

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

DOUGLAS WILLIAN DA SILVA

**O PELOTÃO DE FUZILEIROS NA MANUTENÇÃO DA PAZ E OPERAÇÕES DE
PACIFICAÇÃO: ASPECTOS DA LIDERANÇA**

Resende

2016

DOUGLAS WILLIAN DA SILVA

**O PELOTÃO DE FUZILEIROS NA MANUTENÇÃO DA PAZ E OPERAÇÕES DE
PACIFICAÇÃO: ASPECTOS DA LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Cap Inf Stenio da Silva Ribeiro.

Resende

2016

DOUGLAS WILLIAN DA SILVA

**O PELOTÃO DE FUZILEIROS NA MANUTENÇÃO DA PAZ E OPERAÇÕES DE
PACIFICAÇÃO: ASPECTOS DA LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos
requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em
Ciências Militares, sob a orientação do Cap Inf Stenio
da Silva Ribeiro.

COMISSÃO AVALIADORA

CAP INF - STENIO DA SILVA RIBEIRO

Orientador

Avaliador

Avaliador

Resende

2016

Dedico este trabalho acadêmico primeiramente a Deus por ter permitido que eu chegasse neste momento especial de minha vida e que sem Ele nada conseguiria. Também dedico a minha família que durante toda a minha formação esteve ao meu lado apoiando em tudo que fosse necessário e assim me ajudaram a tornar realidade mais esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu a dádiva de pertencer a uma família que me apoiou durante a longa e dura formação e por ter amigos que também me ajudaram.

Reconheço especialmente minha mãe pelas diversas vezes em que me ajudou de todas as formas que podia, agradeço a meu pai e irmãos que do mesmo modo torceram para que chegasse onde estou.

Agradeço ao meu orientador Capitão Stenio Ribeiro pelas orientações e materiais de pesquisa passados os quais foram de grande importância para que esta monografia fosse concluída.

A todos os professores e instrutores destes anos, também faço meu sincero agradecimento pois cada conteúdo ministrado ajudou na base necessária para a realização deste trabalho acadêmico.

RESUMO

SILVA, Douglas Willian da. **O pelotão de fuzileiros na Manutenção da Paz e Operações de Pacificação**: Aspectos da Liderança. Resende: AMAN, 2016. Monografia.

O presente trabalho de conclusão de curso destina-se a análise do exercício da liderança pelo comandante do pelotão de fuzileiros engajado em uma operação de paz, precisamente, a Minustah. O Brasil foi destaque na Minustah, tendo inclusive assumido posição de comando em alguns momentos. A contribuição do pelotão de fuzileiros traduz-se na garantia de ações rápidas, seguras e eficazes. O exercício da liderança é ponto essencial para o sucesso de uma missão. Quando se fala na contribuição do pelotão de fuzileiros para a Minustah, temos que tal decorre de um comando conciso e baseado nos princípios da liderança. O presente trabalho dedica-se a demonstrar a contribuição do pelotão de fuzileiros para a Minustah, traçando ainda a importância do exercício da liderança em missões reais. A pesquisa realizada utilizou como base doutrinas militares e artigos concernentes ao tema. O método de pesquisa foi o indutivo.

Palavras-chave: Pelotão de Fuzileiros; Minustah; Liderança.

ABSTRACT

SILVA, Douglas Willian da. **The platoon of rifle Army in Maintenance of peace and operations of pacification**: Aspects of leadership. Resende: AMAN, 2016. Monograph.

This monograph is intended to analyze the exercise of leadership by the commander of rifle engaged squad in a peace operation, precisely, MINUSTAH. Brazil was featured in MINUSTAH, including having assumed command position at times. The rifle squad's contribution is reflected in the guarantee fast, safe and effective action. The exercise of leadership is essential to the success of a mission. When speaking at the rifle squad's contribution to MINUSTAH, we have that this follows a concise and command based on the principles of leadership. This work is dedicated to demonstrate the rifle squad's contribution to MINUSTAH, still tracing the importance of exercising leadership in real missions. The survey used as a basis doctrines and military articles about the theme. The research method was inductive.

Key-words: Rifle Squad; Minustah; Leadership.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO..... | 11 |
| 2.1 REVISÃO DA LITERATURA E ANTECEDENTES DO PROBLEMA..... | 11 |
| 2.2 REFERENCIAL METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS..... | 13 |
| 3 LIDERANÇA..... | 14 |
| 3.1 CHEFIA..... | 14 |
| 3.2 ADMINISTRAÇÃO..... | 15 |
| 3.3 COMANDO..... | 15 |
| 3.4 TIPOS DE LIDERANÇA..... | 16 |
| 3.4.1 Liderança Autoritária..... | 16 |
| 3.4.2 Liderança Participativa..... | 17 |
| 3.4.3 Liderança Delegativa..... | 17 |
| 3.5 TRAÇOS E PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA..... | 18 |
| 3.6 ATRIBUTOS DE UM LÍDER..... | 19 |
| 3.6.1 Responsabilidade..... | 20 |
| 3.6.2 Decisão..... | 20 |
| 3.6.3 Equilíbrio emocional..... | 20 |
| 3.6.4. Iniciativa..... | 20 |
| 3.6.5 Coragem..... | 20 |
| 3.6.6 Lealdade..... | 20 |
| 3.6.7 Integridade..... | 21 |
| 3.6.8 Sociabilidade..... | 21 |
| 3.7 A LIDERANÇA DO COMANDO DO PELOTÃO DE FUZILEIROS..... | 21 |
| 3.7.1 Atribuições do Comandante do Pelotão..... | 22 |
| 4 OPERAÇÕES DE PAZ..... | 24 |
| 4.1 CARTA DAS NAÇÕES UNIDAS..... | 24 |
| 4.1.1 Conselho de Segurança - Composição..... | 26 |
| 4.1.2 Ação relativa a ameaças à paz, ruptura da paz e atos de agressão..... | 27 |
| 4.2 MANUAL DE OPERAÇÕES DE PAZ..... | 28 |
| 4.3 O PELOTÃO DE FUZILEIROS NA MINUSTAH..... | 28 |
| 5 A LIDERANÇA DO PELOTÃO DE FUZILEIROS NO HAITI..... | 34 |
| 5.1 O PELOTÃO DE FUZILEIROS NO HAITI – PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA..... | 35 |
| 6 ANÁLISE DOS DADOS..... | 38 |
| 7 CONCLUSÃO..... | 40 |
| REFERÊNCIAS..... | 41 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema operações de paz tem adquirido importância, pois, a atuação do Exército Brasileiro no Haiti ganhou enorme destaque na imprensa, dado a contribuição das tropas brasileiras para o êxito da missão.

Ainda que a atuação do Exército em operações de paz tenha ganhado maior destaque na Minustah, é importante destacar que a participação da Força brasileira em missões dessa espécie já ocorreu diversas vezes enquanto nação a serviço da ONU. Muitos dos valores e princípios que orientam esta atuação estão evidenciados na Constituição Federal e nas legislações brasileiras.

O presente estudo destina-se a análise da relevância da atuação do pelotão de fuzileiros no Haiti, sob a ótica dos aspectos da liderança. Pretendemos demonstrar a efetiva contribuição do pelotão de fuzileiros para a operação e de que forma o exercício da liderança ganha destaque neste contexto.

Tal abordagem é relevante para o meio militar, uma vez que a liderança é tida como importante objeto de estudo. Isto decorre do fato de que a hierarquia e disciplina são um dos pilares da instituição Exército Brasileiro.

Delimitamos o nosso foco de pesquisa na análise das atribuições do comandante do pelotão de fuzileiros empregados em operações de paz, ressaltando de que forma a liderança contribui para o sucesso dessas missões.

Faz-se necessário definirmos alguns conceitos que entendemos como fundamentais para o desenvolvimento do assunto. Dentre estes conceitos, destaca-se o de liderança e de operações de paz, os quais serão buscados nas doutrinas militares e manuais pertinentes à pesquisa.

Nosso objetivo principal foi analisar a importância da liderança dos comandantes de pequenas frações no ambiente de Operações de Paz, focando na operação de pacificação realizada no Haiti a fim de possuir maior embasamento.

Para tanto, deveremos ultrapassar os objetivos específicos, quais sejam a análise das questões atinentes à liderança, às operações de paz e aos atributos do comandante de um pelotão de fuzileiros.

Nossas principais fontes foram a carta das Nações Unidas, o Caderno de Instrução do Pelotão de Fuzileiros e o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN.

A monografia está assim estruturada:

No primeiro capítulo, procuramos traçar os conceitos concernentes à liderança, determinando os princípios e valores que ela carrega. Por fim, procuramos delimitar ainda os atributos do comandante do pelotão de fuzileiros.

O segundo capítulo traz uma análise sobre a operação de paz, especificamente a Minustah no Haiti. Procuramos expor os autorizadores da missão e a forma como ela se deu.

No terceiro e último capítulo apontamos para a contribuição do pelotão de fuzileiros para a missão de paz, determinando ainda como o comandante, mediante exercício da liderança, atua como orientador do desenvolvimento da missão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Nosso tema de pesquisa insere-se na linha de pesquisa teórica e na área de estudo de operações militares.

Apresentaremos a realização da pesquisa quanto a seus aspectos de fundamentação teórica e metodologia. O presente estudo tem como escopo analisar a importância da liderança militar dos comandantes de pequenas frações nas operações de Paz a fim de verificar se há um bom preparo destes líderes e quais as dificuldades que estes comandantes encontram neste ambiente operacional.

O estudo será meramente exploratório, tendo em vista que não há, na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), uma carteira voltada para este tipo de operação de Paz, tendo assim, o número de pesquisadores reduzido.

A coleta de dados será realizada em meio às doutrinas militares, utilizando-se os termos conceituais nelas explanados. O estudo pretende, em análise as situações vivenciadas em Operação de pacificação ocorrida no Haiti, determinar a importância da liderança dos comandantes de pequenas frações de fuzileiros nas operações de Paz.

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

Segundo Campanato (2012), o Brasil Participa de missões de paz desde o ano de 1947, tendo atuado primeiramente como observadores e por último de forma mais expressiva, enviando tropas armadas. A participação cada vez mais constante do Brasil neste tipo de operação aumenta sua influência perante a ONU, de modo que a participação no Comitê de Segurança, tomando decisões e contribuindo torna-se possível.

4.1.1 O Brasil é um dos 50 países fundadores da ONU, principal organismo voltado para a paz e a segurança internacionais.

4.1.2 Desde 1945, época em que foi promulgada a Carta das Nações Unidas, as FA brasileiras têm participado de inúmeras operações de paz, sob a égide da ONU ou em função de outros compromissos internacionais, angariando consideráveis conhecimentos numa atividade que tem sido empregada com frequência na solução de conflitos.

4.1.3 No contexto político, essa participação tem sido uma das ferramentas que vêm sendo utilizadas pelo governo brasileiro com o intuito de buscar uma maior inserção do Brasil no cenário político internacional, sendo as FA o vetor desse intento. (BRASIL, 2006, p. 29)

A liderança representa importante objeto de estudo para o Exército Brasileiro. Isto porque, hoje não se busca apenas oficiais legalmente instituídos, mas comandantes capazes de orientar seus comandados e estabelecer uma relação de persuasão.

A liderança é conceito que tem sido estudado não apenas no âmbito militar, mas também dentro das grandes empresas, dada a importância que ela representa para o crescimento econômico e sucesso na consecução de operações. Devido a essa importância não só para o Brasil, mas para o Exército Brasileiro torna-se ainda mais necessária a liderança dos comandantes de pequena fração nas Operações de Paz, por serem os que efetivamente dão cumprimento aos objetivos da missão.

O estudo e desenvolvimento do exercício da liderança neste contexto ganha destaque, na medida que apenas a autoridade investida pela hierarquia militar pode não ser o suficiente para o cumprimento das ordens pelos seus subordinados em situações de estresse e perigo.

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. (VIEIRA, 2002, p.11)

Além disso, a delimitação do tema nas operações de Paz é importante, pois cada operação necessita de alguns aspectos de liderança diferentes tendo em vista suas características táticas, de combate, população, terreno e etc, serem diferentes umas das outras. A seguir podemos ver algumas dessas características relevantes a este tipo de operação:

ANEXO D – Algumas características especiais de atitude e comportamento dos líderes em operações de apoio à paz

19. Paciência e contenção. Uma quebra em qualquer destas características prejudica a aptidão dos líderes para cumprirem as suas tarefas e favorece a influência emocional.

20. Capacidade de argumentação e personalidade. A habilidade para persuadir, sem força ou ameaça de força, as partes em contestação a resolver as suas divergências pacificamente, é importante nestas operações. Os líderes têm que saber combinar uma compreensão acessível, e uma maneira ponderada, com imparcialidade, justiça e firmeza.

21. Persuasão e influência. O grau de persuasão exigido é mais uma questão de raciocínio lógico e calmo do que pressão directa. Em todas as práticas de negociação deve ser garantido espaço de manobra às partes em litígio – uma cláusula de escape susceptível de permitir a uma parte culpada ceder à persuasão se perder a face ou a sua dignidade.

22. Flexibilidade e velocidade. As situações não convencionais, ou não ortodoxas, exigem métodos imaginativos para as gerir. As reacções estereotipadas e rígidas não são aqui aplicáveis. A velocidade de reacção de uma Força empenhada numa operação

de apoio à paz pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso.

23. Vigilância e alerta. Existe uma estreita ligação entre estas características e aflexibilidade e a velocidade. Desprovidos delas, os líderes serão menos eficientes e

as suas Forças mais vulneráveis aos dois principais perigos destas operações – a monotonia e o aborrecimento.

24. Humor. Os líderes têm uma responsabilidade extremamente exigente e esgotante. O sentido de humor permitirá atenuar tensões criadas. (Do artigo “New Roles for the Military” do Boletim do “Research Institute for the Study of Conflict and Terrorism”) (VIEIRA, 2002, p. 103)

Assim esse estudo sobre a liderança em operações de Paz se torna de interesse do Brasil e do EB, pois gera uma impressão do país e suas Forças Armadas no cenário mundial além da importância do bom preparo de seus militares.

2.2 Referencial metodológico e procedimentos

Visando a confirmar o que é apresentado pela literatura quanto à importância da liderança militar formulamos o seguinte problema de pesquisa: qual a contribuição do pelotão de fuzileiros na operação de paz? Quais as dificuldades impostas e como o pelotão de fuzileiros pode auxiliar? Qual a importância do desempenho da liderança nestas situações?

Partimos da hipótese de que uma liderança consolidada é essencial no cumprimento de missões reais, sendo de extrema importância para as operações de paz igualmente.

Nossos objetivos foram analisar a importância da liderança dos comandantes de pequenas frações no ambiente de Operações de Paz, focando na operação realizada no Haiti a fim de possuir maior embasamento.

Visamos especificamente observar as Operações de Paz no Haiti de 2006 até os dias atuais, os obstáculos que se impuseram e como o pelotão de fuzileiros foi relevante na missão, determinando ainda a importância do exercício da liderança neste contexto, identificando assim as dificuldades de atuação dos líderes que viveram esta situação real e coletar dados relevantes sobre liderança neste cenário.

Com o propósito de operacionalizarmos a pesquisa, adotamos os procedimentos metodológicos descritos abaixo.

Primeiramente, realizamos uma pesquisa bibliográfica visando a rever a literatura que nos fornecesse base teórica para prosseguirmos na pesquisa. Desse levantamento, destacam-se os conceitos referentes à liderança e operação de paz.

Amparados nessa base teórica, passamos a uma análise dedutiva da importância da liderança para o comando de pelotões de fuzileiros empregados em operações de paz.

Na análise dos dados, dedicamo-nos à demonstração da importância da liderança em operações de paz.

3. LIDERANÇA

A liderança é um valor que possui abordagem tanto na doutrina militar quanto na civil. As empresas têm percebido a importância dos líderes em meio ao mundo corporativo, uma vez que estimula a coesão empresarial e o desenvolvimento econômico.

No meio militar a liderança possui um valor muito grande, tendo em vista que o Exército Brasileiro fundamenta-se, dentre outros pontos, na hierarquia. Essa subordinação não é feita sob mera autoridade instituída, mas sob o princípio da liderança.

Segundo o dicionário Aurélio (2002), liderança pode significar:

- 1 Que ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição.
- 2 Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.
- 3 Pessoa ou entidade que lidera ou dirige.
- 4 Chefe de um partido ou movimento político.

Os conceitos de liderança aplicado ao contexto militar foram retirados do Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2011) e Livro Liderança Militar do General Belchior Vieira(2002).

O dicionário de termos militares não contém a expressão liderança, mas traz três conceitos que exprimem a ideia buscada pela doutrina, são eles: chefia, administração e comando. (VIEIRA, 2002)

3.1 Chefia

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011, p. 06), chefia "indica o exercício da autoridade legal que foi delegada ao comandante e que obriga os subordinados a obedecerem às ordens por ele emitidas". A chefia é então instituída sistematicamente. O cargo assumido é imbuído de chefia. Ocorre que essa característica não supre os objetivos da liderança, tendo em vista que em situações de crise, nem sempre há irrestrita obediência às ordens emitidas.

Vieira (2002, p. 9) traz "chefia, como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência".

Inspirar confiança, respeito, lealdade e obediência são essenciais para o estabelecimento de um bom relacionamento de liderança. Isto porque esses valores influenciam diretamente no acatamento da ordem e cumprimento com presteza.

3.2 Administração

Administração, como a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar – recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo – com vista ao cumprimento *económico* e eficiente da missão. (VIEIRA, 2002)

A administração compreende então o manejo dos recursos colocados à disposição do comandante. Importante frisar que não trata-se apenas dos recursos financeiros, mas também do tempo, dos recursos humanos e materiais.

Isto posto, temos que uma adequada chefia e administração são essenciais à liderança (BRASIL, 2011).

3.3 Comando

Comando é compreendido como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. (VIEIRA, 2002)

O comando compreende a autoridade na qual o oficial é investido. Este aspecto isolado também não representa a liderança. Em síntese, poder-se-à dizer que o comando é a autoridade investida, a chefia a influência a exercer e a administração os recursos a aplicar. (VIEIRA, 2002)

A liderança compreende então aos três aspectos mencionados. Acerca da definição de liderança, Vieira (2002, p. 11):

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.

A liderança é essencial ao oficial militar no desempenho de sua função e cumprimento de missões reais. Como afirmado anteriormente, a coesão da tropa é fundamental para que os objetivos impostos sejam alcançados.

É necessário, entretanto, compreender que a liderança pode manifestar-se de diversas maneiras, de modo que torna-se necessário abordar os tipos de lideranças encontrados na doutrina militar.

3.4 Tipos de Liderança

O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados. (VIEIRA, 2002)

Os tipos de liderança adotados pelo oficial militar irão depender principalmente de seu comportamento pessoal e personalidade. Entretanto, é necessário compreender todas as espécies tendo em vista que para situações distintas, aspectos de diferentes lideranças deverão ser adotados.

Os tipos de liderança podem ser elencados como:

- a) liderança autoritária;
- b) participativa;
- c) delegativa;
- d) carismática;
- e) servidora;
- f) emergente e;
- g) heróica.

3.4.1 Liderança Autoritária

Na liderança autoritária ou autocrática, a tomada de decisão parte da figura do líder. Caracteriza-se pela manifestação da autoridade instituída.

Liderança Autocrática: É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.(SIGNIFICADOS, 2016)

Nesse tipo de liderança, o líder toma as decisões sozinho, sem levar em conta as considerações do grupo. Entretanto, deve-se ter em mente que a utilização dessa espécie de liderança não se torna arbitrária.

A liderança autoritária deverá ser assumida quando da necessidade de rápida tomada de decisão.

3.4.2 Liderança participativa

A liderança participativa caracteriza-se pela descentralização da decisão. Neste espécie o líder baseia-se na opinião dos comandados para tomar sua decisão.

Importante frisar que o líder, imbuído do comando e chefia, mesmo que considere a opinião dos comandados, será o responsável pela decisão tomada. Isto posto, temos ainda que a liderança participativa não exclui a autoridade do líder, tendo em vista que a última palavra sempre será dele.

Para Vieira (2002, p. 87):

Um líder usa o estilo participativo quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo. O líder recebe informação e recomendações, mas é ele quem decide. Como sucede com o estilo directivo, este estilo é adequado a muitas situações de liderança. Se os subordinados têm alguma competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, o ser-lhes permitido participar pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa. Cria neles confiança e aumenta o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver.

Este tipo de liderança será útil quando o comandante não tiver certeza da decisão a ser tomada ou ainda quando houver duas hipóteses igualmente boas de condução da missão.

3.4.3 Liderança delegativa

Na liderança delegativa, o líder delega as funções à seus subordinados, baseado na capacidade técnica e autoridade imbuída a cada um.

Neste tipo de liderança, o líder não deixa também de ser responsável pelas atitudes tomadas. Importante frisar ainda que não perde a voz de comando nem condução da missão.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança, este tipo é o mais adequado em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, no qual os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões.

Para Vieira (2002, p. 88):

Um líder usa o estilo de liderança por delegação quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados. Este estilo é adequado quando a delegação é feita em subordinados experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada. Sempre responsável perante o líder superior pelos resultados de qualquer tarefa que delegue,

o líder tem que manter os seus subordinados responsáveis perante ele pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas. Certas tarefas são compatíveis com a delegação, outras não. O princípio a seguir deverá ser libertar a capacidade de resolução de problemas dos subordinados, enquanto o líder determina quais os problemas que eles poderão resolver e os prepara para a sua resolução.

O autor aduz ainda (2002, p. 88):

A escolha do estilo de liderança mais adequado requer o conhecimento dos quatro factores da liderança (Capítulo IV). O líder deve apreciar cuidadosamente as situações e os subordinados para escolher o estilo a usar. Deve ter em especial atenção o grau de competência, motivação e empenhamento daqueles que lidera na execução de uma determinada tarefa. Executaram eles esta tarefa anteriormente? Tiveram então sucesso? Necessitam eles da supervisão, direcção e apoio do líder para cumprirem a missão? As respostas a estas questões ajudarão o líder na escolha do estilo mais correcto e a maneira de comunicar de forma a que os subordinados compreendam a sua intenção e se empenhem decisivamente no cumprimento da missão.

O oficial militar deve então não só compreender os tipos de liderança, mas saber qual delas deverá assumir na situação real.

3.5 Traços e Princípios de Liderança

Os princípios de liderança correspondem a ações importantes a serem desenvolvidas pelo comandante para a construção da liderança militar, que deve obter junto a seus subordinados. (BRASIL, 2011)

O Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2011) define os seguintes princípios de Liderança:

- Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar.
- Comunique-se com correção e eficiência
- Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato.
- Ensine o subordinado a confiar.
- Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional
- Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido
- Apóie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.
- Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados
- Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.
- Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhar que comprometam sua credibilidade.

- Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.
- Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

Entre os traços comuns detectados, revelam-se mais influentes os seguintes: a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto e a generosidade. (VIEIRA, 2002)

Os princípios elencados pelo Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2011) são:

- Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar.
- Comunique-se com correção e eficiência
- Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato.
- Ensine o subordinado a confiar.
- Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional
- Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido
- Apóie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.
- Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados
- Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.
- Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.
- Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.
- Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

Estes princípios devem ser adotados como diretrizes do oficial militar no exercício de sua liderança.

3.6 Atributos de um líder

O estudo dos atributos da área afetiva é de extrema importância na formação do oficial do Exército Brasileiro, sendo enfoque das disciplinas ministradas pela própria Academia Militar das Agulhas Negras. A compreensão desses atributos é essencial para absorção do conceito e aplicação na prática.

No presente estudo, cumpre destacar os atributos da área afetiva que possuem relação com a liderança.

3.6.1 Responsabilidade

Segundo caderno de desenvolvimento de atitudes, a responsabilidade significa agir, cumprindo adequadamente as atribuições de seu cargo, função, posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.

3.6.2 Decisão

Segundo o caderno de desenvolvimento de atitudes, é agir, optando pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva. A atitude de decisão deve ponderar a natureza da missão, a complexidade da tarefa dentre outros aspectos.

3.6.3 Equilíbrio emocional

O equilíbrio emocional é elencado enquanto princípio da liderança. Corresponde à capacidade de reagir adequadamente diante da crise, sem perder a voz de comando nem deixar que o *stress* atrapalhe a tomada de decisões. (AMAN, 2016)

3.6.4. Iniciativa

Ação de quem propõe ou faz primeiro algo: tomar a iniciativa de uma medida. Qualidade de quem é levado a agir espontaneamente: teve iniciativa. Ânimo ou disposição natural de quem faz alguma coisa antes dos demais: teve iniciativa e começou a discussão. (DICIO, 2016)

O líder deve ter iniciativa na condução da missão e na tomada de decisões.

3.6.5 Coragem

O líder deve demonstrar coragem, inspirando em seu subordinados a confiança nas suas atitudes. Vieira(2002) traz a coragem como um dos traços comuns detectados nos maiores líderes da humanidade.

3.6.6 Lealdade

A demonstração de lealdade pelo líder inspira confiança nos seus subordinados. Como já mencionado anteriormente, este tipo de relação entre o comandante e seus subordinados é fundamental no acatamento da ordem e cumprimento com presteza. (AMAN, 2016)

3.6.7 Integridade

Íntegro é aquele que não se diminui nem se deixa corromper. As situações da vida poderão atentar contra a integridade do oficial militar, entretanto, este deverá ser fiel aos valores absorvidos na sua formação. (AMAN, 2016)

3.6.8 Sociabilidade

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN, a comunicação é essencial no exercício da liderança. Com isso, podemos concluir que o líder social e que estabeleça com seus subordinados fácil comunicação, terá facilidade em transmitir seus objetivos e ordens, contribuindo assim para o sucesso da missão.

3.7 A liderança do Comando do Pelotão de Fuzileiros

Compreendidos os valores que cercam a liderança militar, cumpre determinar de que forma o comando é exercido em um pelotão de Fuzileiros. O Manual CI 7-10-1, sobre o Pelotão de Fuzileiros, possui, dentre outros objetivos, o de “capacitar o comandante de pelotão e seus sargentos ao planejamento e à execução das operações conduzidas pelos pelotões de fuzileiros”. (BRASIL, 2009)

Assim, deste conceito extrai-se primeiramente que o comandante de um pelotão de fuzileiros tem como principal função o planejamento e execução de operações.

O Manual de Campanha supracitado menciona ainda:

1-3. MISSÕES BÁSICAS DA INFANTARIA

- a. Na ofensiva, cerrar sobre o inimigo para destruí-lo ou capturá-lo, empregando o fogo, o movimento e o combate aproximado.
- b. Na defensiva, deter o inimigo pelo fogo à frente da posição, repelir o seu assalto pelo combate aproximado e destruí-lo ou expulsá-lo pelo contra-ataque. (BRASIL, 2009)

O comandante torna-se então responsável pelo comando da missão, sendo que os valores de liderança até então já abordados são essenciais para a obtenção do sucesso. Cumpre destacar a posição ocupada pelo comandante determinando a composição de um pelotão de fuzileiros. Neste sentido, determina o Manual CI 7-10-1(2009, p. 08):

1-4. ORGANIZAÇÃO

a. O Pelotão de Fuzileiros (Pel Fuz) é comandado por um 1º ou 2º Tenente. É composto por uma turma de comando (Tu Cmdo), um grupo de apoio (Gp Ap) e três grupos de combate (GC), totalizando 37 (trinta e sete) homens.

b. A turma de comando é composta pelo sargento adjunto e pelo radioperador. Cada grupo de combate possui duas esquadras. O grupo de apoio é composto por duas peças de metralhadora leve e por uma peça de morteiro leve.

c. O material orgânico do Pel Fuz consta do Quadro de Dotação de Material (QDM) das Unidades de Infantaria.

O exercício dos princípios da liderança permite ao comandante do pelotão de fuzileiros a condução da missão mantendo a coesão de seus subordinados. Apesar de ser uma fração pequena de homens, apenas trinta e sete como menciona o manual, demanda igualmente a obtenção da confiança e lealdade dos subordinados além dos valores inerentes à liderança.

Cumpre então determinar quais as atribuições do comandante de um pelotão de fuzileiros, determinando os princípios de liderança que deverão ser exercidos em cada uma delas.

3.7.1 Atribuições do Comandante do Pelotão

O Manual CI 7-10-1 preocupa-se não só em determinar a composição do pelotão de fuzileiros, mas também em taxar as atribuições de cada um deles. De relevância para o presente estudo, destacamos as atribuições do Comandante do Pelotão de Fuzileiros. Acerca dessas, dispõe o manual (2009, p. 09):

- 1) Responsabilizar-se pela disciplina e bem-estar da tropa, instrução dos homens, adestramento da fração, comando e controle, emprego tático e manutenção do material de dotação distribuído ao seu pelotão.
- 2) Realizar suas tarefas por meio de um planejamento detalhado, tomando decisões, distribuindo missões e supervisionando a execução de suas ordens. Para tanto, é imperativo que o comandante do pelotão conheça bem os seus homens, suas armas e a melhor forma de empregá-los em combate.
- 3) Comandar a fração, acionando seus auxiliares: Sgt Adj, Cmt GC e Cmt Gp Ap.
- 4) Inteirar-se da situação tática, em todos os momentos, e estar presente em local de onde possa intervir no combate.

- 5) Realizar o estudo de situação e decidir com base nas ordens do escalão superior.
- 6) Manter informado o comando que lhe atribuiu a missão, prestando conta de suas decisões.
- 7) Conduzir o tiro de artilharia e os morteiros na faixa do terreno em que atua, quando for necessário.
- 8) Agir com iniciativa quando não houver ordens precisas em determinadas situações, tendo sempre em mente a intenção do seu comandante imediato e o objetivo final, que é o cumprimento da missão que lhe foi confiada.

A primeira atribuição do comandante do pelotão é a responsabilidade pela disciplina e bem estar da tropa, devendo proceder com o adequado adestramento, comando e controle. Os valores da liderança devem ser empregados no preparo, planejamento e execução da missão.

O item 02 menciona então a necessidade de um planejamento detalhado, tomada de decisão e delegação de funções. Perceba-se que neste momento o comandante poderá exercer a liderança delegativa, devendo conhecer bem a tropa para que esteja ciente de qual componente é o mais adequado no desempenho da função.

O comandante deve ainda acionar seus auxiliares no comando da missão. Em virtude desta atribuição, o líder necessita desenvolver a sociabilidade, pois a posição hierárquica confere legitimidade à suas ordens, mas um bom relacionamento com os subordinados deve ser baseado na lealdade.

O comandante de um pelotão de fuzileiros deve ter em mente que hora exerce função de comando hora de subordinado. A decisão diante da situação concreta é um dos atributos da liderança. No comando do pelotão de fuzileiros o líder deverá pautar sua decisão nas ordens do escalão superior. A transmissão, com clareza, dessas ordens para seus subordinados implica diretamente no sucesso da missão.

A execução da missão deverá ser baseada nas ordens do escalão superior, entretanto isto não exime o comandante do exercício de tomada de decisão. Além disso, cumpre frisar que ele deverá ter iniciativa quando necessário, em situações específicas e que demandem a tomada rápida de decisões.

Cumpre ao comandante analisar então que espécie de liderança deverá exercer em cada caso concreto. Na Operação de Paz temos que o objetivo principal é a retomada da ordem pública, entretanto, diversas situações demandarão diversas atitudes.

O escalão superior nem sempre poderá prever as situações que serão enfrentadas pelo Pelotão de Fuzileiros, cabendo ao comandante, com vistas na finalidade da missão, determinar as medidas a serem tomadas. O exercício da liderança, bem como dos valores e princípios que ela carrega, é essencial para o sucesso da missão.

Cumpra então determinar qual a função do Pelotão de Fuzileiros em uma operação de paz, quando então poderemos compreender a importância da liderança nessa hipótese.

4 OPERAÇÕES DE PAZ

Os conceitos aqui trazidos foram buscados no Manual de Manutenção de Paz e Operações de Pacificação do Exército Brasileiro (2013) e Carta das Nações Unidas, documentos norteadores da atuação do Exército Brasileiro em missões de paz.

As operações de paz, autorizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) tem como principal objetivo a pacificação ou estabilização de zonas de conflitos em países estrangeiros. A reorganização democrática do país também poderá ser elencada como atividade principal, além da defesa dos Direitos Humanos.

Ocorre que, dentre os princípios que regem as relações internacionais do Brasil, destacados do texto constitucional, destaca-se o da não-intervenção, o qual será citado posteriormente. De modo que alguns termos devem ser compreendidos para determinar o que autoriza a operação de paz.

Em alguns casos, a operação de paz é autorizada pela ONU a pedido do próprio Estado que sofre a intervenção, elidindo assim qualquer discussão acerca do caráter discricionário da operação.

A ONU é o principal órgão internacional dedicado à preservação da paz e dos Direitos Humanos ao redor do mundo. Fundada em 1945, após a segunda guerra mundial, tenta estabelecer acordo entre Estados conflitantes, evitando assim que o mundo se insira em um conflito armado mundial.

Tendo em vista o desenvolvimento da tecnologia bélica e o manejo com armas nucleares, uma nova guerra mundial representaria danos irreversíveis à humanidade, de modo que fica evidente a importância da ONU em âmbito internacional.

O Brasil tem então se colocado à disposição da ONU na execução de seus fins pacificadores, participando com destaque nas últimas missões de paz em que o Exército Brasileiro atuou.

4.1 Carta das Nações Unidas

Como mencionado anteriormente, dentre os princípios norteadores das relações internacionais, destaca-se o da não intervenção. Neste sentido, transcrevendo o que determina o art. 4º da Constituição Federal:

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I - independência nacional;
- II - prevalência dos direitos humanos;
- III - autodeterminação dos povos;
- IV - não-intervenção;
- V - igualdade entre os Estados;
- VI - defesa da paz;
- VII - solução pacífica dos conflitos;
- VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X - concessão de asilo político.

Na análise do tema, ganha destaque o princípio da não-intervenção. Isto porque, na operação de paz a intervenção do EB em países estrangeiros é a atividade imediata constatada. O mencionado princípio determina que o Brasil não agirá intervindo na política e organização interna de outro país. Ele decorre do respeito à soberania, à independência nacional e a autodeterminação dos povos.

Margareth Leister (2005) menciona que este princípio admite exceções e que a intervenção será realizada, inclusive com o uso da força "para o (r) estabelecimento de regimes democráticos, a proteção da propriedade privada de seus súditos e a defesa dos direitos humanos".

Em um primeiro momento, poderíamos afirmar que a operação de paz viola o princípio da não-intervenção. Entretanto, como veremos adiante, a autorização para a atuação militar advém da proteção de outros princípios como a dignidade da pessoa humana, a defesa da paz e a proteção do Estado Democrático.

Temos ainda que a atuação baseia-se na Carta das Nações Unidas, ratificada pela legislação brasileira.

Como já mencionado anteriormente, dentre os objetivos do organismo internacional, destaca-se a manutenção da paz mundial, a defesa dos direitos humanos e liberdades fundamentais e a promoção do desenvolvimento socioeconômico dos países.

Neste sentido, destaca-se da Carta das Nações Unidas(1945):

CARTA DAS NAÇÕES UNIDAS

NÓS, OS POVOS DAS NAÇÕES UNIDAS, RESOLVIDOS

a preservar as gerações vindouras do flagelo da guerra, que por duas vezes, no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser

mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla.

E para tais fins praticar a tolerância e viver em paz, uns com os outros, como bons vizinhos, e unir as nossas forças para manter a paz e a segurança internacionais, e a garantir, pela aceitação de princípios e a instituição dos métodos, que a força armada não será usada a não ser no interesse comum, a empregar um mecanismo internacional para promover o progresso econômico e social de todos os povos.

Resolvemos conjugar nossos esforços para a consecução desses objetivos.

Em vista disso, nossos respectivos Governos, por intermédio de representantes reunidos na cidade de São Francisco, depois de exibirem seus plenos poderes, que foram achados em boa e devida forma, concordaram com a presente Carta das Nações Unidas e estabelecem, por meio dela, uma organização internacional que será conhecida pelo nome de Nações Unidas.

Tanto a organização da ONU quanto as diretrizes das operações de paz podem ser retiradas da Carta das Nações Unidas.

A ONU organiza-se então, conforme o artigo 7.1 do referido documento em seis principais órgãos, quais sejam a Assembléia Geral, um Conselho de Segurança, um Conselho Econômico e Social, um Conselho de Tutela, uma Corte Internacional de Justiça e um Secretariado.

O órgão responsável pela determinação da Operação de Paz é o Conselho de Segurança.

4.1.1 Conselho de Segurança - Composição

Acerca da Composição do Conselho de Segurança, determina a Carta das Nações Unidas (1945):

Artigo 23. 1. O Conselho de Segurança será composto de quinze Membros das Nações Unidas. A República da China, a França, a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, o Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do norte e os Estados Unidos da América serão membros permanentes do Conselho de Segurança. A Assembléia Geral elegerá dez outros Membros das Nações Unidas para Membros não permanentes do Conselho de Segurança, tendo especialmente em vista, em primeiro lugar, a contribuição dos Membros das Nações Unidas para a manutenção da paz e da segurança internacionais e para os outros propósitos da Organização e também a distribuição geográfica equitativa.

2. Os membros não permanentes do Conselho de Segurança serão eleitos por um período de dois anos. Na primeira eleição dos Membros não permanentes do Conselho de Segurança, que se celebre depois de haver-se aumentado de onze para quinze o número de membros do Conselho de Segurança, dois dos quatro membros novos serão eleitos por um período de um ano. Nenhum membro que termine seu mandato poderá ser reeleito para o período imediato.

3. Cada Membro do Conselho de Segurança terá um representante.

O Conselho de Segurança conta então com 15 membros, sendo cinco permanentes e outros dez a serem elegerdo conforme as diretrizes da CNU. A operação de paz corresponde a medida tomada diante de ameaça à paz, ruptura da paz e atos de agressão.

4.1.2 Ação relativa a ameaças à paz, ruptura da paz e atos de agressão

O Conselho de Segurança determinará a existência de qualquer ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão, e fará recomendações ou decidirá que medidas deverão ser tomadas de acordo com os Artigos 41 e 42, a fim de manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais. (CNU, art. 39)

As primeiras atitudes da ONU serão de negociação e ações coercitivas no sentido de evitar o conflito armado. A intervenção militar será o último recurso.

Neste sentido, dispõe o artigo 40, 41 e 42 da CNU(1945):

Artigo 40. A fim de evitar que a situação se agrave, o Conselho de Segurança poderá, antes de fazer as recomendações ou decidir a respeito das medidas previstas no Artigo 39, convidar as partes interessadas a que aceitem as medidas provisórias que lhe pareçam necessárias ou aconselháveis. Tais medidas provisórias não prejudicarão os direitos ou pretensões, nem a situação das partes interessadas. O Conselho de Segurança tomará devida nota do não cumprimento dessas medidas.

Artigo 41. O Conselho de Segurança decidirá sobre as medidas que, sem envolver o emprego de forças armadas, deverão ser tomadas para tornar efetivas suas decisões e poderá convidar os Membros das Nações Unidas a aplicarem tais medidas. Estas poderão incluir a interrupção completa ou parcial das relações econômicas, dos meios de comunicação ferroviários, marítimos, aéreos, postais, telegráficos, radiofônicos, ou de outra qualquer espécie e o rompimento das relações diplomáticas.

Artigo 42. No caso de o Conselho de Segurança considerar que as medidas previstas no Artigo 41 seriam ou demonstraram que são inadequadas, poderá levar a efeito, por meio de forças aéreas, navais ou terrestres, a ação que julgar necessária para manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais. Tal ação poderá compreender demonstrações, bloqueios e outras operações, por parte das forças aéreas, navais ou terrestres dos Membros das Nações Unidas.

Havendo a intervenção armada, os Estados membros se colocarão a disposição com suas Forças Armadas. Todos os Membros das Nações Unidas, a fim de contribuir para a manutenção da paz e da segurança internacionais, se comprometem a proporcionar ao Conselho de Segurança, a seu pedido e de conformidade com o acordo ou acordos especiais, forças armadas, assistência e facilidades, inclusive direitos de passagem, necessários à manutenção da paz e da segurança internacionais.(CNU, art. 43.1)

O Exército Brasileiro, em observância à Carta das Nações Unidas editou ainda o Manual de Operações de paz, do qual alguns conceitos merecem extração.

4.2 Manual de Operações de Paz

O Manual de Operações de Paz (2013, p. 14/15) destaca alguns conceitos importantes na presente pesquisa, transcritos a seguir:

1.3.2. Diplomacia preventiva: compreende as atividades destinadas a prevenir o surgimento de disputas entre as partes, a evitar que as disputas existentes degenerem em conflitos armados. Contempla as diferentes modalidades de atuação mencionadas no capítulo VI da Carta das Nações Unidas (solução pacífica de controvérsias) e outras que venham a ser acordadas entre os interessados.

1.3.3. Promoção da paz: designa as ações diplomáticas posteriores ao início do conflito, para levar as partes litigantes a suspender as hostilidades e a negociarem. As ações de promoção da paz baseiam-se nos meios de solução pacífica de controvérsias previstos no capítulo VI da Carta das Nações Unidas, os quais podem incluir, em casos extremos, o isolamento diplomático e a imposição de sanções, adentrando então nas ações coercitivas previstas no capítulo VII da referida Carta.

1.3.4. Manutenção da paz: trata das atividades levadas a cabo no terreno, com o consentimento das partes em conflito, por militares, policiais e civis, para implementar ou monitorar a execução de arranjos relativos ao controle de conflitos (cessar-fogo, separação de forças etc.) e sua solução (acordos de paz abrangentes ou parciais), em complemento aos esforços políticos realizados para encontrar uma solução pacífica e duradoura para o conflito. A partir dos anos 1990, essas operações passaram a ser utilizadas, mormente, em disputas de natureza interna, caracterizadas, muitas vezes, por uma proliferação de atores ou pela falta de autoridade no local.

1.3.5. Imposição da paz: corresponde às ações adotadas ao abrigo do capítulo VII da Carta, incluindo o uso de força armada para manter ou restaurar a paz e a segurança internacionais em situações nas quais tenha sido identificada e reconhecida a existência de uma ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão. Nesses casos, tem sido delegada às coalizões de países ou às organizações regionais e sub-regionais a execução, mas não a condução política, do Mandato de intervenção.

1.3.6. Consolidação da paz: refere-se às iniciativas voltadas para o tratamento dos efeitos do conflito, visando a fortalecer o processo de reconciliação por meio de implementação de projetos destinados a recompor as estruturas institucionais, a recuperar a infraestrutura física e a ajudar na retomada da atividade econômica. Essas ações, voltadas basicamente para o desenvolvimento econômico e social do país anfitrião, são empreendidas, preferencialmente, por outros órgãos das Nações Unidas, mas, dependendo das condições no terreno, podem requerer a atuação militar.

Compreendidos tais termos, passa-se a análise da importância da liderança em pelotões de fuzileiros empregados em operações de paz.

4.3 O Pelotão de Fuzileiros na Minustah

A Minustah é a missão de paz destinada à pacificação e retomada da ordem democrática do Haiti. A missão iniciou no ano de 2004 e dura até os dias de hoje.

Acerca do Mandato da Missão de Paz, temos:

Conforme previsto na Resolução 1529, adotada pelo Conselho de Segurança em 2004, o Secretário-Geral recomendou o estabelecimento de uma operação de missão de estabilização multidimensional, conhecida como a Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH).

Seguindo as recomendações do Secretário-Geral, o Conselho de Segurança adotou a resolução 1542 de 30 de abril de 2004, criando a MINUSTAH por um período inicial de seis meses, tendo solicitado que a autoridade ser transferidos da Força Multinacional Interina para a MINUSTAH em 1 de Junho de 2004. (MINUSTAH.ORG, 2016)

A operação de paz caracteriza-se pelo tempo e espaço de atuação determinados. A princípio, a Minustah deveria durar apenas seis meses, entretanto, as dificuldades que se impuseram à missão levaram a ONU a prolongar o período de intervenção armada no país.

As principais tarefas da missão podem ser a seguir elencadas:

- *Ajudar o governo e a Polícia Nacional do Haiti (PNH) para implementar programas de Desarmamento, Desmobilização e Reintegração (DDR) para os grupos armados.
- * Auxiliar na restauração e manutenção do Estado de direito.
- * Proteger os civis contra a ameaça iminente de violência física.
- * Criar um clima propício para a realização de um processo eleitoral, justo e transparente. (MINUSTAH.ORG, 2015)

As atividades operacionais realizadas para estabilização e manutenção da paz do Haiti podem ser assim descritas:

- a) Processo Eleitoral: As eleições presidenciais e legislativas de 2010-2011 (28 de novembro de 2010 e 20 de Março de 2011) permitiram, pela primeira vez, a transferência de poder de um presidente democraticamente eleito e outro da oposição. Em conformidade com o mandato da MINUSTAH, cerca de 6.200 soldados da ONU de 19 nacionalidades assistiram as autoridades na distribuição e coleta do material eleitoral em 13.144 locais de votação em cada turno. Além de proteger o perímetro dos centros de votação e de outras infra-estruturas eleitorais, o componente militar assegurou, em grande parte, o transporte e a segurança do material eleitoral com 238 veículos, 3 barcos e 395 mulas e cavalos para alcançar as áreas mais inacessíveis. Finalmente, 174 horas de vôo foram necessárias para assegurar o transporte por avião e helicóptero do material e pessoal eleitoral. (MINUSTAH.ORG, 2015)

A reorganização democrática do país era um dos objetivos da missão, sendo que as Forças Armadas deveriam assegurar a segurança do processo eleitoral. Através dessa atuação, passa-se a ter uma eleição legítima e fundada na democracia.

- b) Estabilização: Pessoal uniformizado da MINUSTAH (militares e policiais) realiza uma média mensal de 8.790 patrulhas em todo o país, a maioria em conjunto com PNH. No contexto do combate ao crime organizado, incluindo sequestro, importantes operações foram conduzidas em 2011, em conjunto com a PNH. Estas resultaram na prisão de mais de 500 dos 6.000 prisioneiros que escaparam da Penitenciária Nacional durante o terremoto. Em 2011, centenas de

integrantes uniformizados da MINUSTAH assistiram a PNH, nas operações de combate ao crime em muitas áreas consideradas 'vermelhas' da Capital, como Brooklyn, Cité de Dieu, Cité Soleil, Boston, Martissant e Camp JeanMarie Vicent. Operações semelhantes também foram realizadas em Croix des Bouquets, Saint Marc, Les Cayes e Cap-Haitien. Estas operações levaram a prisão de membros de gangues, bem como a apreensão de armas e drogas. Duas outras importantes operações denominadas "Phoenix" e "Hope" foram realizadas, respectivamente, em 14 julho e 25 de outubro de 2011, em Cité Soleil, Bel Air e Martissant , permitindo a prisão de uma dúzia de membros de gangues procurados e desestabilizar as atividades do crime organizado nestas áreas sensíveis. Baseando-se em uma imponente projeção de milhares de militares e policiais, as duas operações foram também uma oportunidade para as forças de paz lançarem uma série de ações de proximidade, que consistiram em proporcionar à população local cuidados de saúde e higiene e, também, serviços de saneamento urbano.(MINUSTAH.ORG, 2015)

A estabilização do país estava intimamente ligada ao estabelecimento da ordem pública. À mercê de associações criminosas, o estabelecimento da segurança era atividade difícil a ser realizada, sendo que só o poderia mediante a captura dos líderes e erradicação do crime organizado.

- c) Atividades de Aproximação: Parte de sua política de aproximação com a população local, particularmente em zonas desfavorecidas, forças de paz da ONU realizaram 13 Projetos de Impacto Rápido (QIP), como um que foi chamado "Bairro Limpo". Assim, em Cité Soleil, 240 moradores uniram seus esforços com os das forças de paz para reparar 240 casas, limpar a área e instalar cerca de 30 painéis de iluminação solar. Os soldados da ONU fornecem também assistência médica e odontológica gratuita para aqueles que têm necessidade, constroem clínicas onde é necessário e fornecem material escolar para os alunos no início do ano letivo. (MINUSTAH.ORG, 2015)

As atividades de aproximação eram realizadas através da promoção de Ações Cívico-Sociais. A contribuição da população era essencial na captura dos líderes de facções criminosas. A conquista da lealdade e da confiança das comunidades foi de basilar importância para o sucesso da missão.

- d) Segurança e Proteção nos acampamentos: No dia seguinte do terremoto de 12 de janeiro de 2010, o Conselho de Segurança determinou à Polícia das Nações Unidas (UNPOL) que garantisse a segurança, com a Polícia Nacional do Haiti (PNH), os campos de deslocados com uma atenção especial para a prevenção da violência sexual contra mulheres e crianças. Cerca de 90 soldados da ONU trabalharam todos os dias ao lado da Unidade Policial de Deslocados da UNPOL e Unidades de Polícia Formadas (FPU) para apoiar a PNH em garantir a segurança de 802 acampamentos dentro e fora de Porto Príncipe, incluindo patrulhas noturnas a pé. As patrulhas foram realizadas 24 horas sobre 24, 7 dias por 7 e em 77 campos, abrangendo uma população de 580 mil deslocados. (MINUSTAH.ORG, 2015)

Com o terremoto e precariedade das estruturas habitacionais, as comunidades passaram a se reunir em acampamentos dentro e fora da capital, Porto Príncipe. Outra responsabilidade das forças armadas era garantir a segurança nestas regiões.

- e) Socorro e temporada de furacões: No âmbito da implementação da Resolução 1927 do Conselho de Segurança (4 de junho de 2010), as companhias de engenharia militar da MINUSTAH contribuíram para a reabilitação de infra-estruturas vitais, especialmente estradas, pontes e sistemas de drenagem. Isto levou, final de 2011, a reabilitação de estradas que ligam Hinche ao Cap-Haitien, Leogane a Jacmel e a Porto Príncipe e, também, a vários eixos da zona metropolitana. As pontes de Gonaives, Léogane e Cap Haitien foram reabilitadas e as margens do rio Leogane e os canais de Gonaives e de Cap Haitien foram drenados para evitar inundações. Em 2011, os engenheiros militares repararam mais de 85.000 metros de estradas e asfaltaram outros 43.000 metros. Eles também removeram cerca de 13.000 m³ de detritos e cavaram 13 poços. Finalmente, no âmbito das operações cívico-militares (CIMIC), os soldados da força de paz distribuíram em 2011 cerca de 50.000 litros de água potável por dia e comida para 109.000 habitantes. Eles também forneceram assistência médica para cerca de 7.900 pessoas. Finalmente, apenas em 2011, tropas de paz têm fornecido mais de 1.600 escoltas para agentes humanitários para garantir a entrega de ajuda. (MINUSTAH.ORG, 2015)

A temporada de furacões trouxe diversos problemas, tornando as estruturas prediais precárias e dificultando o fornecimento de água e alimentos. Com isso, a tropa brasileira assume ainda a função de fiscalizar a distribuição de alimentos, além de auxiliar na reconstrução das estruturas desmoronadas.

- f) Resposta ao surto e cólera: Desde o início da epidemia de cólera, a MINUSTAH disponibilizou para a comunidade humanitária seus recursos e seus meios aéreos, terrestres e marítimos, dos quais cinco helicópteros, 220 caminhões e caminhões cisternas, 20 barcos e 28 equipes médicas para apoiar a resposta humanitária. Em 2011, mais de 6.000 soldados da MINUSTAH construíram quatro Centros de Tratamento de Cólera (CTC), escoltando mais de 530 comboios e distribuindo cerca de 12 milhões de litros de água potável, 16.000 comprimidos de Aquatab e, também, uma quantidade de produtos de higiene que correspondem a um volume de 4m³. Os soldados da ONU efetuaram também trabalhos de drenagem, contenção de margens dos principais rios do país, construção de reservatório de água e renovação dos banheiros da escola do Campo Jean-Marie Vincent, o maior local de deslocados do país. (MINUSTAH.ORG, 2015)

O cuidado dos doentes da cólera correspondia à uma ação de cunho humanitário. A preocupação com a segurança e saúde das tropas brasileiras era questão que sondava o pelotão, entretanto, não havia possibilidade de abandono da missão. Para tanto, passa-se a fiscalização da distribuição de água.

- g) Governança e administração: No contexto da implementação da Resolução 1927 do Conselho de Segurança (Junho de 2010), os aproximados 1260 homens

dos seis contingentes de engenharia militar da MINUSTAH executaram vários projetos de infra-estrutura em apoio ao Governo do Haiti. Além de reparar estradas principais, estes contingentes de engenharia militar já terraplenaram 222000 m² de terreno, principalmente no local temporário do Parlamento Haitiano, em vários campos da capital (Croix des Bouquets, Pétienville Golf Club, Carradeux) . Eles também prepararam locais para acomodar edifícios públicos e escolas, centros de tratamento de cólera ou armazéns (Port-au-Prince, Diquini, Leogane, PetitGoave, Croix des Bouquets). (MINUSTAH.ORG, 2015)

As informações retiradas do sítio eletrônico da própria Minustah apontam para algumas funções desempenhadas pelas tropas brasileiras. Não podemos deixar de mencionar que a perseguição de captura dos líderes criminosos lançavam as tropas a ambientes de favela com intensa troca de tiro e combate direto com o inimigo.

A necessidade de uma ação rápida e eficaz da tropa era então um apontador para a adequação da cia de fuzileiros à missão.

Para Santos (2007, p. 54):

Antes de abordar as missões cumpridas pelo Esqd Fzo Mec no Haiti, é importante frisar que o escalão superior esperava que nossa fração se constituísse em uma força de ação rápida, devendo apresentar-se pronta para quaisquer eventualidades em um prazo de 20 a 30 minutos, depois de acionada, em qualquer parte da capital do Haiti. Além disso, contávamos com o poder dissuasório das VBTP Urutu, de fabricação brasileira.

A mobilidade, potência de fogo, proteção blindada, ação de choque, sistema de comunicações amplas e flexíveis são características do pelotão de fuzileiros. Todas estas possuem relevância e aplicabilidade nos combates ocorridos na operação de paz. (BRASIL, 1999).

Importante frisar que a missão de paz no Haiti muitas vezes levava as tropas à troca de tiros dentro de favelas. Estas, de geografia acidentada e pela proximidade das residências, fazia com que a tropa necessitasse adentrar rápida e protegidamente na área de fogo.

Os urutus surgem então como transporte adequado às necessidades da missão. Uma adaptação realizada na VBTP EE-11 tornou-a mais adaptada às demandas de transporte e proteção.

O Capitão Santos (2007, p. 54) elenca enquanto principais missões do pelotão de fuzileiros:

Dentre a gama de missões recebidas pelo esquadrão podemos citar as seguintes: patrulhamento em áreas de risco, ocupação de pontos fortes, reconhecimentos, desarmamento de tropas engajadas, ocupação de posições de bloqueio, vigilância de zona de ação, monitoramento de manifestações, escoltas de comboios e autoridades, desobstrução de vias públicas e apoio às ações da Polícia Nacional do Haiti, dentre outras.

Assim, a atuação do pelotão de fuzileiros ganha destaque, na medida que sua atuação permitia o controle da ordem pública e a dissuasão de distúrbios. Quando em fogo cruzado com o inimigo, a possibilidade de transportar-se rapidamente e garantindo a segurança da tropa possibilitou a captura de líderes de organizações criminosas.

5 A LIDERANÇA DO PELOTÃO DE FUZILEIROS NO HAITI

A Minustah, operação de paz ocorrida no Haiti tinha como principal objetivo a reorganização democrática do país. Os grupos criminosos que controlavam o tráfico dentro das favelas representavam um obstáculo para o cumprimento da missão, de modo que foi promovida a pacificação de diversas comunidades periféricas, como a Cité Soleil, favela mais perigosa de Porto Príncipe, a capital do Haiti.

As favelas haitianas se assemelham às brasileiras no que se refere à geografia acidentada e estruturas urbanas precárias, o que dificulta a inserção e retomada do terreno. Com isso, a captura de líderes de facções criminosas não foi tarefa fácil para a tropa brasileira.

A cidade de Porto Príncipe, capital do Haiti, com cerca de 2,5 milhões de habitantes, caracteriza-se pela existência de uma grande quantidade de favelas e de bolsões de miséria em seu interior.

As favelas apresentam construções de forma desordenada, com inúmeros becos e vielas, que por sua vez também ramificam-se irregularmente, sem qualquer padrão definido.

As duas principais favelas em que a tropa brasileira operava, na oportunidade que estava destacado no Haiti, era Bel Air e Cité Soleil. A primeira localiza-se próximo ao Palácio Presidencial, em uma área com predominância de morros, cujas construções são em sua maioria de alvenaria e dispoem de apenas alguns andares com 5 a 7 metros de altura. (SANTOS, 2007, p. 53)

Além da pacificação de favelas e retomada das estruturas democráticas, a tropa ficou incumbida de atividades relativamente menores, mas de igual importância para o sucesso da missão, tal como patrulhamentos, dissuasão de distúrbios dentre outras atividades.

Diante deste cenário, a principal contribuição do pelotão de fuzileiros para a Minustah foi a ação rápida e eficaz, além da proteção oferecida pelas Viaturas Blindadas de Transporte pessoal, facilitando a inserção rápida e segura em regiões de difícil acesso.

Em ambas as favelas encontramos canais que compartimentam o terreno, dissociando e prejudicando o movimento das tropas. Ainda como característica comum, podemos citar a imensa quantidade de lixo espalhada por quase toda a zona de ação, dificultando sobremaneira os deslocamentos de nossas frações, quer seja embarcado ou a pé.

Nesse ambiente operacional, as principais ameaças sobre nossas frações eram o emprego de pequenos efetivos de forças adversas infiltradas nos becos e que por vezes executavam disparos de lajes no interior de vielas ou pela retaguarda das viaturas, evadindo-se depois pelos inúmeros becos da região. Tais disparos visavam geralmente a torre, o motorista e os pneus das Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP) Urutu. Destaque-se também o emprego de “coquetéis molotov” e pedras contra nossas viaturas, procurando causar efeito psicológico negativo na tropa, apesar de seu baixo índice de letalidade. (SANTOS, 2007, p. 54)

Assim, temos que a contribuição do pelotão de fuzileiros para a missão de paz no Haiti é evidente, na medida que o sucesso obtido é fruto do desempenho da tropa brasileira. Cumpre então destacar de que forma os princípios de liderança fomentaram a atuação do esquadrão de fuzileiros na missão. Passamos a traçar tal análise.

5.1 O pelotão de fuzileiros no Haiti – Princípios de Liderança

A atuação do pelotão de fuzileiros no Haiti se deu segundo o seguinte padrão: concepção da missão; planejamento e execução. (SANTOS, 2007)

Acerca da concepção:

Concepção da missão. No início, tínhamos que concentrar nossos esforços no reconhecimento da área de operações e nas operações de inteligência, buscando coletar valiosos informes para a montagem de um banco de dados mais fidedigno possível acerca de nossa zona de ação. Entre os elementos essenciais de informação destacamos o levantamento das lideranças locais, a identificação das necessidades da população, as áreas de homizio de elementos de forças adversas, locais de reunião, principais vias de acesso utilizadas para deslocamentos de gangues, bem como os limites territoriais entre elas, dentre outros. (SANTOS, 2007, p. 54)

Tal momento corresponde ao recebimento da missão. Neste ponto, o comandante deverá tomar conhecimento de todas as informações necessárias para o desenrolar eficaz da operação. Neste ponto da missão, o ideal é que o líder exerça uma liderança participativa levando em consideração a contribuição de seus comandados no posterior planejamento. Ademais, a troca de informações é essencial para o sucesso da missão.

Durante o então planejamento da operação, o comandante distribuía uma zona de ação para cada Grupo de Combate que utilizará VTRs blindado, realizando rodízios periódicos entre as frações. Este momento visava o reconhecimento da área obtendo as informações necessárias para a operação. Para tanto, era necessário estabelecer a localização de vielas e quais pontos eram passíveis de inserção motorizada. (SANTOS, 2007, p. 54)

O comandante do pelotão de fuzileiros passa então ao exercício de uma liderança delegativa, devendo conferir a cada componente do pelotão a responsabilidade adequada. A coesão do grupo comandado é também essencial, na medida em que a colheita de informações e tradução para as diretrizes da operação depende da sintonia tida entre o comandante e seus comandados.

Dentro dos princípios da liderança, a clara transmissão do comando e o exato cumprimento dele são essenciais para o cumprimento da missão. Com isso, em momentos

críticos das operações, a colocação de um fuzileiro sentado no banco próximo à porta lateral da viatura permitia a retransmissão das ordens do Cmt GC ao motorista, caso ele não as tivesse entendido pelo sistema de intercomunicação (SANTOS, 2007, p. 54).

A clara transmissão do comando e a compreensão dos objetivos da missão eram também essenciais dentro das favelas, vez que em determinadas situações era difícil manter a comunicação visual, o que se tornava um obstáculo entre o líder e seus comandados.

Acerca das dificuldades enfrentadas pelo comandante:

A maior dificuldade do comandante de subunidade era a de filtrar as diversas informações enviadas pelos pelotões, entender a situação, montar um quadro da situação e definir sua intenção em um comando simples, objetivo e exequível. As ordens eram transmitidas via rádio, por intermédio de ordens fragmentárias (O Frag). A correta emissão destes comandos era de vital importância para o êxito da operação.(SANTOS, 2007, p. 56)

Temos então que o comandante do pelotão de fuzileiros, no exercício da liderança, atuava como um elemento de colisão dos comandados. O bom desempenho do pelotão de fuzileiros no Haiti fica evidente com o sucesso obtido nas missões.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Os conceitos apresentados destinam-se tão somente a embasar a pesquisa. Partindo deles e mediante técnica metodológica dedutiva lógica, podemos concluir pela confirmação da hipótese que orientou a presente pesquisa.

Assim, temos que a atuação do pelotão de fuzileiros no Haiti apresentou relevância para a missão, tendo inclusive sido o ponto chave para atingir alguns objetivos, como a inserção rápida e segura em território inimigo, contribuindo para a retomada destes e dissuasão de conflitos.

Percebe-se também que os princípios e valores da liderança têm sido utilizados na prática, sendo que, dentre eles, destaca-se a importância da comunicação. A transmissão dos objetivos da missão e ordens claras foram essenciais, como momentos em que a falha na comunicação via rádio pudesse ocorrer.

Diante dos resultados encontrados, podemos fazer algumas inferências. A resposta ao problema formulado aponta para o fato de que o exercício da liderança é relevante em missões reais. Questões como a clara comunicação auxiliam no desenrolar da missão. Temos ainda que a confiança e a lealdade são valores que levam o subordinado a cumprir as ordens, inspirado pela coragem transmitida por seu comandante. No entanto, importante considerar que os fatores que interferem nesse processo, como o estresse e o medo, devem ser contornados pelo líder. A experiência e o estabelecimento de um bom relacionamento e comunicação fácil com seus comandados podem auxiliar nesta questão.

Os obstáculos que se impuseram na missão como um todo iam desde a dificuldade com a língua e comunicação com os cidadãos locais até as questões naturais, como terremotos e epidemias.

A difícil geografia das favelas demandava uma rápida e segura inserção, de modo que podemos destacar como maior contribuição do Pelotão de Fuzileiros a utilização de Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal, permitindo, como já mencionado anteriormente, uma inserção rápida e segura em zonas de conflito.

Confirmada a importância da participação do Pelotão de Fuzileiros na missão, restamos a análise da relevância do exercício da liderança neste cenário.

Primeiramente, cumpre destacar que o comandante de um Pelotão de Fuzileiros representa um elo de ligação entre o escalão superior e seus comandados. Compete a ele a transmissão clara das ordens e objetivos traçados por aqueles.

As missões cumpridas durante a operação correspondiam, muitas vezes, a situações nas quais o risco de morte era iminente. Somado aos fatores estressores, como a distância da família, a condição do comandado era complicada, sendo que o comandante estava também submetido a este cenário.

Assim, a demonstração de coragem e equilíbrio emocional na tomada de decisões era essencial para inspirar em seus comandados o desejo e a vontade necessárias para o cumprimento da missão. Temos assim, que em missões reais, o exercício da liderança torna-se ainda mais necessário, saindo do campo teórico e aplicando-se à prática.

Uma vez que o resultado aponta para a confirmação total da hipótese que orientou o presente trabalho, temos que os resultados permitem-nos concluir pela relevância do exercício da liderança em missões reais.

7 CONCLUSÃO

Nossa pesquisa teve como objetivos analisar os princípios da liderança aplicados no comando de um pelotão de fuzileiros em operações de paz.

A doutrina militar elenca a liderança como fator essencial para o alcance da finalidade da missão. O sucesso dela depende diretamente do comando fundado nos princípios da liderança. Com o intuito de demonstrar que tais preceitos teóricos encontram fundamentação prática, realizou-se a presente pesquisa.

Os resultados encontrados permitiram deduzir que os princípios de liderança encontram concretude quando da análise de missões reais realizadas por pelotões de fuzileiros.

Destaca-se que a atuação do pelotão de fuzileiros na Minustah foi essencial para a garantia da lei e da ordem, estruturação democrática do país e pacificação das favelas dada as ações rápidas e eficazes realizadas. O comandante, exercendo os princípios da liderança, pode ser destacado como ponto importante neste sucesso.

Rememorando os questionamentos que orientaram o presente estudo, temos: o pelotão de fuzileiros realiza tarefa relevante na operação de paz? Quais as dificuldades impostas e como o pelotão de fuzileiros pode auxiliar? Qual a importância do desempenho da liderança nestas situações?

Em resposta a tais questões e diante dos dados apresentados, podemos afirmar que o pelotão de fuzileiros realizou tarefas relevantes para a operação de paz, hora de maior ou menor importância, mas todas essenciais a finalidade da missão.

As maiores dificuldades encontradas na missão de pacificação era o difícil acesso às favelas além do entrave com forças adversas. Os Blindados Mecanizados permitiam a rápida inserção, garantindo a segurança da tropa.

A liderança exercida pelo comandante do pelotão de fuzileiros permitiu a coesão do grupo comandado, inspirando e motivando os militares no engajamento e cumprimento da missão.

Partindo da hipótese de que a liderança é essencial para o cumprimento da missão, constatamos que em missões reais tal afirmação ganha concretude.

REFERÊNCIAS

- AMAN. Caderno de desenvolvimento de Atitudes. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRASIL. Carta das Nações Unidas. DECRETO Nº 19.841, DE 22 DE OUTUBRO DE 1945. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D19841.htm>. Acesso em março de 2016.
- BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MD 33- M- 10**: Manual de Garantia da Lei e da Ordem. 3. Ed. 2014.
- BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **MD 34-M-02**: Manual de Operações de Paz do Ministério da Defesa. 2006.
- BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **CI 7-10-1**: Pelotão de Fuzileiros. 2009.
- BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Centro Conjunto De Operações De Paz Do Brasil. **Nota de instrução do preparo do contingente brasileiro para a minustah volume I – o batalhão de infantaria de força de paz**. 2011.
- ____ **CARTA DAS NAÇÕES UNIDAS**, ONU, 1945
- CAMPANATO, Vagner. Brasil participa de missões de paz desde 1947. **Brasil.gov**. Disponível em:< <http://www.brasil.gov.br/governo/2012/04/brasil-participa-de-missoes-de-paz-desde-1947>>. Acesso em abril de 2016.
- EB.MIL. Exército Brasileiro. Missões de Paz. Disponível em:< http://www.eb.mil.br/missoes-de-paz/-/asset_publisher/Y56eCIV1Yr0G/content/unmop?redirect=http%3A%2F%2Fwww.eb.mil.br%2Fmissoes-de-paz%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_Y56eCIV1Yr0G%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D3>. Acesso em 18/03/2016.
- HECKSHER NETO, Mario; MACHADO, Eugênio de Godoy. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. 2011.
- LEISTER, Margareth. Princípio da não-intervenção e soberania nacional. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 22, ago 2005. Disponível em:< http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=330&revista_caderno=16>. Acesso em jun 2016.
- SANTOS, Carlos Alexandre Giovanini dos. O Emprego do Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado na Operação de Manutenção da Paz no Haiti. Disponível em:< <http://www.ecsbrdefesa.com.br/fts/MRma07.pdf>>. Acesso em 12/04/2016.

SERRANO, José Renato Gama de Mello. A Participação Do Esquadrão De Fuzileiros Mecanizados No Batalhão De Infantaria De Força De Paz No Cumprimento De Missões De Paz No Sistema De Pronto-Emprego Da Onu. Disponível em:< http://www.ccopab.eb.mil.br/biblioteca/documentos/TCC_Serrano_12jul13.pdf >. Acesso em 12/04/2016.

Significado de Líder. Dicionário Aurélio. Disponível em:< <https://dicionariodoaurelio.com/lider>>. Acesso em abril de 2016.

THEODORO, Eliezér Trevisan. O Conselho de Segurança da ONU. **JusNavigandi**. Disponível em:< <http://jus.com.br/artigos/29560/o-conselho-de-seguranca-da-onu>>. Acesso em: 18/03/2016.

VIEIRA, Belchior. Liderança Militar. Disponível em:< [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/\(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira\).pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em abril de 2016.