

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

Guilherme Henrique Borges Hall

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO COMANDANTE
DO PELOTÃO DE FUZILEIROS POR OCASIÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM 2018**

**Resende
2022**



APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A
GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN

AMAN
2022

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE
NATUREZA PROFISSIONAL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO:

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS POR OCASIÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM 2018.

AUTOR:

WILHERME HENRIQUE BORGES HALL

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

Autorizo o (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.

O (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 do (a)

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS (AMAN)

Resende, 27 de JULHO de 2022

Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

H174d HALL, Guilherme Henrique Borges

Desenvolvimento da liderança do comandante do pelotão de fuzileiros por ocasião da intervenção federal no Rio de Janeiro em 2018. / Guilherme Henrique Borges Hall – Resende; 2022. 45 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Réuber Alan Tavares Alves
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança 2.Garantia da lei e da ordem 3.Intervenção federal I. Título.

CDD: 355

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

Guilherme Henrique Borges Hall

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO COMANDANTE
DO PELOTÃO DE FUZILEIROS POR OCASIÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL
NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM 2018**

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 Réuber Alan Tavares Alves

Resende
2022

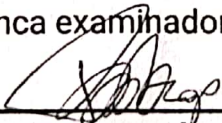
Guilherme Henrique Borges Hall

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO COMANDANTE
DO PELOTÃO DE FUZILEIROS POR OCASIÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM 2018**

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 30 de MAIO de 2022

Banca examinadora:



Réuber Alan Tavares Alves, Capitão
(Orientador)



Roberto Cavalcanti Ferreira, Capitão



Luiz Fernando de Almeida Lisboa Neiva, Capitão

Resende
2022

A minha família, razão de minha existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus.

RESUMO

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS POR OCASIÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO EM 2018

AUTOR: Guilherme Henrique Borges Hall
ORIENTADOR: Réuber Alan Tavares Alves

Este estudo objetivou compreender como o comandante do pelotão de fuzileiros deveria desenvolver sua liderança para com seus homens no transcorrer das operações da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro em 2018. A dissertação explica o que foi a Intervenção Federal no Rio de Janeiro, bem como, descreve o que é a liderança militar e qual foi a importância desse quesito para o comandante de pelotão nas operações da Intervenção Federal, descrevendo, ainda, quais são as competências necessárias ao líder militar, correlacionando-as com o comandante de pelotão na Intervenção Federal. Foi utilizado como método procedimental a pesquisa bibliográfica. O estudo foi realizado de maneira descritiva e exploratória, sendo a abordagem de caráter qualitativo quantitativo, sendo que, foi realizada a coleta de dados por meio de um questionário enviado a militares que compuseram um pelotão no transcorrer da Intervenção Federal. A partir da análise de dados foi possível perceber que o desenvolvimento de uma boa liderança pelo comandante de pelotão foi algo de suma importância para o sucesso nas operações. Constatou-se, ainda, a importância de o líder desenvolver as competências relativas à liderança militar, de ser um exemplo aos seus homens e de saber ser humildade, além de permitir que outros militares também exerçam a liderança. Enfim, por meio de todo o estudo realizado, foi possível verificar que o comandante de pelotão, ao desenvolver uma boa liderança para com sua fração, está garantindo o êxito nas operações, melhorando o desempenho de seus homens e aproximando o grupo do sucesso na missão.

Palavras-chave: Liderança Militar. Intervenção Federal. Comandante de Pelotão. Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Competências da Liderança.

ABSTRACT

DEVELOPMENT OF THE COMMANDER'S LEADERSHIP OF THE MARINE PLATOON DURING THE FEDERAL INTERVENTION IN THE STATE OF RIO DE JANEIRO IN 2018

AUTHOR: Guilherme Henrique Borges Hall

ADVISOR: Réuber Alan Tavares Alves

This study aimed to understand how the commander of the soldier's platoon should develop his leadership towards his men during the Federal Intervention operations in the State of Rio de Janeiro in 2018. The dissertation explains what was the Federal Intervention in Rio de Janeiro, as well as describes what military leadership is and what was the importance of this question for the platoon commander in the operations of the Federal Intervention, also describing what are the competencies necessary for the military leader, correlating them with the platoon commander in the Federal Intervention. Bibliographic research was used as a procedural method. The study was carried out in a descriptive and exploratory way, with a qualitative and quantitative approach, and data collection was carried out through a questionnaire sent to military personnel who composed a platoon during the Federal Intervention. From the data analysis, it was possible to perceive that the development of good leadership by the platoon commander was something of paramount importance for the success of the operations. It was also noted the importance of the leader developing skills related to military leadership, being an example to his men and knowing how to be humble, in addition to allowing other soldiers to also exercise leadership. Finally, through all the study carried out, it was possible to verify that the platoon commander, by developing good leadership with his fraction, is ensuring success in operations, improving the performance of his men and bringing the group closer to success in the mission.

Keywords: Military Leadership. Federal Intervention. Platoon Commander. Law and Order Guarantee Operations. Leadership Competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabela das Operações de GLO anuais	15
Figura 2 - Pilares da liderança militar	20
Figura 3 – Treinamento físico militar	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise dos entrevistados quanto à importância da liderança	32
Gráfico 2 - Competências do líder militar	33
Gráfico 3 – Fatores que colaboram para a credibilidade da liderança	34
Gráfico 4 - Importância da humildade do comandante de pelotão.....	35
Gráfico 5 – Análise quanto a importância de haver outros líderes no pelotão	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GLO	Garantia da Lei e da Ordem
FFAA	Forças Armadas
ISP	Instituto de Segurança Pública
Op GLO	Operações de Garantia da Lei e da Ordem
PT	Português
RJ	Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	VISÃO GERAL DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO-RJ EM 2018	13
2.1.1	Operações de Garantia da Lei e da Ordem	13
2.1.2	Intervenção Federal	16
2.2	LIDERANÇA	17
2.2.1	A Liderança Militar	18
2.2.2	As competências do líder militar e sua utilização na Intervenção Federal	21
2.2.3	Competências cognitivas e psicomotoras	21
2.2.3.1	<i>Proeficiência técnica e tática</i>	21
2.2.3.2	<i>Aptidão física</i>	22
2.2.3.3	<i>Conhecimentos sobre o ser humano</i>	22
2.2.4	Competências afetivas pessoais	23
2.2.4.1	<i>Competências diretamente relacionadas aos valores</i>	23
2.2.4.2	<i>Competências relacionadas às habilidades individuais</i>	25
2.2.5	Competências Ófetivas interpessoais	27
3	METODOLOGIA	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Há tempos é possível visualizar que a cidade do Rio de Janeiro está imersa numa complexa e bem estruturada rede de crime e corrupção, uma cidade ao mesmo tempo conhecida como “maravilhosa” e atrativa de turismo nacional e internacional é palco de intensos combates urbanos entre forças do Estado e o crime organizado.

Devido a esse caos urbano no qual o Rio de Janeiro se encontra, em que as forças de segurança pública não conseguem atuar como deveriam, as Forças Armadas já foram por diversas vezes utilizadas para tentar desacelerar o crescimento desenfreado do crime na cidade, como por exemplo a Operação Arcanjo iniciada em dezembro de 2010. Com isso, foi iniciada a Intervenção Federal, em 16 de Fevereiro de 2018, a qual contou com o emprego de tropas do Exército, da Marinha e da Aeronáutica, mobilizando milhares de militares de todo o país.

Dessa forma, pode-se problematizar a seguinte pergunta: como o comandante do pelotão de fuzileiros deve desenvolver sua liderança perante sua fração para que esta tenha o melhor rendimento possível em operações do tipo Garantia da Lei e da Ordem (Intervenção Federal de 2018 no Rio de Janeiro)?

Ainda, é possível verificar outras questões de estudo relevantes, já que é necessário analisar todo o processo de liderança desenvolvido anteriormente à missão e, também, como o líder deve agir durante a missão em si para manter sua liderança como comandante de pelotão, impulsionando seus subordinados a cumprirem da melhor forma possível seus objetivos táticos.

Com base nesses questionamentos, este trabalho tem por objetivo geral compreender como o comandante do pelotão de fuzileiros desenvolveu sua liderança perante sua fração ao atuar na Intervenção Federal na cidade do Rio de Janeiro em 2018. Como objetivos específicos tem: explicar o que foi a Intervenção Federal no Rio de Janeiro em 2018, descrever o que é a liderança militar e qual sua importância para o comandante de pelotão durante a intervenção federal e descrever as competências do líder militar, relacionando-as com o comandante de pelotão na Intervenção Federal.

Esta pesquisa justifica-se para identificar as ações que um comandante de pelotão de infantaria realiza para liderar seu pelotão com eficácia, eficiência e sinergia do grupo, haja visto que a liderança do comandante de pelotão afeta

diretamente o desempenho da fração como um todo. Desse modo, identificar o que faz um bom líder em operações do tipo Garantia da Lei e da Ordem faz-se essencial, pois isso poderá ser utilizado por comandantes

de pelotão em missões futuras, garantindo à tropa melhor desempenho, menor número de baixas, menor quantidade de erros nas operações, dentre outros diversos benefícios que uma boa liderança gera. Com isso, compreender o que faz um bom líder é de suma importância nas operações militares, sendo de extremo valor entender como fazer bom uso da liderança em operações de Garantia da Lei e da Ordem, visto que é uma forma constante de emprego das Forças Armadas brasileiras.

Os capítulos desta pesquisa estão apresentados da seguinte maneira: o primeiro trata de explicar o que é uma operação de garantia da lei e da ordem e também em que se consistiu a Intervenção Federal. O segundo capítulo trata da liderança militar e das competências do líder militar, associadas à Intervenção Federal.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como o comandante do pelotão de fuzileiros deveria desenvolver sua liderança perante sua fração ao atuar na Intervenção Federal na cidade do Rio de Janeiro em 2018, tendo como benefício contribuir para o melhor desempenho de frações em futuras operações de garantia da Lei e da Ordem.

1.1.2 Objetivos específicos

Explicar o que foi a Intervenção Federal no Rio de Janeiro em 2018.

Descrever o que é a liderança militar e qual sua importância para o comandante de pelotão durante a intervenção federal.

Descrever as competências do líder militar, relacionando-as com o comandante de pelotão na Intervenção Federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO GERAL DA INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO-RJ EM 2018

A Intervenção Federal no Rio de Janeiro ocorreu entre o mês de julho de 2017 e durou até dezembro de 2018. Este tipo de operação é classificado como Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e foi colocada em prática pelo então presidente Michel Temer, contando com a participação das Forças Armadas e dos órgãos de segurança pública do Estado. O objetivo era preservar a ordem pública, a segurança da população e patrimônio, no Estado do Rio de Janeiro. (BRASIL, 2022).

Pode-se dizer que a Intervenção Federal visou dar fim aos problemas de ordem pública existentes no Estado do Rio de Janeiro, amparada pelo Art. 34 da Constituição Federal:

A União não intervirá nos Estados nem no Distrito Federal, exceto para:

- I - manter a integridade nacional;
- II - repelir invasão estrangeira ou de uma unidade da Federação em outra;
- III - pôr termo a grave comprometimento da ordem pública;
- IV - garantir o livre exercício de qualquer dos Poderes nas unidades da Federação;
- V - reorganizar as finanças da unidade da Federação que:
 - a) suspender o pagamento da dívida fundada por mais de dois anos consecutivos, salvo motivo de força maior;
 - b) deixar de entregar aos Municípios receitas tributárias fixadas nesta Constituição, dentro dos prazos estabelecidos em lei;
- VI - prover a execução de lei federal, ordem ou decisão judicial;
- VII - assegurar a observância dos seguintes princípios constitucionais:
 - a) forma republicana, sistema representativo e regime democrático;
 - b) direitos da pessoa humana;
 - c) autonomia municipal;
 - d) prestação de contas da administração pública, direta e indireta.
 - e) aplicação do mínimo exigido da receita resultante de impostos estaduais, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino e nas ações e serviços públicos de saúde. (BRASIL, 1988).

Esse capítulo será dividido em dois subcapítulos, para permitir ao leitor uma melhor compreensão sobre o assunto abordado. O primeiro subcapítulo abordará o que é uma operação de Garantia da Lei e da Ordem, permitindo ao leitor entender o segundo subcapítulo, que tratará especificamente da Intervenção Federal e suas peculiaridades.

2.1.1 Operações de Garantia da Lei e da Ordem

No Brasil, há tempos é visto que em vários locais a segurança pública está degradada sobremaneira. Devido a isso, por diversas vezes houve a necessidade das Forças Armadas serem acionadas para operações do tipo Garantia da Lei e da Ordem, quando os órgãos de segurança pública de determinado local estão sem a capacidade de garantir a ordem. Como exemplo temos a greve na polícia do Estado do Espírito Santo em 2017 e a Intervenção Federal entre 2017 e 2018, no Estado do Rio de Janeiro.

Segundo o Manual de Garantia da Lei e da Ordem (MD33-M-10), dada uma crise na segurança pública de determinado local e terminados os meios para garantir essa segurança, o Governador do Estado em questão deve solicitar ao Presidente da República o envio das Forças Armadas, este decidirá se enviará ou não, sendo que esta atuação das FFAA deverá ser de forma temporária, com um tempo de permanência estabelecido previamente à operação. Desse modo, pode-se notar que as FFAA serão utilizadas em operações de GLO em momentos de expressiva necessidade, visto que todo o possível já foi feito pelos órgãos de segurança pública do Estado. (BRASIL, 2014).

Desde o ano de 1992 é possível visualizar que diversas operações de GLO são realizados todos os anos no território brasileiro. Segundo dados de tabela do Ministério da defesa nota-se a ocorrência de 145 operações de GLO até o ano de 2021, sendo uma média de aproximadamente 5 por ano. Também, pode-se observar que, dentre essas 145 operações, 23 foram por conta de violência urbana, 26 devido a greves da Polícia Militar, 24 por ocasião de Garantias de Votação e Apuração (GVA), 39 devido a grandes eventos e 33 em razão de outros motivos. (BRASIL, 2014).

Figura 1 - Tabela das Operações de GLO anuais

ANO	VIOLENCIA URBANA	GREVE PM	GVA	EVENTO	OUTROS	TOTAL
1992	0	0	1	1	0	2
1993	0	0	0	0	0	0
1994	2	0	1	0	0	3
1995	0	0	0	0	0	0
1996	0	0	1	0	4	5
1997	0	5	0	0	1	6
1998	0	0	1	2	3	6
1999	2	1	0	2	3	8
2000	0	4	1	3	3	11
2001	1	5	0	1	2	9
2002	0	0	1	1	0	2
2003	1	1	0	0	1	3
2004	4	0	2	2	1	9
2005	0	0	1	4	1	6
2006	1	0	2	1	3	7
2007	1	0	0	3	2	6
2008	0	0	1	0	0	1
2009	0	0	2	0	0	2
2010	1	0	1	4	0	6
2011	0	3	1	3	1	8
2012	1	1	1	3	0	6
2013	0	0	0	3	0	3
2014	2	2	1	3	0	8
2015	1	0	0	1	0	2
2016	1	1	1	1	0	4
2017	5	2	1	0	0	8
2018	0	0	2	0	3	5
2019	0	0	0	1	2	3
2020	0	1	1	0	2	4
2021	0	0	1	0	1	2
TOTAIS	23	26	24	39	33	145

Fonte: BRASIL (2014)

De acordo com O Manual de Garantia da Lei e da Ordem (2014, p. 14):

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 (Artigos 3º, 4º e 5º do Decreto N° 3.897, de 24 de agosto de 2001). (BRASIL, 2014, p. 14).

Portanto, torna-se evidente que as operações de GLO ocorrem em momentos episódicos, nos quais os órgãos de segurança pública do Estado em questão já não mais possuem meios para manter a ordem social. Vê-se, pois, que a participação das FFAA nas Op. GLO são de extrema importância para a estabilidade do país. Logo, é indiscutível o fato que as operações de GLO são uma grande vertente de atuação das Forças Armadas nos últimos 30 anos, com isso, estas devem estar bem preparadas para poderem atuar da melhor forma possível nessas missões, tanto em material militar, quanto em material humano (principalmente a liderança dos comandantes, como veremos adiante).

2.1.2 Intervenção Federal

A Intervenção Federal foi uma operação de GLO com características diferentes das demais, visto que teve um tempo de duração bem maior se comparado às outras já feitas (cerca de 10 meses). O comandante da operação foi o General de Exército Walter Braga Netto, o qual esteve no comando de todas das forças atuantes na intervenção, tanto as pertencentes às Forças Armadas, quanto órgãos de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro. (G1, 2018).

Segundo Bighetti (2018), a Intervenção Federal a um Estado da federação só deve acontecer em situações de extrema urgência, casos em que as bases do Estado brasileiro estão em real situação de adversidade. Com isso, pode-se perceber que a Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro se deu devido a situação prévia alarmante da segurança pública, que estava colocando em perigo os alicerces da nação brasileira. Portanto, torna-se evidente a necessidade de ter havido uma Intervenção Federal na época.

Segundo dados do Instituto de Segurança Pública (ISP) do mês de março ao mês de novembro de 2018, no Rio de Janeiro, houve uma redução de 5,9% de roubos de rua, de 7,7% de roubo de veículos e foi reduzido 33,7% o número de latrocínios (roubos seguidos de morte). Esse quadro mostra que a atuação das Forças Armadas em conjunto com os órgãos de segurança pública do Rio de Janeiro trouxe efeitos

positivos para o Estado como um todo, com significativa redução de crimes em comparação com anos anteriores.

A Intervenção Federal na área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro teve como objetivos centrais: diminuir os índices de criminalidade, fortalecer as instituições e valorizar a autoridade policial civil e militar. Para isso, a Intervenção Federal teve uma primeira fase na qual foi definida a adequação no comando das principais instituições e feita coleta de dados dos órgãos vinculados à Segurança Pública, onde equipes do Gabinete de Intervenção Federal estiveram em unidades da Polícia Militar, da Polícia Civil e da Secretaria de Administração de Penitenciária conhecendo in loco suas necessidades. Após o estudo das peculiaridades da Segurança Pública e do Sistema Prisional no estado do Rio de Janeiro, com ênfase em sua evolução histórica até uma análise da conjuntura que compunha o cenário existente, foi priorizada a recuperação da capacidade operativa dos órgãos de segurança pública do Rio de Janeiro para que cada instituição possa cumprir, da melhor maneira possível, a sua missão. Segurança pública é uma demanda que não se resolve apenas com ação policial. Para que os resultados se estendam e sejam perenes, também foram necessárias iniciativas por parte de setores do governo e da sociedade, como projetos de inclusão social e oferta de serviços públicos. (BARBON; VETTORAZZO, 2018).

Portanto, torna-se evidente que a Intervenção Federal foi algo de natureza esporádica visando dar fim a grave comprometimento da segurança pública no Estado do Rio de Janeiro. Vê-se, pois, que a Intervenção trouxe benefícios para o Rio de Janeiro, contudo ainda não foi a solução definitiva para os problemas de segurança do Estado. Logo, é indiscutível o fato de que pçssivelmente novas operações de GLO surgirão no futuro, sendo de suma importância o preparo das forças Armadas em todos os aspectos.

2.2 LIDERANÇA

A liderança é um fator decisivo nos combates como um todo, em toda a história das guerras é observado que a presença de um bom líder foi primordial para o sucesso dos homens na linha de frente. Um bom líder inspira e guia seus comandados, dando o exemplo da atitude correta, de coragem, lealdade e honra. "A liderança é o fator mais importante no campo de batalha. A liderança em todos os níveis, é essencial para o sucesso ou fracasso da equipe". (BABIN; WILLINK, 2019, p. 116).

Desta forma, a liderança é o que mais importa no combate, fato observado na prática durante a guerra no Iraque, sendo fundamental que todos os líderes façam

um bom trabalho, desde aquele com menor quantidade de subordinados até aquele no comando de toda a operação. Ter essa consciência garante que todos busquem liderar em todos os níveis. (BABIN; WILLINK, 2021).

De acordo com Willink e Babin (2019), a liderança é o equilíbrio de várias atitudes opostas, o líder deve saber como compensar cada ação tomada, nunca podendo tomar atitudes extremas e tendo a humildade para conseguir entender suas limitações e seus defeitos, utilizando da melhor forma possível seus subordinados. “O líder deve ser um perito em dosagem. Para liderar precisa atingir qualidades aparentemente contraditórias, entre um extremo e outro”. (BABIN; WILLINK, 2019, p. 10).

Para os autores Jocko Willink e Leif Babin (2019), a liderança deve ser pautada pela responsabilidade extrema, em que o líder e a equipe assumem toda a responsabilidade por suas falhas, dispensando a cultura da culpabilização (não culpam outros por seus erros) e corrigindo o que deu errado; isso torna a equipe muito mais eficiente, gerando melhor desempenho ao grupo. “O sucesso é compartilhado por todos os membros”. (BABIN; WILLINK, 2019, p. 9).

Para Carnegie (1936), nenhuma pessoa gosta de receber ordens, a liderança deve ser pautada pelos interesses dos comandados, sendo essencial a participação de todos nas tomadas de decisões. “As pessoas inclinam-se a aceitar uma ordem quando tomam parte da decisão que levou à formulação dessa ordem” (CARNEGIE, 1936, p. 245), fazendo necessário o líder mostrar interesse pelas opiniões dos subordinados.

Já para Hunter (2004), a liderança é uma habilidade, que pode ser treinada e melhorada, visando instigar um grupo a se esforçar para atingir um propósito, o qual é de interesse de todos, sendo algo benéfico para o grupo como um todo.

A seguir será abordado um capítulo que descreverá o que é a liderança militar, quais suas peculiaridades e as formas como um comandante de pelotão deve liderar verdadeiramente seus homens. Desse modo, podendo atingir seus objetivos e cumprir suas missões da melhor forma.

2.2.1 A Liderança Militar

A liderança é algo de extrema relevância em qualquer emprego de tropas militares, seja em operações de guerra ou de não guerra (caso da Intervenção

Federal e demais operações de GLO). Compreender a liderança militar é de grande importância para o comandante conseguir conduzir seus homens da melhor forma possível. "Nada é tão universal e comunicável quanto a compreensão incisiva que desenvolvemos sobre o poder da liderança". (BABIN; WILLINK, 2019, p. 13).

Como bem nos assegura Willink e Babin (2019), pode-se dizer que devido a uma boa liderança a equipe pode conseguir uma vitória em momentos que parecia impossível e devido a uma má liderança uma equipe aparentemente invencível pode fracassar. Não é exagero afirmar que a liderança é o fator mais importante para o bom desempenho nas missões do pelotão. Em todo esse processo pode-se resumir que uma liderança bem desenvolvida em operações militares contribui enormemente para o sucesso.

Conforme o que foi explicado acima é interessante, aliás, afirmar que a liderança eficaz trará bons resultados para todo o pelotão, desde o comandante que cumprirá muito bem suas missões, até o soldado que se sentirá reconhecido e útil, mas há um fato que se sobrepõe, que é o desempenho das tropas na operação como um todo. Quando o comandante do pelotão foca em desenvolver uma boa liderança com seus homens, ele acaba por beneficiar tudo ao seu redor, garantindo o sucesso tático nas operações.

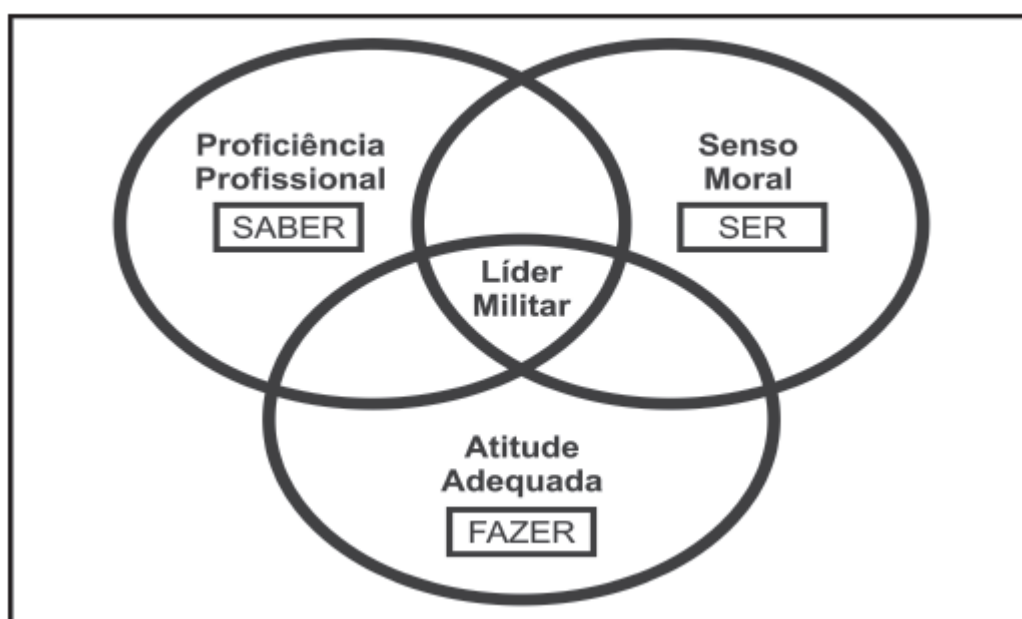
Segundo Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (2011), no momento em que o comandante demonstra um interesse verdadeiro por seus subordinados, sendo justo e profissional ele desenvolve um vínculo que ultrapassa a relações formais, com o tempo seus comandados não o consideram apenas pela hierarquia, mas respeitam o comandante verdadeiramente, isso é o surgimento da liderança. Trata-se inegavelmente de um fator que faz a diferença durante as missões, seria um erro, porém, afirmar que apenas o comandante do pelotão exerce a liderança, na verdade todos do pelotão devem liderar para haver um verdadeiro entrosamento. Assim, reveste-se de particular importância o tenente (comandante de pelotão) liderar seus sargentos (comandantes de grupo), estes lideram seus cabos e soldados, e assim por diante, garantindo a sinergia do pelotão. (BRASIL, 2011).

Pode-se dizer que, conforme mencionado no Manual de Liderança o líder deve saber como lidar com seu subordinado, o tratando com respeito e sendo justo em suas ações, isso fará o subordinado realmente considerar o comandante como seu

líder de pelotão, sendo essa liderança algo que pode garantir a vitória, como mencionado pelos autores Willink e Babin (2019). Neste contexto, fica claro que a humildade é essencial para o líder trabalhar com seus homens. "O requisito mais importante da liderança é a humildade de compreender e determinar adequadamente nossas deficiências enquanto líderes". (WILLINK; BABIN, 2019, p. 13). O mais preocupante, contudo, é constatar que um comandante que não é humilde deixa de liderar seu pelotão com eficiência, pois acabará não abrindo espaço para outros liderarem e terá como foco si próprio. (BRASIL, 2011).

A liderança militar não é algo simples de se conquistar, segundo o Manual de Liderança (2011) a liderança militar tem como base a capacidade profissional do líder, o senso moral e personalidade que caracterizam um líder e a tomada de atitudes adequadas ao líder, isso quer dizer que para liderar será necessário saber, ser e fazer, como pode ser observado na figura abaixo. Não se trata de algo fácil de desenvolver, o comandante deve estar constantemente julgando suas próprias ações, para saber que está fazendo o melhor para sua fração. É importante considerar que a liderança é um equilíbrio de diversos fatores e ações, o comandante deve, por exemplo, saber o momento certo para cobrar e o momento certo para descontrair, deve ser confiante, mas humilde, deve ter tranquilidade para tomar decisões, mas também não pode ser passivo, dentre outras atitudes aparentemente opostas, a liderança é marcada pelas dicotomias. (BRASIL, 2011).

Figura 2 - Pilares da liderança militar



Fonte: BRASIL (2011)

De acordo com o Manual de Liderança (2011, p. 3-3):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

O Manual de Liderança deixa claro na citação acima que o foco da liderança militar é estabelecer vínculos de afeto com o subordinado de forma que ele poderá ser influenciado pelo líder. Com isso, quando os subordinados são liderados de forma positiva, a tendência é a eficiência no cumprimento das missões da organização militar. O líder deve prezar por sua tropa e desejar seu bem, contudo haverá ocasiões em que será necessário colocá-los em situações de risco, mesmo querendo o bem a todos eles, pois a missão precisa ser cumprida. (WILLINK; BABIN, 2019).

Conforme o Manual de Liderança (2011, p. 3), "percebe-se que a liderança militar não é algo que surge de uma hora para a outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal". Por essas razões, fica evidente a necessidade de o comandante estar junto com seus subordinados, conviver com eles, se importar com seus comandados. A liderança militar não é fácil de ser construída, mas se bem empregada e desenvolvida será um fator primordial para o sucesso no cumprimento das missões do pelotão, seja em operações de garantia da lei e da ordem, seja em qualquer outra função em que a fração seja empregada. (BRASIL, 2011).

2.2.2 As competências do líder militar e sua utilização na Intervenção Federal

Para um comandante exercer sua liderança eficazmente faz-se essencial que ele possua habilidades e competências coerentes com a de um líder, sejam elas inatas ou treinadas. O que importa é que o comandante realmente lidere seus homens. Segundo Willink e Babin (2019, p. 148), "a mentalidade agressiva deve ser o modo padrão do líder. Padrão agressivo. Os melhores líderes e equipe não esperam

para agir".

Segundo o Manual de Liderança (2011), existem três tipos de competências do líder militar: competências cognitivas e psicomotoras, competências afetivas pessoais e as competências afetivas interpessoais. As competências cognitivas e psicomotoras são aquelas que o líder adquire durante sua formação, que são os conhecimentos sobre a profissão militar e a capacidade de realizar atividades físicas com eficiência. As competências afetivas pessoais são aquelas ligadas aos valores militares e às habilidades individuais, já as competências afetivas interpessoais estão ligadas às habilidades de se relacionar com as pessoas. (BRASIL, 2011).

Para ser líder, não necessariamente o militar deverá desfrutar de todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar. (BRASIL, 2014, p. 5-1).

2.2.3 Competências cognitivas e psicomotoras

2.2.3.1. Proficiência técnica e tática

Essa proficiência está diretamente ligada ao conhecimento técnico do emprego do material militar e às diversas formas de emprego militar em geral. Esse conhecimento é adquirido durante a formação do militar e no decorrer de sua carreira, como em cursos e estágios realizados pelo militar. O militar que domina as técnicas e procedimentos militares contará com mais facilidade para treinar seus subordinados. (BRASIL, 2011).

De acordo com o Manual de Liderança (2011, p. 5-2):

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. (BRASIL, 2011, p. 5-2).

2.2.3.2. Aptidão física

Segundo o Manual de Liderança (2011), o comandante deve sempre estar em

boa forma física e com boa saúde, só assim conseguirá acompanhar seus subordinados em todas as atividades que precisará desempenhar junto ao seu pelotão. Com isso, faz-se imprescindível ao líder que realize regularmente o treinamento físico militar e tenha hábitos de vida saudáveis. (BRASIL, 2011).

Figura 3 - Treinamento físico militar



Fonte: TRICURIOSO (2020)

2.2.3.3. Conhecimentos sobre o ser humano

De acordo com o Manual de Liderança (2011), os conhecimentos sobre o ser humano são: o autoconhecimento, conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados. (BRASIL, 2011).

Para um líder o autoconhecimento trás a humildade, que é fundamental, segundo Babin e Willink (2019, p. 257), "a humildade é essencial para o estabelecimento de relações fortes com subordinados". Com isso, o líder precisa conhecer seus pontos fortes e fracos. Segundo o Manual de Liderança (2011, p. 5-4):

O homem deve conhecer a si mesmo. 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. O autoconhecimento é a expressão da inteligência emocional.

Os conhecimentos acerca da natureza humana garantem ao líder que ele compreenda a situação em que seus homens se encontram. Isso permite ao

comandante inspirar seus subordinados a cumprirem a missão. Conforme o Manual de Liderança (2011, p. 5-4):

A tarefa mais difícil com que qualquer líder militar se defronta é a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo. Para isso, o líder precisa compreender a natureza humana e os motivos que levam as pessoas a se portar de determinada maneira, para agir no grupo com a necessária inteligência emocional. O líder inteligente, do ponto de vista emocional, tem a capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções em si mesmo e nos seus liderados. (BRASIL, 2011, p. 5-4).

Também é de suma importância o conhecimento do líder sobre seus subordinados. Cada pessoa possui características e habilidades diferentes, cabe ao líder saber observar e decidir onde e como empregar cada um de seus homens, conforme as características pessoais de cada um. De acordo com o Manual de Liderança (2011), somente ao conviver com seus subordinados será possível adquirir esse conhecimento, cabendo ao comandante dar importância ao que seus liderados pensam. (BRASIL, 2011).

2.2.4 Competências afetivas pessoais

Conforme o Manual de Liderança (2011) do EB, existem dois tipos de competências afetivas pessoais: as competências diretamente relacionadas aos valores e as competências relacionadas às habilidades individuais. A seguir será apresentado cada uma delas. (BRASIL, 2011).

2.2.4.1 Competências diretamente relacionadas aos valores

A coerência: consiste no militar fazer o que prega e seguir seus valores, suas ações precisam ser condizentes com o que ele diz. Haverá momentos em que o líder se verá em um dilema para fazer o que prega ou o que é mais fácil, nesses momentos a coerência é posta a prova. De acordo com Manual de Liderança Militar (2011, p. 5-4), a definição de coerência é:

Competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade e da autenticidade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade em relação a si

próprio e a superiores, pares e subordinados. Na vida profissional ocorrem muitas situações em que as pessoas são pressionadas a tomar atitudes em desacordo com os seus princípios morais. Esses momentos representam um teste para a sua capacidade de resistir a pressões, a fim de preservar a sua coerência. (BRASIL, 2011, p. 5-4).

A coragem: Conforme o Manual de Liderança (2011), coragem é a capacidade de controlar o medo, não deixando que esse sentimento influencie em suas ações e no cumprimento da missão. Ainda pode ser dividida em coragem física, a qual consiste em conter o medo ao enfrentar o perigo, e coragem moral, a qual consiste em tomar decisões de acordo com seus valores morais, sendo parecido com a coerência do líder. Desse modo, pode ser entendido como uma característica de extrema importância para o militar, já que a profissão é marcada por momentos perigosos. (BRASIL, 2011).

A dedicação: essa competência garante que o líder estará em constante contato com sua fração, se dedicando a garantir o que será melhor aos seus homens, seja em treinamentos ou em missões reais. Na Intervenção Federal, o comandante de pelotão que fosse dedicado ao seus homens iria sem dúvida ter um desempenho muito elevado na missão, visto que haveria treinado muito com sua fração e estaria entrosado com eles. (BRASIL, 2011).

A imparcialidade: o líder deve tratar a todos com o mesmo respeito, de forma meritocrática, sendo justo em suas ações. Conforme o Manual de Liderança (2011, p. 5-4), define-se imparcialidade como:

Competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados. É a expressão do valor justiça. (BRASIL, 2011, p. 5-4).

A responsabilidade: é algo que dá credibilidade ao líder, aquele que é responsável por seus atos e por seus deveres tende a ser respeitado, pois não irá culpar ninguém por seus erros, irá assumi-los e buscar corrigi-los. O Manual de Liderança (2011, p. 5-4) define responsabilidade como:

Competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e

em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos. (BRASIL, 2011, p. 5-4).

2.2.4.2 Competências relacionadas às habilidades individuais

Adaptabilidade: Segundo o Manual de Liderança (2011), a adaptabilidade consiste em conseguir se adequar a mudanças de situações. Ela deve ser tanto na questão de se adaptar mentalmente, quanto fisicamente às situações adversas. Isso garante ao líder a capacidade de achar alternativas mais eficazes do que as que estão sendo usadas no momento. Na intervenção Federal isso foi de grande importância, visto que as operações de GLO são marcadas pelo contato com os a população civil, que muitas vezes não contribui com o trabalho das tropas. (BRASIL, 2011).

Autoconfiança: Segundo o Manual de Liderança (2011), a autoconfiança é a certeza de que obterá êxito em tudo o que realizar. Essa competência é evidenciada na postura do líder, seu tom de voz e olhar confiante. O líder autoconfiante passa essas características para seus subordinados, que também ficam mais confiantes em relação à missão, pois confiam no seu comandante. (BRASIL, 2011).

Criatividade: ter a habilidade de buscar novas soluções para os problemas encontrados. Segundo Babin e Willink (2019, p. 164), "procedimentos operacionais padrão eram diretrizes gerais e não regras estritas de conduta". Desse modo o líder não pode ficar preso aos procedimentos padrão, deve achar soluções criativas quando necessário. (BRASIL, 2011).

Decisão: o comandante de pelotão deve decidir que atitude tomar, isso deve ser de forma rápida e de modo que todos do pelotão possam compreender o que fazer. Uma decisão errada pode custar a vida dos subordinados, ou até mesmo causar a quebra das regra de engajamento da missão. Na Intervenção Federal, uma decisão errada poderia causar a morte de pessoas inocentes e prejudicar toda a missão, além de prejudicar a imagem da instituição do militar. (BRASIL, 2011).

Dinamismo: consiste em mostrar verdadeiramente a vontade de cumprir a missão, de forma a contagiar todo o grupo. O líder não pode ser sem iniciativa, deve ser agressivo em suas ações, ou seja, proativo. "Os líderes devem ser agressivos".

(BABIN; WILLINK, 2019, p. 150).

Equilíbrio emocional: o líder precisa conter seus sentimentos, tomar decisões com base na razão e no raciocínio, não se deixando influenciar pelas emoções que está sentindo no momento. Na Intervenção Federal essa característica se mostrou imprescindível ao líder, já que o contato contínuo com a população civil, que muitas vezes não apoia a atuação das forças Armadas, é algo que aflora as emoções de todo o pelotão, mas estas devem ser controladas. (BRASIL, 2011).

Flexibilidade: se necessário, o líder deve mudar a linha de ação que está sendo adotada, isso é flexibilidade. Havendo novas exigências, o comandante de pelotão deve agir da forma necessária para cumprir a missão, mesmo que isso fuja ao planejamento batido anteriormente à operação. A mudança constante de cenários é uma característica do combate nos tempos atuais, sendo de suma importância a flexibilidade do líder. "As equipes mais eficazes são as que elaboram planos mais flexíveis". (BABIN; WILLINK, 2019, p. 228).

Iniciativa: é agir prontamente às situações que aparecerem, sem necessitar de ordens de superiores para isso. De acordo com o Manual de Liderança (2011, p. 5):

Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores. O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente. Dessa forma, a iniciativa abrange ainda o conceito de rapidez de raciocínio, que se caracteriza por antecipar-se às situações de incerteza ou de mudanças para pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz. (BRASIL, 2011, p. 5).

Objetividade: é focar no que precisa ser feito, escolhendo a alternativa mais simples com resultados mais práticos e objetivos. O líder objetivo foca no essencial para a missão, não exagerando demais no planejamento. "exagerar no planejamento pode criar muitas dificuldades, expor a tropa a riscos bem maiores e prejudicar nossa capacidade de cumprir a missão". (BABIN; WILLINK, 2019, p. 227).

Organização: permite melhor distribuição de tarefas dentro do grupo, um líder organizado consegue separar o que cada membro da equipe fará, dividindo as tarefas de forma eficaz e permitindo que o grupo atue junto com eficiência e sinergia. Na intervenção Federal, foi visto que o pelotão atuava muitas vezes descentralizado, portanto, foi de suma importância que o comandante de pelotão organizasse os

grupos da melhor forma, distribuindo atribuições para seus sargentos comandantes de grupo, facilitando o cumprimento das missões. (BRASIL, 2011).

Persistência: consiste em nunca desistir da missão, enfrentando as intempéries e se mantendo firme diante das dificuldades. De acordo com o Manual de Liderança (2011, p. 5-6):

Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade. É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

Resistência: é a capacidade de aguentar passar por dificuldades físicas e psicológicas. Existem dois tipos de resistência, a física e a moral, a primeira caracteriza-se por suportar condições adversas para o corpo, como o frio, a sede ou a fadiga, a segunda caracteriza-se por suportar dificuldades psicológicas, estando ligada à persistência. (BRASIL, 2011).

2.2.5 Competências afetivas interpessoais

Essas competências estão diretamente ligadas às habilidades de se relacionar com as pessoas. Tão importante quanto as competências individuais, que o líder deve possuir, são as competências de relacionamento, pois possibilita ao líder uma boa relação com seus subordinados e com seus superiores hierárquicos.

Comunicabilidade: o líder deve saber como se expressar de maneira que seus subordinados possam compreender, deve ser simples e objetivo nas palavras. Um vocabulário rebuscado apenas dificulta o entendimento dos subordinados. De acordo com o Manual de Liderança (2011, p. 5-7), a comunicabilidade tem como definição:

Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal. Ao considerar a interação como um dos fatores da liderança, a comunicabilidade torna-se uma competência de grande importância, pois é por meio dela que o líder interagirá com seus liderados. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Camaradagem: segundo o Manual de Liderança (2011), camaradagem é a capacidade de compreender o que os subordinados estão sentindo naquele momento e tentar garantir o bem estar destes. É construir um relacionamento harmonioso com todos em seu ambiente de trabalho, ajudando, desse modo, na resolução de problemas. (BRASIL, 2011).

Cooperação: se trata de ajudar o grupo quando necessário; o trabalho em grupo é fundamental para o sucesso da missão do pelotão, cabendo ao comandante de pelotão ajudar o grupo como um todo. O líder tentará estar junto com seus homens a todo momento, passando as mesmas dificuldades que eles. Por ocasião da Intervenção Federal, o líder deveria estar junto com seus subordinados na missão, correndo os mesmos riscos e enfrentando o mesmo ambiente adverso. (BRASIL, 2011).

Direção: os subordinados precisam saber o que vão fazer, o líder tem a função de determinar o que cada homem irá realizar. Deverá ser determinada a missão de cada um, para que os homens não fiquem desorientados e sem saber suas funções. Segundo o Manual de Liderança (2011, p. 5-7), a direção tem como definição:

Competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Empatia: é ter a capacidade de se colocar no lugar do outro, ter a noção de como a outra pessoa está se sentindo em determinado momento. É perceber as emoções do subordinado e tentar ajudá-lo da melhor forma. Conforme o Manual de Liderança (2011, p. 5-7), empatia é:

Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Persuasão: o líder deve ter a capacidade de inspirar o subordinado a fazer o

que for necessário, para isso é essencial a persuasão. Isto pode ser realizado de várias formas, e uma delas é explicar o porquê de determinada atitude precisar ser tomada. Segundo Babin e Willink (2019), os excelentes líderes militares conseguem explicar o porquê para o subordinado, isso é uma forma de persuasão, pois se o subordinado entende o motivo de determinada ordem, ele a cumprirá da melhor forma. Segundo o Manual de liderança (2011, p. 5-8), persuasão tem como definição:

Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui. Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios. Os meios coercitivos, ou negativos, vão desde a advertência às punições mais severas, não sendo, entretanto, os mais desejados. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, mais bem-sucedido será. (BRASIL, 2011, p. 5-8).

Tato: o líder deve saber o momento correto para orientar e, também, como orientar o subordinado, interpretando o momento correto para aplicar um tratamento mais ríspido ou mais ameno. O Manual de Liderança (2011, p. 5-8), define tato como:

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. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. O líder com essa competência emprega, quando necessário, o chamado sereno rigor, para orientar e corrigir os seus subordinados. (BRASIL, 2011, p. 5-8).

Dessa forma fica clara a importância de todas as competências abordadas para que o comandante de pelotão consiga desenvolver sua liderança para com seus homens. A liderança é complexa, mas o comandante que se empenhar em construir uma forma de liderar seus homens da melhor maneira contará com muita vantagem no ambiente operacional moderno. As operações de GLO são marcadas pelo ambiente incerto e complexo, com a fração sempre em contato cerrado com a população civil, com isso, mostra-se ainda mais a importância da liderança, para que o grupo não cometa excessos e não se desvie para condutas ruins. Durante a Intervenção Federal foi de excepcional notabilidade a necessidade de uma boa liderança nos pelotões que operaram no Estado do Rio de Janeiro, exigindo do

comandante de pelotão cada uma das competências abordadas nesse capítulo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade apresentar quais são os fins desta pesquisa, busca, também, explicar os métodos utilizados para se concretizar a pesquisa, além disso, será evidenciado por quais meios e aparatos foi realizada a coleta de dados, sendo também informado as pessoas que responderam à apuração.

Este estudo é de natureza descritiva e exploratória, visto que se busca tanto conhecer mais o tema, quanto se aprofundar mais no assunto, utilizou-se de aprendizados acadêmicos, de manuais do Exército Brasileiro e, também de livros sobre o assunto. Além disso, realizou-se uma entrevista on-line com militares que participaram da Intervenção Federal em 2018. A pesquisa utilizou o modelo de abordagem qualitativo quantitativo, já que contou tanto com perguntas abertas, nas quais cabe a interpretação e análise das respostas, quanto com perguntas fechadas, nas quais cabe a análise estatística, por meio de gráficos.

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo, visto que é o mais apropriado para a pesquisa realizada, já que foram usadas as respostas de alguns dos participantes da operação para adotar uma conclusão para o todo; a resposta de uma parcela do grupo foi utilizada para analisar todo o restante do grupo. Fez-se, em primeiro lugar, uma pesquisa bibliográfica, posteriormente foi realizado um questionário, visando a coleta de dados, com 6 perguntas de múltipla escolha e 2 perguntas abertas. O objetivo das perguntas era se aprofundar em como o comandante do pelotão de fuzileiros deveria desenvolver sua liderança perante sua fração ao atuar na Intervenção Federal em 2018. O questionário foi respondido no ano de 2022 por 12 indivíduos, todos militares, os quais atuaram durante a Intervenção Federal; todos responderam ao questionário por meio da internet. A primeira pergunta foi sobre a unidade que o militar fez parte durante a operação, a segunda foi sobre o posto ou graduação do militar durante a Intervenção Federal, a terceira era procurando entender se uma boa liderança foi realmente de suma importância no decorrer das operações, a quarta pergunta foi sobre as competências mais importantes para o líder militar naquela situação, a quinta pergunta foi sobre os fatores que davam credibilidade ao líder militar nas operações, a sexta pergunta foi procurando compreender se a humildade do comandante de pelotão realmente era um fator importante para as missões, a sétima pergunta

buscou compreender se foi importante a presença de outras lideranças no pelotão, além do comandante em si, e, por fim, a última pergunta teve como finalidade que o militar explicasse quais fatores, na opinião dele, foram importantes para que o comandante de pelotão realmente liderasse seus homens na Intervenção Federal.

A pesquisa foi faseada da seguinte forma: primeiramente selecionou-se a bibliografia que seria utilizada, posteriormente fez-se uma coleta de dados, desta, foi realizada uma análise crítica com base nos resultados da coleta de dados, por fim fez-se a apresentação e estudo dos resultados. As obras, das quais foram retirados os conceitos utilizados na pesquisa, foram: Manual de Liderança Militar, A Dicotomia da Liderança, Responsabilidade Extrema: Como os Navy SEALs Lideram e Vencem, Manual de Garantia da Lei e da Ordem.

Durante a fase da seleção da bibliografia, foram escolhidas as fontes da pesquisa utilizando o site de buscas "Google" e também o site "Google Acadêmico". Utilizou-se as palavras-chaves "liderança", "Intervenção Federal" e "Operações de Garantia da Lei e da Ordem".

Durante a fase da coleta de dados verificou-se militares (oficiais e praças) que participaram da Intervenção Federal compondo um pelotão durante as operações. O questionário foi feito através de meios disponibilizados pelo site "Google", por meio do "Google Docs" e foi enviado por correio eletrônico e aplicativos de mensagens instantâneas. Todos os militares responderam ao questionário de forma virtual.

Por fim, mostrou-se quais foram os resultados do questionário e, com base nessas respostas, foi feita uma análise minuciosa do que foi respondido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada utilizando um questionário virtual. Utilizou-se do "Google Forms", ferramenta disponibilizada pelo site de buscas "Google", para se confeccionar o questionário; por meio dessa ferramenta foi gerado um link, o qual foi enviado para Oficiais e Praças do Exército Brasileiro que participaram compondo um pelotão de fuzileiros na Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro durante o ano de 2018. O questionário foi respondido por 12 militares de diversas organizações militares (sendo 11 oficiais e 1 sargento) no mês de março de 2022, sendo todos os participantes da pesquisa do sexo masculino e pertencentes à arma de infantaria ou de artilharia. Para conhecer o perfil dos entrevistados utilizou-se de duas perguntas: a primeira buscou saber de qual organização militar o entrevistado pertencia durante a operação e a segunda buscou saber o posto ou graduação do mesmo.

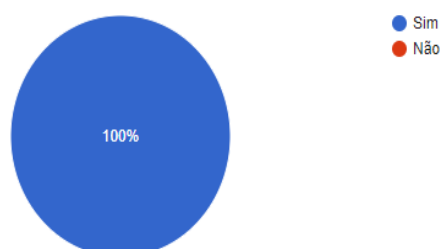
Para se coletar os dados necessários à pesquisa utilizou-se de questões fechadas e uma questão aberta. Tomou-se como base a abordagem qualitativa quantitativa, visto que os dados obtidos foram analisados e interpretados pelo autor; as questões fechadas puderam ser expressas por meios de gráficos e tabelas, facilitando a visualização dos resultados finais e a questão aberta permitiu uma análise das diversas visões que os participantes têm acerca do tema.

A primeira questão busca compreender se a liderança do comandante de pelotão realmente foi um fator importante e relevante durante as operações da Intervenção Federal: Uma boa liderança do comandante de pelotão foi (ou seria) essencial para o sucesso nas operações durante a Intervenção Federal em 2018?

Gráfico 1 – Análise dos entrevistados quanto à importância da liderança

Uma boa liderança do comandante de pelotão foi (ou seria) essencial para o sucesso nas operações durante a Intervenção Federal em 2018?

12 respostas



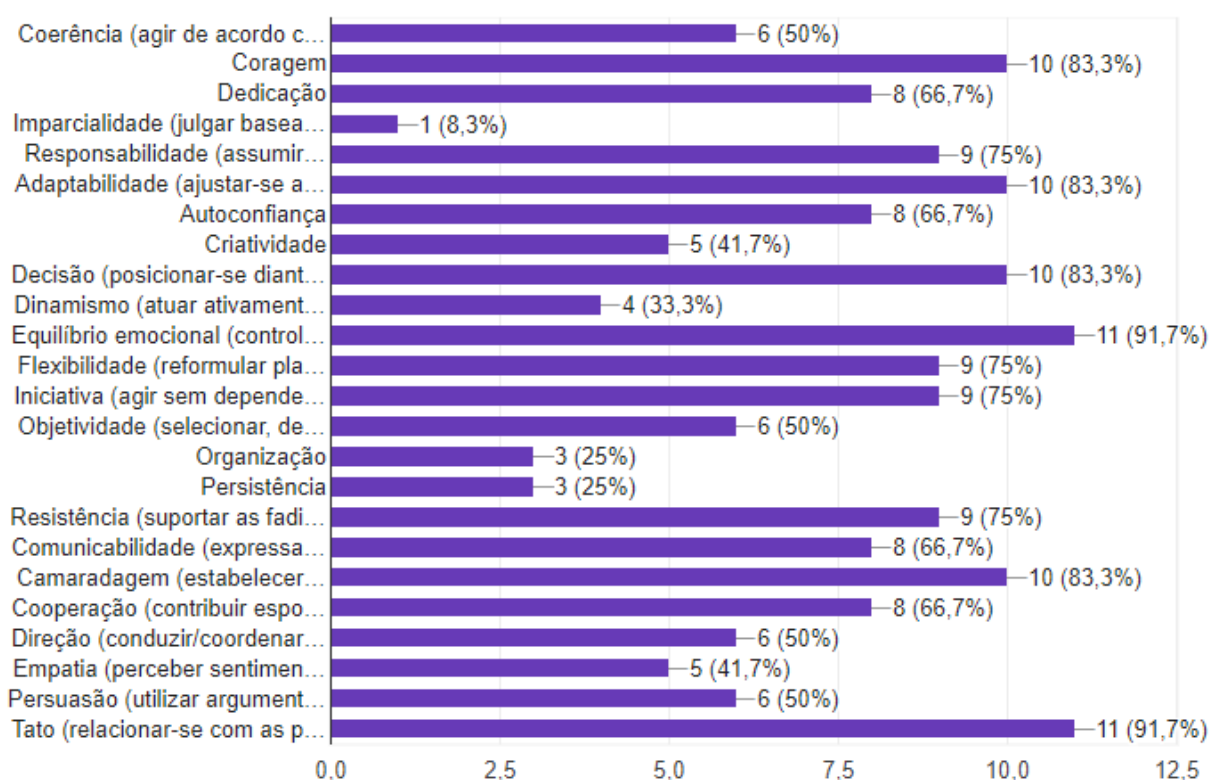
Fonte: AUTOR (2022)

De acordo com o gráfico 1, 100% dos entrevistados concordam que a liderança do comandante de pelotão foi algo de extrema importância durante as operações.

Com base nisso fica claro que uma boa liderança é algo que afetou diretamente a tropa na Intervenção Federal, mostrando a importância de desenvolvê-la de forma eficaz.

A segunda questão focou nas competências do líder militar, buscando quais delas os militares consideraram mais importantes para o comandante de pelotão, sendo que os entrevistados poderiam escolher quantas alternativas julgassem necessário: Quais competências da liderança o sr. julgou como mais importantes para um comandante de pelotão desenvolver durante a Intervenção Federal?

Gráfico 2 – Competências do líder militar



Fonte: AUTOR (2022)

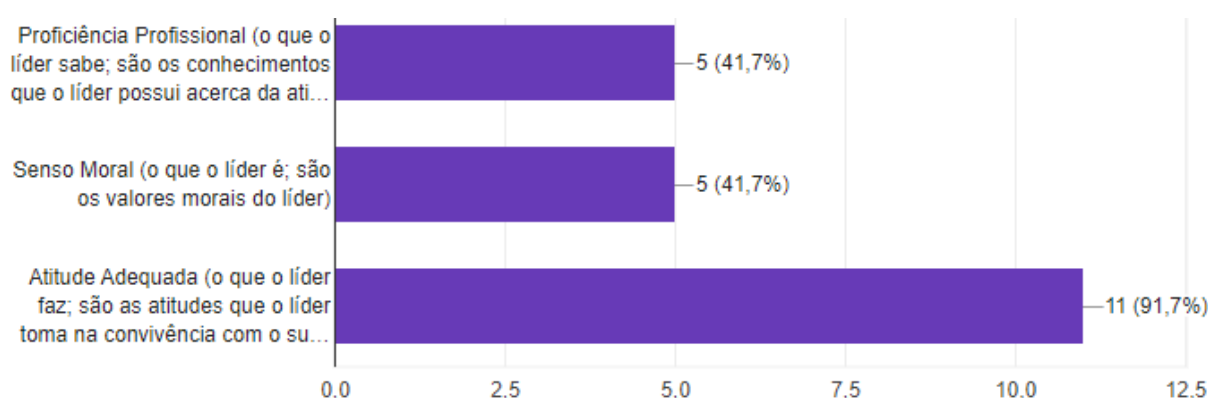
Segundo o gráfico 2 as duas competências que foram mais importantes para o comandante de pelotão durante a Intervenção Federal foram o equilíbrio emocional e o tato, ambas com 91,7% dos entrevistados concordando. Foram também de

grande importância as competências: coragem, adaptabilidade, decisão e camaradagem, contando com 83,3% dos entrevistados concordando. Além disso, destacam-se também as competências: responsabilidade, flexibilidade, iniciativa e resistência, contando com 75% dos entrevistados concordando. As competências dedicação, autoconfiança, comunicabilidade e cooperação contaram com 66,7% dos entrevistados concordando. Com 50% dos entrevistados concordando teve-se: coerência, objetividade, direção e persuasão. As demais competências obtiveram menos de 50% de aprovação e foram: imparcialidade, criatividade, dinamismo, organização, persistência e empatia.

Com base nos dados percebe-se a importância de o comandante de pelotão buscar ao máximo desenvolver as competências da liderança com sua fração, pois todas obtiveram ao menos um voto, ou seja, para alguém aquela competência foi importante durante a operação.

A terceira questão, buscou compreender quais fatores da liderança militar mais colaboraram para a credibilidade do comandante de pelotão, foi possível escolher mais de uma alternativa: Em sua opinião, quais são os fatores que mais criaram e sustentaram a credibilidade do líder militar na Intervenção Federal?

Gráfico 3 – Fatores que colaboraram para a credibilidade da liderança



Fonte: AUTOR (2022)

Segundo o gráfico 3, 91,7% dos entrevistados concorda que a atitude adequada do líder foi o que mais sustentou sua credibilidade, sendo que tanto a proficiência profissional, quanto o senso moral contaram com 41,7% de aprovação.

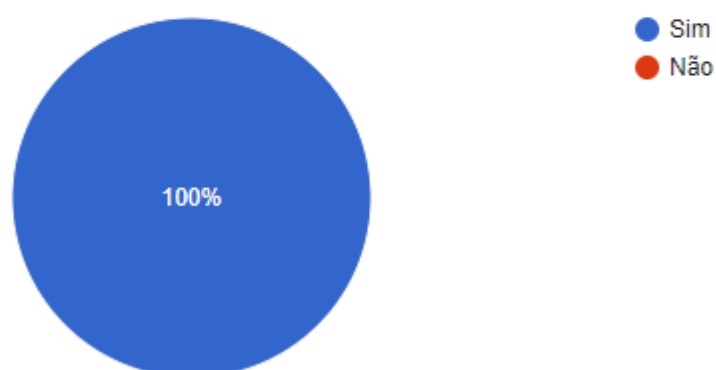
Com base nisso, percebe-se que as atitudes do comandante de pelotão foram de suma importância para que este liderasse seus homens.

A quarta questão teve como objetivo saber se a humildade do comandante de pelotão realmente era algo importante para sua liderança nas operações: Em sua opinião, na Intervenção Federal, a humildade do comandante de pelotão (saber ouvir a opinião do subordinado e reconhecer que não sabe de tudo) foi (ou seria) essencial para que ele fosse um bom líder para sua fração?

Gráfico 4 – Importância da humildade do comandante de pelotão

Em sua opinião, na Intervenção Federal, a humildade do comandante de pelotão (saber ouvir a opinião do subordinado e reconhecer que não sabe de tudo) foi (ou seria) essencial para que ele fosse um bom líder para sua fração?

12 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

De acordo com o gráfico 4, todos os entrevistados, ou seja, 100% deles concordam que a humildade do comandante de pelotão foi algo primordial para as operações.

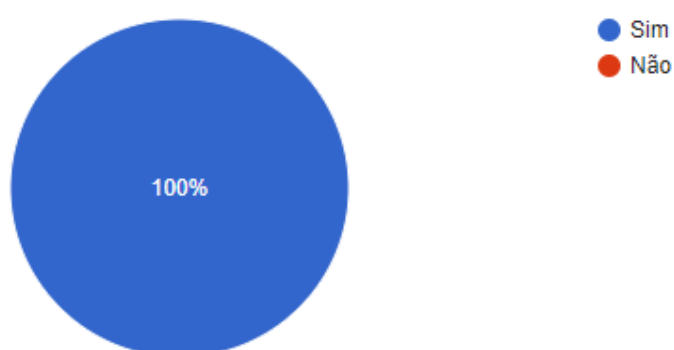
Desse modo, depreende-se que a humildade deve ser trabalhada pelo líder militar, favorecendo o desempenho do pelotão como um todo.

A quinta questão buscou compreender se comandante de pelotão deveria permitir que outros membros do seu pelotão também exercessem a liderança: Em sua opinião, na Intervenção Federal, foi (ou seria) essencial que o comandante de pelotão permitisse que outros membros do pelotão (exemplo: comandantes de GC e de esquadra) também desenvolvessem a liderança e liderassem suas frações?

Gráfico 5 – Análise quanto a importância de haver outros líderes no pelotão

Em sua opinião, na Intervenção Federal, foi (ou seria) essencial que o comandante de pelotão permitisse que outros membros do pelotão (ex. comandantes de GC e de esquadra) também desenvolvessem a liderança e liderassem suas frações?

12 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

De acordo com o gráfico 5 fica claro o quão essencial é que o comandante de pelotão permita que outros membros do pelotão liderem também, pois a questão contou com a resposta "sim" de 100% dos entrevistados.

Dessa maneira, compreende-se que o comandante de pelotão não pode centralizar todas as ações consigo; ele deve descentralizar as ações quando possível e permitir que outros do pelotão liderem frações menores.

A sexta questão foi aberta e buscou entender os fatores que fizeram, ou teriam feito, do comandante de pelotão um bom líder durante a Intervenção Federal: Em sua opinião, quais fatores fizeram (ou fariam) o comandante de pelotão um bom líder para sua fração? (responda com base em sua experiência pessoal, podendo descrever algo que ocorreu durante a operação, se preferir)

A questão contou com diversas respostas, com militares citando competências do líder militar como: iniciativa, coragem, flexibilidade, lealdade, empatia. Dentre as respostas, destacou-se a importância em se conhecer os subordinados e em dar o exemplo para os homens, mostrando a eles o verdadeiro espírito de corpo, estando o comandante de pelotão junto com sua fração, demonstrando presença e vontade de fazer o pelotão cumprir a missão designada.

Pelas respostas, é possível perceber a importância de o comandante estar junto aos seus homens nas situações de perigo e incertezas, isso levou aos homens a vontade de prosseguir, visto que seguiram o exemplo do líder.

Com isso, é possível perceber o quão complexo é o desenvolvimento de uma boa liderança do comandante de fração perante o pelotão, mas, fazendo isso de uma forma eficaz, os resultados positivos surgirão e a missão ficará mais perto de ser cumprida.

Pode-se observar que compreender como o comandante de pelotão deveria desenvolver a sua liderança durante a Intervenção Federal não é algo simples, pois o líder deve possuir e buscar adquirir várias competências perante seus subordinados. Desse modo, o comandante de pelotão deveria ao máximo procurar desenvolver as competências do líder militar com sua fração para que desenvolvesse eficazmente sua liderança; deveria trabalhar principalmente o seu equilíbrio emocional, visto as operações serem em locais perigosos e com alta incidência de tiroteios, e seu tato com o subordinado, em virtude de o comandante de pelotão dever saber como conversar de forma a convencer seus homens a cumprir a missão, ambas as competências contaram com 91,7% dos entrevistados concordando. Também sendo de suma importância que buscasse demonstrar a coragem (guiando seus homens pelo exemplo), a adaptabilidade (devido ao cenário de incertezas deveria adaptar-se a cada mudança na situação tática), a decisão (decidindo o que fazer de forma rápida e precisa, expondo o menos possível sua fração aos riscos) e também a camaradagem (possibilitando um melhor convívio da tropa durante a operação), essas competências contaram com 83,35% dos entrevistados concordando. Também foram importantes as competências: responsabilidade, flexibilidade, iniciativa, resistência, dedicação, autoconfiança, comunicabilidade e cooperação. Além disso, o líder deveria ser humilde, pois não pode fazer tudo sozinho, desse modo deveria permitir que outros do pelotão liderassem frações menores, como os grupos de combate e as esquadras, descentralizando o comando e dando mais liberdade aos comandantes de GC e esquadra. Percebe-se, também, que as atitudes adotadas pelo comandante de pelotão durante a operação foram a garantia se ele seria um líder para sua fração ou se ele fracassaria nesse quesito, já que 91,7% dos entrevistados concordam que a atitude adequada do líder foi o fator mais sustentador de sua credibilidade.

A correta utilização da liderança militar foi de suma importância para o sucesso do pelotão e para a atuação eficaz do comandante de pelotão durante a Intervenção, visto que 100% dos entrevistados responderam que uma boa liderança do comandante de pelotão foi essencial para o sucesso nas operações, desse modo, o emprego falho da liderança militar compromete todo o andar das operações, prejudicando o pelotão como um todo. Assim, coube ao comandante de pelotão utilizar dessa ferramenta (liderança militar) para cumprir da melhor forma possível as missões com seu pelotão, focando principalmente em tomar as atitudes adequadas nos momentos certos, tendo a humildade para pedir auxílio aos demais membros do pelotão, visto que sempre há alguém mais habilitado para realizar uma determinada tarefa; sabendo, também, utilizar os demais membros do pelotão que estão em comando de uma fração menor, permitindo que esses militares também liderem suas frações. O líder militar precisou ainda buscar o conhecimento, visando sua proficiência profissional e juntamente manter o seu senso moral, ou seja, seus valores morais.

O comandante de pelotão precisou buscar ao máximo desenvolver as competências do líder militar durante a intervenção Federal, sendo destacadas as competências: coragem, dedicação, responsabilidade, adaptabilidade, autoconfiança, decisão, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, resistência, comunicabilidade, camaradagem e o tato. Fez-se de grande importância que o líder utilizasse dessas competências, elas podem ser desenvolvidas com o tempo e, mesmo que o militar não tenha êxito em todas, o subordinado consegue enxergar que seu comandante busca ao máximo ser um bom líder e, mesmo não sendo perfeito em cada competência, consegue liderar seus homens com eficiência, cumprindo da melhor maneira possível as missões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou o entendimento do que foi a Intervenção Federal no ano de 2018, também tornou possível a compreensão de como a liderança militar deveria ser desenvolvida pelo comandante de pelotão durante a atuação das tropas na Intervenção Federal, permitiu, ainda, a análise da opinião de vários militares os quais compuseram um pelotão nas operações e, também, assegurou a importância do comandante desenvolver uma boa liderança para com sua fração no decorrer das missões.

De um modo geral, pode-se depreender que uma boa liderança do comandante de pelotão de fuzileiros foi um fator crucial para o bom andamento das operações durante a Intervenção Federal. Dentre os fatores os quais mais contribuíram para o emprego efetivo dessa liderança pode-se citar o efetivo emprego das competências da liderança pelo comandante de pelotão, dessas, as que mais se destacaram foram: equilíbrio emocional, tato, coragem, adaptabilidade, decisão e camaradagem. Além disso, ficou destacada a necessidade de o comandante de pelotão conhecer seus subordinados e dar o exemplo correto aos mesmos, estando sempre junto à sua fração, correndo os mesmos riscos e sofrendo com as mesmas intempéries. Também, houve a compreensão de que a humildade do comandante de pelotão é essencial para sua liderança, devendo esse dar liberdade para outros membros da fração exercerem a liderança, precisando, para isso, confiar em seus comandados.

Ainda, é possível verificar a necessidade de o comandante de pelotão adotar atitudes adequadas ao líder militar, buscando sempre o conhecimento acerca das atividades militares e mantendo sempre o seu senso moral. Diante disso, ficou evidente que os objetivos do trabalho foram realmente alcançados.

A pesquisa realizada permitiu que os militares participantes da Intervenção Federal pudessem realmente transparecer os aprendizados acerca da liderança militar obtidos durante as operações, permitindo a confecção e aprofundamento científico deste trabalho.

Dada a importância do tema, visto que as operações de garantia da lei e da ordem são uma forma constante de emprego das Forças Armadas e a liderança do comandante de pelotão é algo inerente ao sucesso das operações, torna-se interessante que os oficiais de carreira das Forças Armadas tenham uma grade

curricular maior de matérias sobre a liderança militar durante a formação acadêmica, podendo realizar provas e testes avaliados quanto à liderança. Além disso, pode-se inserir formas de avaliar a liderança dos comandantes durante operações de garantia da lei e da ordem, por meio de avaliações, feitas por meios digitais, do desempenho da liderança, em que os subordinados dariam uma nota à liderança de seu comandante, podendo, ainda, dar sugestões para a melhoria do nível de liderança do superior. Poderia, também, haver a seleção de obras de literatura quanto à liderança que poderiam ser de leitura obrigatória âmbito Forças Armadas.

Com isso, essa pesquisa possibilitou a compreensão de como o comandante de pelotão deveria desenvolver sua liderança perante sua fração ao atuar no Rio de Janeiro em 2018, sendo uma forma de contribuir para o melhor desempenho das Forças Armadas em operações futuras de garantia da lei e da ordem, possibilitando um melhor desempenho nas operações, aumentando a efetividade das tropas e diminuindo baixas em combate. Sugere-se, ainda, que o estudo quanto à liderança avance no âmbito Forças Armadas, não ficando restrito a esse trabalho.

REFERÊNCIAS

BABIN, L.; WILLINK, J. **A Dicotomia da Liderança**: Como Equilibrar os Desafios da Responsabilidade Extrema para Liderar e Vencer. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

BABIN, L.; WILLINK, J. **Responsabilidade Extrema**: Como os Navy Seals lideram e vencem. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

BARBON, J.; VETTORAZZO, L. Intervenção federal no RJ faz 6 meses; entenda o que aconteceu até agora. **Folha de S. Paulo**. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/08/intervencao-federal-no-rj-faz-6-meses-entenda-o-que-aconteceu-ate-agora.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BIGHETTI, João Vitor de Salvi. A intervenção federal no Rio de Janeiro. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, 8 out. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/69394>. Acesso em: 7 fev. 2022.

BRASIL, C. I. Intervenção federal reduziu índices de criminalidade no Rio: roubo de carga caiu 23% e latrocínios 33,7%. **Agência Brasil**. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-12/intervencao-federal-reduziu-indices-de-criminalidade-no-rio>. Acesso em: 07 fev. 2022.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Defesa. Chefia de Operações Conjuntas. Subchefia de Operações. Seção de Operações Complementares. **Histórico de GLO**. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/2-tabelas-glo_atualizada_em_jan_22.pdf. Acesso em: 04 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Chefia de Operações Conjuntas. Subchefia de Operações. Seção de Operações Complementares. **Ocorrências de GLO por tipo**. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/5-tabelas-glo_grafico_por_ano_barras_jan_22.pdf. Acesso em: 06 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Chefia de Operações Conjuntas. Subchefia de Operações. Seção de Operações

Complementares. **Distribuição das Operações de GLO 1992 – 2022**. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/4-tabelas-glo_grafico_linha_jan_22.pdf. Acesso em: 06 fev. 2022.

BRASIL. Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011. Manual de Campanha – Liderança Militar (C-20.10). 2ª Edição. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Portaria nº 186/MD, de 31 de janeiro de 2014. Garantia da Lei e da Ordem (MD33-M-10). 2ª Edição. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2014.

CARNEGIE, Dale. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1981.

COMO funciona o tfm? **Tricurioso**. 2020. Disponível em: <https://www.tricurioso.com/2020/04/15/como-funciona-o-tfm/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

FORÇAS Armadas já atuaram na segurança do RJ em outras situações; veja quais. **G1**. [S. l.], 16 fev. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/forcas-armadas-ja-atuaram-na-seguranca-do-rj-em-outras-situacoes-veja-quais.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2021.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança**. São Paulo: Sextante, 2004.