. Em outras palavras, os militares esperam que seu líder zele por seus interesses e assim recebam o apoio para obter os resultados esperados em cada operação. Manter o moral de combate alto se torna uma das tarefas críticas do líder militar (CASTRO, 2021).

Para cumprir com os objetivos propostos, este trabalho foi dividido em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Referencial Metodológico, Resultados e Discussão e as Considerações Finais. Na introdução, foi realizada uma contextualização do problema, com

uma breve abordagem dos seus antecedentes e foram apresentados o objetivo geral e específicos, que são as metas que foram cumpridas e nortearam o trabalho. No referencial teórico, foi abordada a definição dos termos, toda a apresentação da fundamentação e da base teórica. A descrição detalhada do modo como o trabalho foi realizado, do tipo de pesquisa e dos métodos foi abordado no referencial metodológico. Além disso, nos resultados e discussão, foi realizada uma análise dos resultados de acordo com os objetivos específicos. Por fim, nas considerações finais, foi feita uma abordagem conclusiva por meio da qual foi respondido o objetivo geral.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar os aspectos da liderança militar necessários ao oficial de Artilharia durante o comando de um pelotão em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Conceituar o termo Garantia da Lei e da Ordem (GLO);
- Caracterizar o ambiente em que se inserem as Operações de Garantia da Lei da Ordem (Op GLO);
- Identificar os tipos de Op GLO;
- Realizar a diferenciação de chefe, administrador e líder;
- Identificar os níveis de liderança;
- Identificar os aspectos e características de um líder militar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)

Os Artigos 3º, 4º e 5º do Decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001, que “fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências” dispõe que:

A Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) é uma operação militar determinada pelo Presidente da República e conduzida pelas Forças Armadas de forma episódica, 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 ou em outras em que se presume ser possível a perturbação da ordem. (BRASIL, 2017, *on-line*).

Desse modo, é concedido o direito às Forças Armadas (FA) de atuarem em situações que envolvam a segurança pública, nas quais atua com poder de polícia (Figura 1).

Figura 1 – Operação de GLO no Complexo da Maré



Fonte: O GLOBO (2018)

Nesse contexto, com a finalidade de tornar mais fácil o entendimento, foram abordados os seguintes conceitos:



- Agentes de Perturbação da Ordem Pública (APOP): “são indivíduos que, atuando em grupos ou isoladamente, são capazes de comprometer a preservação da ordem pública, ameaçando a incolumidade das pessoas e do patrimônio” (BRASIL, 2014, p. 15-64).
- Ordem pública: “é a situação de tranquilidade e normalidade que o Estado assegura, ou deve assegurar, às instituições e aos membros da sociedade, consoante às normas jurídicas legalmente estabelecidas” (ROSA, 2019, *on-line*).

### 2.1.1 Características das operações GLO

O ambiente em que se caracterizam as operações GLO possui algumas peculiaridades, por exemplo, os indivíduos que surgem como ameaças conseguem se misturar no meio da população, por agirem de forma descaracterizada.

Tais peculiaridades resultam nas particularidades das operações e as principais características de acordo com Brasil (2014, p. 25-64) são a complexidade situacional, a atuação de forma integrada, o emprego da inteligência e da contrainteligência e a limitação do uso da força e das restrições à população.

É necessário atuar de forma integrada pelo fato de as tropas estarem ocupando toda a área de atuação delimitada e, por isso, ocorre a integração dos Órgãos de Segurança Pública (OSP), das Forças Armadas e outros órgãos, realizando uma troca mútua de experiências e conhecimentos, de acordo com cada situação específica.

No que diz respeito à limitação do uso da força e das restrições à população é de grande importância que as ações busquem evitar ao máximo os danos excessivos, ou seja, deve-se limitar o uso da força em sua amplitude e intensidade. Dessa forma, torna-se imprescindível a utilização de armamentos e equipamentos que sejam menos letais e que causem menos interferências no cotidiano da população.

Com a finalidade de atingir tais objetivos, algumas técnicas são empregadas como: emprego e dissuasão, negociação, comunicação social e, também, as operações psicológicas.

O emprego e a dissuasão dizem respeito a evitar o conflito com os agentes de perturbação da ordem pública, buscando por soluções pacíficas. Todavia, deve ser realizado o uso progressivo da força, conforme as regras de engajamento e quando os meios pacíficos se mostrarem inadequados.

A negociação é a ação de convencimento, com o objetivo de persuadir as ameaças e, para isso, utilizando pessoal devidamente habilitado e corretamente orientado para realizá-la. É importante ressaltar que a negociação é a parte inicial das operações, antecedendo a dissuasão

e será exercida em todos os níveis táticos, tendo em vista o caráter de execução descentralizada de uma Op GLO.

As operações psicológicas podem ser definidas como procedimentos especializados, que auxiliam os comandantes militares na articulação de seus objetivos, aplicados de maneira sistematizada, que buscam persuadir e influenciar o público-alvo a tomar ações de modo favorável ao êxito do cumprimento da missão. Elas necessitam de um planejamento mais detalhado, com os seguintes objetivos: obter a cooperação da população diretamente envolvida na área de operações, ajudam a identificar os decisores estratégicos, os formadores de opinião e aqueles que podem promover manifestações ou interferir contra os fins pretendidos, estimular as lideranças comunitárias favoráveis às operações, dentre outros (BRASIL, 2013).

Pode-se entender comunicação social como sendo o processo que visa dar esclarecimento sobre a atuação das tropas, divulgando a imagem da Força, dando uma maior clareza à população sobre as metas e motivações das ações realizadas, por intermédio da elaboração e divulgação de mensagens. Suas ações compreendem às atividades pelas quais se disseminam os assuntos relacionados ao Exército Brasileiro para o público externo, em especial, para órgãos nacionais e estrangeiros.

Por intermédio das atividades de inteligência os dados para o desenvolvimento das atividades de Comunicação Social e Operações Psicológicas serão repassados. Ela envolve um processo de fusão de dados, que geram produtos que expõem as capacidades e vulnerabilidades de inimigos e de potenciais ameaças selecionadas. A contrainteligência está relacionada à adoção de medidas que visam a segurança em diversas maneiras, a prevenção, detecção, obstrução e a neutralização da atuação adversa e das ações de qualquer natureza que possam se constituir em ameaças à salvaguarda de dados, informações, conhecimentos e seus suportes. (BRASIL, 2018)

### **2.1.2 Tipos de operações GLO**

As ações podem ser de caráter repressivo ou preventivo, de acordo com o grau e a natureza das ameaças. Segundo o EB70-MC-10.242:

As ações repressivas devem ocorrer de modo eventual, nas situações de normalidade ou não normalidade, com aplicações de medidas de defesa do Estado. Devem ser realizadas com a intenção de combater uma ameaça concretizada, com o objetivo de manter a ordem pública e o livre direito dos poderes. As ações preventivas apresentam a particularidade de serem permanentes, incluindo os trabalhos de preparação da tropa, de inteligência, operações psicológicas e de comunicação social. (BRASIL, 2018, p. 2-4)

### 2.1.3 Amparo Legal

A decisão de emprego da Força Terrestre para garantir a lei e a ordem é de responsabilidade do Presidente da República (BRASIL, 2018, p. 1-1).

As FA (Forças Armadas) são chamadas a atuar em Operações GLO quando os instrumentos previstos no Art. 144 da CF/88, que definem os órgãos encarregados pela segurança pública, forem formalmente decretados como indisponíveis, insuficientes ou inexistentes, sendo solicitado apoio pelo governador do Estado (ou Distrito Federal) ao Presidente da República. (BRASIL, 2018, p. 1-2)

De acordo com o Art. 142 da Constituição da República Federativa, as FA têm a missão de garantir a defesa da Pátria, dos Poderes Constitucionais e, por intermédio de iniciativa destes, da garantia da lei e da ordem. Dessa forma, o Art. 142 da CF/88 determina que:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988, *on-line*)

Segundo o Art. 15 da Lei Complementar n° 97 de 1999 o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, nas diversas formas de emprego e organização são de responsabilidade do Presidente da República. O Art. 15, §2° do inciso III da Lei Complementar n° 97/1999 informa que:

A atuação das Forças Armadas, na garantia da lei e da ordem, por iniciativa de quaisquer dos poderes constitucionais, ocorrerá de acordo com as diretrizes baixadas em ato do Presidente da República, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no artigo 144 da Constituição Federal. (ANGHER, 2015, p. 1282)

Conforme o Art. 15, §3°, inciso III da Lei Complementar n° 97/1999 os instrumentos de segurança relacionados no Art. 144 da Constituição Federal serão considerados esgotados, após ser realizado o reconhecimento pelo respectivo Chefe do Poder Executivo Federal (Presidente) ou Estadual (Governador do Estado) como indisponíveis, inexistentes ou insuficientes.

Ademais, segundo o Art. 15, §4° da Lei Complementar 97/99, os órgãos operacionais das FA desenvolverão as ações necessárias, de forma episódica e em área previamente estabelecida, visando garantir o cumprimento das operações na garantia da lei e da ordem.

Logo, de acordo com os §5º e §6º do Art. 15, da Lei Complementar 97/99, caberá a autoridade competente transferir o controle das operações para a autoridade encarregada e ele pode ser definido como o poder para controlar ou atribuir missões específicas a serem realizadas pelos órgãos de segurança pública.

Nesse contexto, pode-se citar o Decreto nº 3.897 de 2001, que aborda sobre a forma de atuação e emprego das Forças Armadas em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Art. 3º. Na hipótese de emprego das Forças Armadas para a garantia da lei e da ordem, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, porque esgotados os instrumentos a isso previstos no art. 144 da Constituição, lhes incumbirá, sempre que se faça necessário, desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva, que se incluem na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares, observados os termos e limites impostos, a estas últimas, pelo ordenamento jurídico. (BRASIL, 2001, *on-line*)

## 2.2 LIDERANÇA

É de grande relevância que, para compreender quais são os principais aspectos da liderança para o oficial que está exercendo o comando durante uma operação GLO, alguns conceitos sobre o tema sejam abordados.

A liderança é definida por Hunter (2004, p. 28) como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma proativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (BRASIL, 2013, p. 11)

Por sua vez, constitui um processo no qual tanto o líder quanto os subordinados interagem para realizar com sucesso as operações de combate. O comandante, que lidera os cenários de confronto, deve ser capaz de coordenar os esforços de seus soldados, para neles alcançar novas ideias que contribuam para a resolução bem-sucedida de suas atividades (CASTRO, 2021).

Para Willink (2022), o líder militar deve liderar, persuadir e convencer seus subordinados a irem atrás de um objetivo que muitas vezes significará colocar suas vidas em

risco para o cumprimento da missão. Deste ponto de vista, a vida militar exige que seu pessoal seja capaz de dar a vida para cumprir os objetivos coletivos.

### **2.2.1 Diferença de líder, chefe e administrador**

Nesse contexto, é importante que seja definida a diferença entre líder, administrador e chefe. Segundo Santos (2010, *on-line*): “O chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a posse de um cargo, cujas atribuições permitem capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência”.

De acordo com França (2017, *on-line*):

O administrador realiza as suas tarefas do jeito certo para a organização e nem sempre pensando ou se preocupando com o que é melhor para seus subordinados. Administrar consiste em conciliar uma série de aspectos, como planejamento estratégico, organização, preservação e criação de hábitos saudáveis, dentre outros.

O perfil do líder visa mais o pessoal, seu trabalho permite estimular em cada subordinado a vontade de trabalhar, de realizar cada tarefa, de cumprir metas e outras atividades que trazem benefícios à sua instituição e ao próprio indivíduo. Nessa perspectiva, para Barros (2021, *on-line*): “Um líder consegue despertar o respeito da sua equipe não pelo ‘medo’ em razão da posição hierárquica, mas pela proximidade e pela sua forma de se relacionar com os profissionais”.

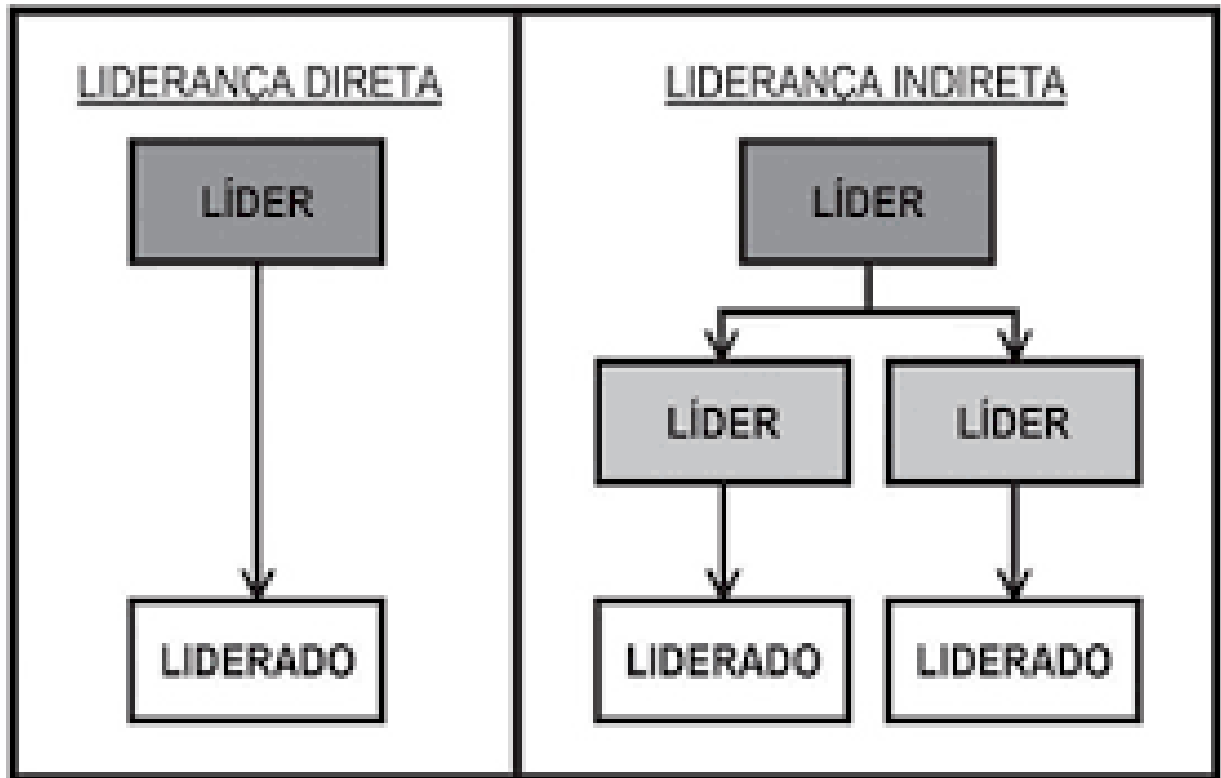
### **2.2.2 Níveis de liderança**

De acordo com o Manual de Liderança Militar C 20-10, existem duas formas de liderança: direta e indireta.

A liderança direta acontece em casos no qual o líder exerce influência direta sobre os seus subordinados, permanecendo na linha de frente, mantendo contato direto com os indivíduos e com uma interação frequente com o grupo. Já a liderança indireta se dá através da influência que um líder exerce sobre outros líderes e ele subordinados, estabelecendo uma cadeia de liderança. É importante ressaltar que o líder de nível mais elevado deverá preocupar-se em exercer a liderança direta sobre todos os seus liderados. (BRASIL, 2011, p. 2-6)

Na Figura 2, pode ser observado como se dá a liderança direta e a liderança indireta.

Figura 2 – Liderança direta e indireta



Fonte: BRASIL (2011)

Segundo Willink (2022), no estilo de liderança indireta os destaques são os participantes, pois o líder fornece orientação e talvez influencie as pessoas por meio de seu estilo de vida, pensamento, valores e inspiração. Já o nível direto de liderança é um tipo de liderança em que o líder se envolve com as pessoas que lidera em uma base individual, dando ordens e realmente supervisionando essas ordens, sem ter outras pessoas no meio. Este tipo de liderança é exercido principalmente nas Forças Armadas (WILLINK, 2022).

### 2.3 ASPECTOS E CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER MILITAR

O oficial de artilharia, no exercício de suas funções, deverá estar apto para atuar, por exemplo, em situações de estresse elevado em uma operação de GLO. Por este motivo, é de grande importância que algumas competências básicas de liderança sejam desenvolvidas.

Segundo o Manual de Liderança Militar C 20-10 (BRASIL, 2011, p. 5-1) “o líder não deverá adquirir todas as competências. Porém, deve empenhar-se para obter o máximo de competências possíveis, assim, obterá o reconhecimento do grupo como líder militar”. O Manual C 20- 10 (2011), divide as competências em: cognitivas e psicomotoras, afetivas pessoais, afetivas interpessoais e as principais serão descritas a seguir.

As competências cognitivas e psicomotoras podem ser definidas como sendo o conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos por meio do estudo, com a informação, com a autoavaliação e durante a rotina militar. Com relação a essas competências:

Proficiências técnica e tática - Os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira. Para executar com êxito uma missão, o líder deve conhecer em detalhes a sua profissão, deve estar bem informado, decidir, transmitir suas ordens e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos.

Aptidão física - É amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. O treinamento físico militar, executado em conjunto com método e hábitos saudáveis, é o segredo para adquirir boa aptidão física, fundamental para uma liderança eficaz. (BRASIL, 2011)

Conhecimento pode ser definido como a ação de aprender algo por intermédio de um raciocínio ou através de alguma experiência vivida ou não. É importante que o líder possua diversos tipos de informações sobre o gênero humano. Com relação aos conhecimentos sobre o ser humano:

Autoconhecimento: Para o líder, isso é fundamental, pois ele deve saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências, [...].

Conhecimento e compreensão da natureza humana: A compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para que o líder possa perceber as forças que atuam dentro de uma situação particular e procure utilizá-las para o cumprimento da missão. Essa busca pelo entendimento do que é a natureza humana estabelece um quadro de referência por meio do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva.

Conhecimento dos subordinados: O acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. (BRASIL, 2011)

As competências afetivas pessoais estão ligadas as características individuais do líder. Com relação às competências afetivas pessoais:

Coerência - Competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade e da autenticidade, [...].

Coragem - Competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão, [...].

Dedicação - Competência para realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder, [...].

Imparcialidade - Competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade, [...].

Responsabilidade - Competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões, [...].

Autoconfiança - Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a convicção em ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado, [...].

Criatividade - Competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras, [...].

Decisão - Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado, [...].

Equilíbrio emocional - Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade, [...].

Flexibilidade - Competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências, [...].

Iniciativa - Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior, [...].

Objetividade - Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta, [...].

Organização - Competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios, [...].

Persistência - Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la, [...].

Resistência - Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais, [...]. (BRASIL, 2011, p. 35-38)

Algumas características do líder, para serem evidenciadas, necessitam de interações com outros indivíduos e, por isso, são chamadas de interpessoais. Com relação às competências afetivas interpessoais:

Comunicabilidade - Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações, [...].

Camaradagem - Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados, [...].

Cooperação - Competência para contribuir espontaneamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe, [...].

Direção - Competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo, [...].

Empatia - Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros, [...].

Persuasão - Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros, [...].

Tato - Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível, [...]. (BRASIL, 2011, p. 39-40)

Por meio do desenvolvimento destas competências de liderança, o oficial do Exército Brasileiro estará apto a liderar seus comandados e certamente alcançar êxito em suas missões.



### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, com a finalidade de identificar e descrever os principais aspectos que o oficial de artilharia deve possuir no comando de um pelotão em uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem.

Para o referencial teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Já para o item resultados e discussão, um estudo de campo.

#### 3.2 MÉTODOS

Os dados do referencial teórico foram obtidos por meio de um estudo bibliográfico, realizado com base em livros, sites da internet, manuais do Exército Brasileiro e em artigos científicos. O material encontrado foi lido e, dele, retirado o necessário para a utilização neste estudo, sendo o mesmo resumido e referenciado.

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizado um questionário como um dos instrumentos da pesquisa, de caráter voluntário, com oficiais de artilharia do Exército Brasileiro que já tiveram a experiência de comandar uma pequena fração em uma operação de GLO.

Os militares entrevistados são bacharéis em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, sendo um deles possuidor de Pós-graduação em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Cabe ressaltar a participação destes militares na Intervenção Federal ocorrida no ano de 2018, em operações nas regiões do Complexo do Alemão, Vila Kennedy, Complexo da Penha, Manguinhos, Complexo do Lins e Muquiçu, todas localizadas no estado do Rio de Janeiro.

O questionário (APÊNDICE A) foi dividido em três perguntas, a fim de coletar opiniões relativas ao tema supracitado.

Os dados obtidos foram tabulados e fazem parte do capítulo 4, onde foram confeccionados gráficos para melhor entendimento por parte do leitor.

#### 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

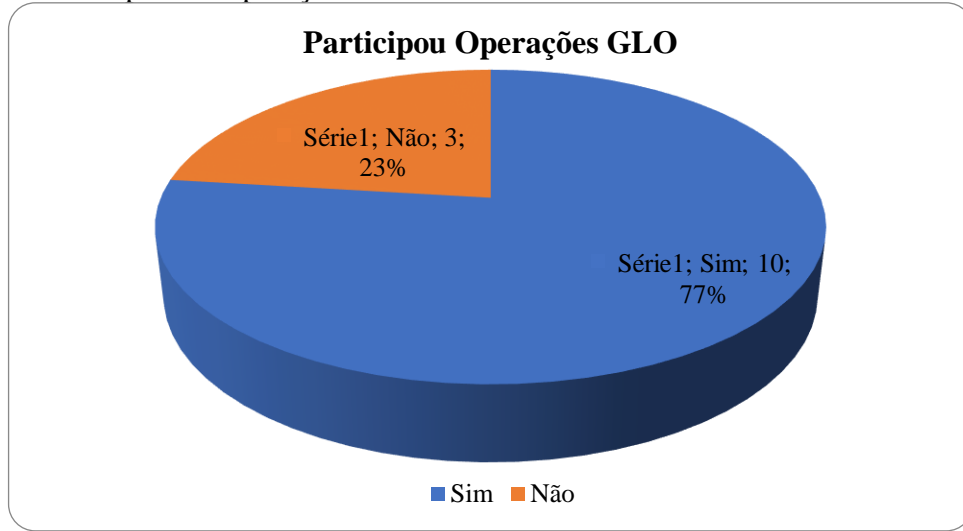
Após a coleta dos dados explicitados nos tópicos anteriores, foram iniciados os trabalhos de análise. Foi realizado inicialmente um trabalho comparativo e, posteriormente, colhidos os

dados dos questionários. Foram utilizadas técnicas estatísticas, como percentual e média e, em seguida, expostas graficamente, visando facilitar a visualização dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 13 militares. Desse total, 77% participou de Operações de GLO e 23% não participou (Gráfico 1). A pesquisa foi realizada por meio de um questionário no *Google Forms*.

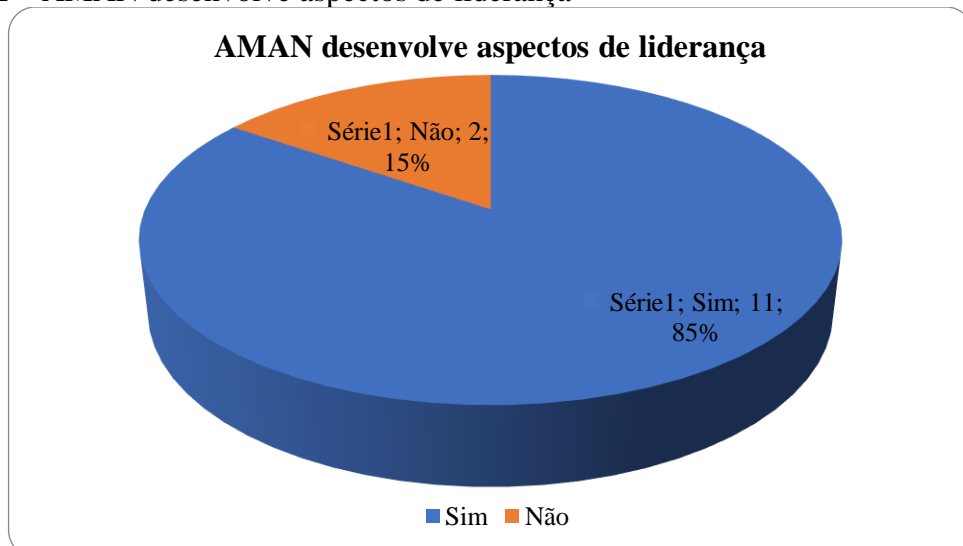
Gráfico 1 – Participou de Operações de GLO



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

No que diz respeito ao entrevistado considerar que a AMAN desenvolve os aspectos de liderança necessários para o Oficial de Artilharia durante uma Operação de GLO, 85% dos entrevistados disseram que desenvolve e 15% que não desenvolve (Gráfico 2).

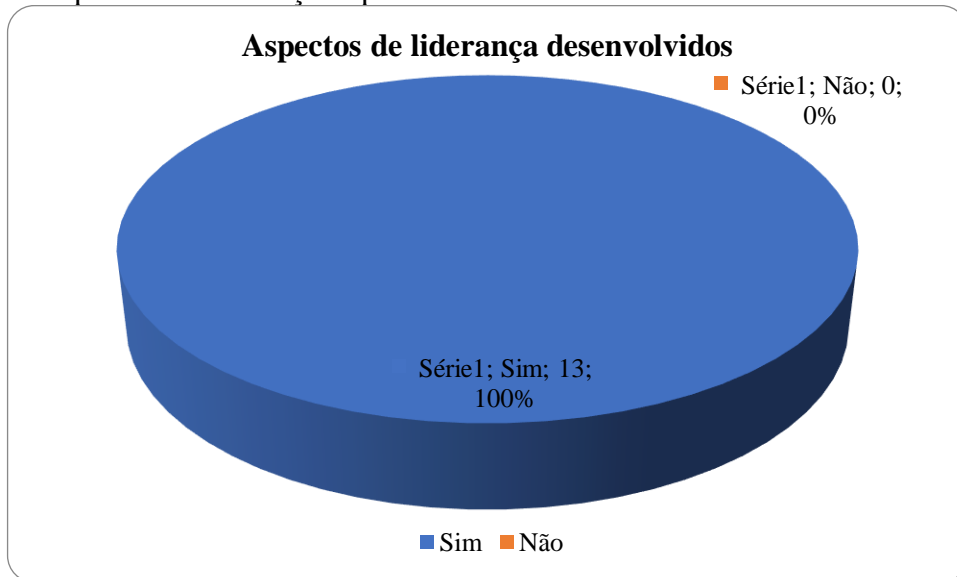
Gráfico 2 – AMAN desenvolve aspectos de liderança



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

Sobre o fato de o entrevistado considerar que ter alguns aspectos de liderança desenvolvidos será importante para o Oficial de Artilharia em Operações de GLO, 100% dos entrevistados consideram que sim, é importante (Gráfico 3).

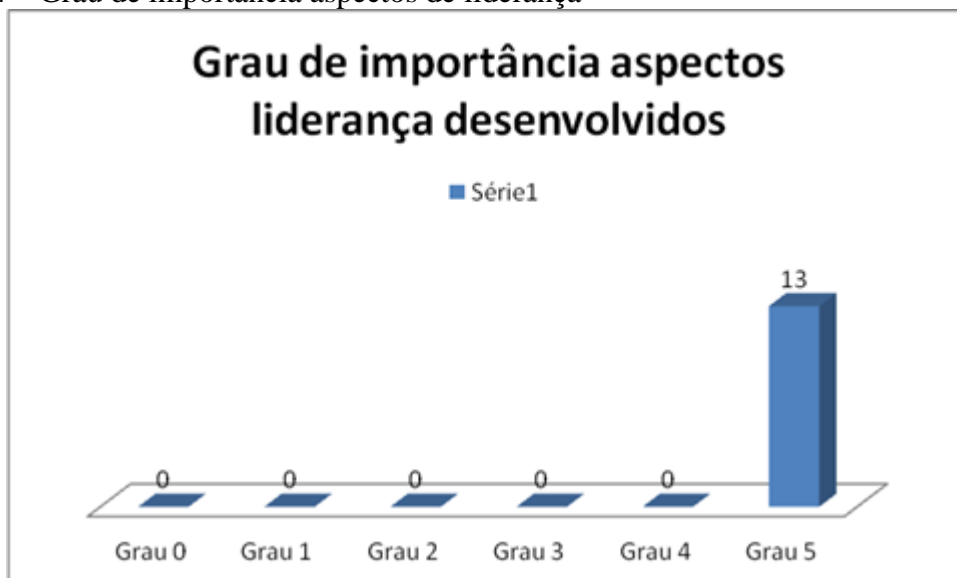
Gráfico 3 – Aspectos de liderança importante



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

Com relação ao grau de importância do militar que participa de uma Operação de GLO ter desenvolvido os aspectos de liderança, em uma escala de 0 a 5, sendo 0 nenhuma e 5 muito importante, 100% dos entrevistados considera muito importante (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Grau de importância aspectos de liderança



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

De acordo com o que foi apurado pelos dados colhidos nas entrevistas realizadas, 77% dos entrevistados participou de Operações de GLO e 85% considera que a AMAN desenvolve os aspectos de liderança que são importantes para o Oficial de Artilharia durante esse tipo de operação.

Todos os entrevistados consideram que ter alguns aspectos de liderança desenvolvidos será importante para o Oficial de Artilharia, bem como todos os entrevistados considera que é muito importante para o militar que participa de uma Operação de GLO ter desenvolvido os aspectos de liderança.

Com relação aos aspectos da liderança que são fundamentais para o oficial de Artilharia em Operações de GLO, foi citado pelos entrevistados: iniciativa, empatia, controle emocional, resiliência, conhecimento sobre TTP, regras de engajamento e conhecimento jurídico.

Ainda foi citado espírito de corpo e cumprimento da missão, saber distribuir funções, altruísmo, lealdade, coragem, rusticidade, comunicação eficaz e exemplo, conhecimento técnico profissional, preparo físico, consciência situacional, flexibilidade com as situações diversas, conhecimento sobre as especificidades da operação.

Tanto a literatura pesquisada quanto o estudo de campo realizado corroboram com a assertiva de que a liderança é fundamental para o Oficial de Artilharia em Operações de GLO, tendo em vista que as mesmas se dão em ambientes urbanizados, peculiares, e necessita que o líder tenha as competências cognitivas, psicomotoras, afetivas pessoais e interpessoais desenvolvidas, a fim de obter sucesso na missão.

A liderança militar tem sido um fator fundamental nas fileiras das Forças Armadas e, conforme o Manual de Liderança Militar C 20-10, a sua importância está inserida em seu contexto histórico.

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes. (BRASIL, 2011, p. 1-2)

Ademais, nem todos os indivíduos conseguem exercer todo o seu potencial de liderança. Nesse contexto, faz-se necessário que o líder aprenda a lidar com diferentes tipos de pessoas e

seja capaz de estabelecer uma abordagem diferente para cada situação de forma individual, pois nem todos os seus subordinados devem ser tratados da mesma forma.

Para cada situação o líder deve ter a percepção do que deve fazer e como fazer, e definir o tipo de liderança que irá empregar. Assim, é fundamental que o mesmo tenha desenvolvido os aspectos de liderança que foram tratados neste estudo, pois somente assim terá êxito em suas missões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança militar envolve a tomada de decisões críticas, muitas vezes em situações de alta pressão com riscos consequentes. Líderes militares eficazes fazem as perguntas certas e pensam estrategicamente ao tirar conclusões bem informadas sobre as quais podem agir. Os líderes militares também constroem e motivam equipes. Essa responsabilidade envolve zelar pelo seu bem-estar, desenvolver talentos individuais, reconhecer os sucessos para criar uma equipe unificada e confiante para cumprir as missões atribuídas.

Para fornecer o propósito e a direção às unidades encarregadas de desafios intensos, os líderes devem possuir alguns aspectos de liderança, sendo os mesmos cognitivos e psicomotores, afetivos pessoais e interpessoais.

Este estudo teve como objetivo analisar os aspectos da liderança militar necessários ao oficial de Artilharia durante o comando de um pelotão em operações de Garantia da Lei da Ordem (GLO).

Tendo em vista que o Exército Brasileiro tem sido largamente empregado neste tipo de operação, bem como as peculiaridades que ela envolve, é preciso que o líder seja aquele que realmente exerce a liderança de forma efetiva, a fim de que os subalternos cumpram a missão com êxito.

Para isso, os Cursos de Formação, como a AMAN, procuram desenvolver os aspectos de liderança nos militares. Foi realizado um estudo de campo com 13 militares, no qual a maioria já participou de uma Operação de GLO e ficou evidenciado que todos os entrevistados consideram que ter alguns aspectos de liderança desenvolvidos será importante para o Oficial de Artilharia, bem como todos os entrevistados consideram que é muito importante para o militar que participa de uma Operação de GLO ter desenvolvidos os aspectos de liderança.

Além disso, a maioria dos entrevistados considera que a AMAN procura, durante o Curso de Formação, desenvolver esses aspectos de liderança nos cadetes, o que é de grande importância para o futuro Oficial do Exército Brasileiro.

Desta forma, ficou comprovado a importância da liderança para as Operações de Garantia da Lei e da Ordem, bem como a importância de ter militares que possuem os aspectos de liderança desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ANGHER, A. J. (Org.). *Vade Mecum acadêmico de direito Rideel*. 20. ed São Paulo: Rideel, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 3.897, de 24 de agosto 2001**. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/d3897.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.897%2C%20DE%2024,ordem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3897.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.897%2C%20DE%2024,ordem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acesso em: 01 abr. 2022.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Liderança Militar (C 20-10)**. 2. Ed. Brasília; EGGCF 2011.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. BSB; Diário Oficial da União, Brasília, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2097%2C%20DE%209%20DE%20JUNHO%20DE%201999&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20normas%20gerais,o%20emprego%20das%20For%C3%A7as%20Armadas](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2097%2C%20DE%209%20DE%20JUNHO%20DE%201999&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20normas%20gerais,o%20emprego%20das%20For%C3%A7as%20Armadas). Acesso em: 01 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **EB70-MC-10.242**: Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Brasília: EGGCF, 2018.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ROSA, D. P. T. Missão das Forças Policiais na República Federativa do Brasil. **Jus**, 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/71592/missao-das-forcas-policiais-na-republica-federativa-do-brasil#:~:text=A%20ordem%20p%C3%ABblica%20%C3%A9%20a,as%20normas%20jur%C3%ADdicas%20legalmente%20estabelecidas>. Acesso em: 01 abr. 2022.

WILLINK, J. **Estratégias e táticas de liderança**. São Paulo: Auster, 2022.



## APÊNDICE A

### ENTREVISTA COM OS OFICIAIS

- 1) Você já participou de alguma Operação de GLO?
- 2) Na sua opinião, a AMAN desenvolve os aspectos de liderança necessários para o oficial de Artilharia durante uma Operação de GLO?
- 3) Você considera que ter alguns aspectos de liderança desenvolvidos será importante para o Oficial de Artilharia em Operação de GLO?
- 4) Em uma escala de 0 a 5, sendo 0 nenhuma e 5 muito importante, qual o grau de importância do militar que participa de uma operação de GLO ter desenvolvido os aspectos de liderança?
- 5) Na sua opinião, quais aspectos da liderança são fundamentais para o Oficial de Artilharia em uma Operação de GLO?