



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Cel Art LUIZ AUGUSTO FONTES REBELO

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA MILITAR
ESTRATÉGICA COMO VETOR DE GARANTIA DA
ESTABILIDADE, LEGALIDADE E LEGITIMIDADE NO
BRASIL**



Rio de Janeiro

2023



Cel Art LUIZ AUGUSTO FONTES REBELO

**Os desafios da liderança militar estratégica como vetor de
garantia da estabilidade, legalidade e legitimidade no Brasil**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para a matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel R1 ROGÉRIO DE AMORIM GONÇALVES

Rio de Janeiro
2023

R291d Rebelo, Luiz Augusto Fontes

Os desafios da liderança militar estratégica como vetor de garantia da estabilidade, legalidade e legitimidade no Brasil. / Luiz Augusto Fontes Rebelo.—2023.

57 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Rogério de Amorim Gonçalves.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 53-57

1. Liderança militar nível estratégico. 2. Legitimidade, legalidade e estabilidade. 3. Mundo VUCA/BANI. I. Título.

CDD 355.4

Cel Art LUIZ AUGUSTO FONTES REBELO

**Os desafios da liderança militar estratégica como vetor
de garantia da estabilidade, legalidade e legitimidade
no Brasil**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para a matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em ____ de _____ de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

ROGÉRIO DE AMORIM GONÇALVES – Cel R1 - Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

FERNANDO LUIZ VELASCO GOMES – Cel R1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ANSELMO DE OLIVEIRA RODRIGUES – Cel – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Flávia, meus
filhos Eduarda, Gabriel e
Catarina, fontes de
inspiração e exemplo.

RESUMO EXECUTIVO

- Apresentação de características e atributos marcantes, de acordo com as lideranças históricas estrangeiras e nacionais, em tempos de paz relativa e crise.
- Os desafios do líder militar estratégico para a garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no Brasil em um Mundo VUCA/BANI.
- Oportunidades para a liderança militar estratégica para a garantia da estabilidade, legalidade e legitimidade no Brasil em um Mundo VUCA/BANI.

Palavras-chave: Liderança militar nível estratégico. Legitimidade, legalidade e estabilidade. Mundo VUCA/BANI.

EXECUTIVE SUMMARY

- Presentation of striking characteristics and attributes, in accordance with foreign and national historical leaders, in times of relative peace and crisis.
- The challenges of the strategic military leader to guarantee legitimacy, legality and stability in Brazil in a VUCA/BANI World.
- Opportunities for strategic military leadership to guarantee stability, legality and legitimacy in Brazil in a VUCA/BANI World.

Keywords: Strategic level military leadership. Legitimacy, legality and stability. VUCA/BANI World.

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Pilares da liderança militar	16
2	Formas de exercício da liderança	16
3	Organograma do EB	19
4	Tuites General Villas Bôas	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Índice de confiança dos brasileiros	35
2	Crescimento da demanda mundial de alimentos	37
3	Reservas de terras agricultáveis no mundo	38
4	Evolução do orçamento de defesa em % do PIB no Brasil	43
5	Ocorrências de GLO (1992 – 2020) no Brasil	47

ÍNDICE DE QUADROS

1	Quadro adaptado das visões das organizações diante do Mundo VUCA	18
2	Classificação das Op GLO	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 A liderança	15
3.2 O Ambiente Estratégico: do Mundo VUCA ao Mundo BANI	17
3.3 Enquadramento conceitual da Liderança Militar Estratégica	19
3.4 Liderança estratégica de acordo com lideranças históricas em tempos de paz relativa e crise	21
3.4.1 Liderança estratégica segundo Margareth Thatcher	21
3.4.1.1 Sirva a um propósito maior	21
3.4.1.2 Lidere com convicção	22
3.4.1.3 Atenha-se às crenças e valores essenciais institucionais	22
3.4.1.4 Seja decisivo	22
3.4.2 Liderança estratégica segundo General MacArthur	23
3.4.2.1 Seja agressivo na sua defesa	23
3.4.2.2 Unifique o Comando	24
3.4.2.3 A presença é importante	24
3.4.3 Liderança estratégica segundo General Villas Bôas	25
3.4.3.1 Coragem	25
3.4.3.2 Carisma (ética, valores, impacto e influência nas pessoas)	26
3.4.3.3 Integridade e ética inquestionáveis	27
3.4.3.4 Direcionamento e orientação estratégica	28
3.4.4 Liderança estratégica segundo General Heleno	29
3.4.4.1 Ter inteligência analítica ágil com abordagens sistêmicas e multidisciplinares	29
3.4.4.2 Disposição para mudança	30
3.4.4.3 Coragem moral para defesa de suas convicções	30
3.5 O trinômio estabilidade, legalidade e legitimidade	31
4 DESENVOLVIMENTO	32
4.1 Tendências futuras e os desafios dos líderes militares estratégicos brasileiros como vetor de garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no País	32
4.2. Potenciais oportunidades do líder militar estratégico como vetor de garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no País	40
4.2.1 Busca constante pela superioridade da narrativa estratégica	41
4.2.2 Fomento à cultura de defesa junto à sociedade brasileira	42
4.2.3 Recrudescimento da estratégia de presença e dissuasão na Amazônia brasileira	44
4.2.4 Fortalecimento da capacidade para manutenção da lei e da ordem quando demandado pelos atores constitucionais competente	46
4.2.5 Fortalecimento da capacidade de defesa cibernética no país	48
5 REFLEXÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA AS LIDERANÇAS MILITARES ESTRATÉGICAS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto nacional, dominado pela incerteza, instabilidade, rápidas mudanças e incompreensibilidade, os desafios vivenciados pelas Forças Armadas (FA) brasileiras são enormes. Tais desafios exigem grande capacidade adaptativa das instituições militares que podem ser materializadas pela racionalização dos efetivos, otimização de recursos orçamentários, sistematização de processos e planejamento baseado em capacidades.

Nesse contexto, a temática de liderança tem ganho uma preponderância crescente na sociedade, o que pode ser percebido por meio de inúmeros periódicos e estudos nas últimas décadas. Para o estamento militar, a pertinência do estudo de liderança é considerada como capital, uma vez que é um pilar essencial da profissão militar.

Ao longo das últimas décadas, a participação das FA brasileiras na promoção do desenvolvimento nacional, em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), Garantia de Votação e Apuração nas eleições (GVA), ajuda humanitária, combate a crimes transfronteiriços, dentre outros, evidenciam a importância dessas instituições de estado no país de dimensões continentais.

No entorno estratégico brasileiro, é sublinhado o recrudescimento da instabilidade no subcontinente sul-americano. A crescente violência nas fronteiras, em decorrência das disputas de narcotraficantes; a questão humanitária venezuelana; a complexidade dos problemas ambientais e indigenistas na Amazônia; o reacendimento de antagonismos históricos entre os países sul-americanos; as agendas políticas conflitantes; os interesses difusos; a assimetria econômica dos países; o aumento da presença de potências econômicas extra regionais na região, corroboram para a arquitetura de um cenário de incertezas e riscos para as FA garantir a Defesa da Pátria e as suas missões constitucionais.

A fim de cumprir seu papel constitucional, as FA estão passando por um *continuum* processo de transformação de suas capacidades, culminando com a publicação da nova Concepção Operacional do Exército Brasileiro (COEB), face aos desafios futuros, para o horizonte de 2040.

Em decorrência de tudo o que foi tratado cresce de importância o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes do líder estratégico

militar para o enfrentamento dos desafios atuais, visando a garantia da prontidão de suas Forças Singulares para a defesa da soberania e integridade territorial, promoção da paz social e fomento ao desenvolvimento nacional. O Tenente-General português Xavier Matias afirma, ao se referir aos líderes estratégicos militares que (CORREIA, 2015, p.16):

“há homens que ficam na história pelas discussões estratégicas que tomaram, porque percebiam perfeitamente o que o futuro traria e o que não deviam abrir mão. Ou que encaminhavam as mudanças para o que acreditavam que viria o futuro”.

É nesse sentido que o conceito da liderança militar estratégica, devido à sua elevada relevância, torna-se bastante importante para o estamento militar, pois a estratégia definida influenciará o futuro, a capacidade operativa ou o porvir de sua legitimidade e competência de cumprir o seu *hard power*, quando for requerida pela Pátria.

As estratégias e o fator liderança terão cada vez maior significância na formulação da visão de futuro e condução das FA por intermédio de estratégias para implementar essa visão e, ao mesmo tempo, para manter a sua credibilidade perante os seus nacionais e capacidade dissuasória diante das potenciais ameaças.

O objetivo geral deste artigo é descrever os principais desafios e as potenciais oportunidades da liderança militar estratégica como vetor de garantia da estabilidade, legalidade e legitimidade no Brasil.

Para atingimento desses objetivos, buscou-se responder à seguinte questão-problema: quais são os principais desafios contemporâneos e as potenciais oportunidades para o líder militar estratégico como indutor da garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no Brasil?

2 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada é a taxonomia definida por Vergara (2016). A presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa, uma vez que o assunto abordado é de difícil mensuração quantitativa e a ideia-central “liderança” está ligada às ciências humanas, em que persistem as características subjetivas no tratamento do comportamento do homem.

O apontamento dos desafios da liderança militar estratégica no país teve como base de referência as projeções realizadas no COEB.

O período de tempo para a realização do trabalho não permitiu a consecução de pesquisas de campo com os oficiais gerais que ocupam cargos de responsabilidade estratégica no corte temporal objeto do estudo.

Quanto à finalidade, o presente trabalho é exploratório, haja vista a inexistência, salvo melhor juízo, de estudo de abordagem semelhante; descritivo, devido ao fato do assunto ser de grande particularidade técnica; e, ainda, aplicado, pela possibilidade de evidenciar abordagens que podem propor aprimoramentos ao assunto.

O procedimento técnico para o desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa bibliográfica e documental, consultando livros, artigos, periódicos, documentação interna e oficial do Ministério da Defesa e material disponível em fontes abertas sobre o assunto em pauta.

As seguintes etapas para elaboração deste estudo foram adotadas para se buscar a solução da questão-problema levantada, quais sejam: a) identificação dos documentos sobre liderança estratégica; b) seleção e integração; c) identificação de atributos de liderança estratégica de acordo com lideranças históricas em tempos de paz relativa e de crise; d) tendências futuras e os desafios dos líderes estratégicos militares brasileiros; e e) levantamento das potenciais oportunidades do líder militar estratégico como vetor de garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no país na atualidade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Liderança

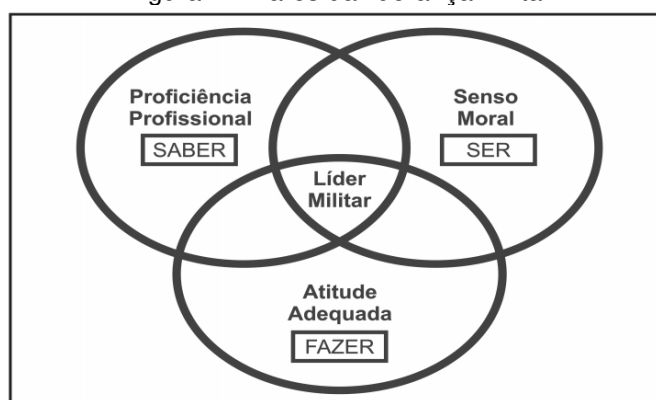
O tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social (BRASIL, 2011, p. 2-1).

A liderança refere-se a uma relação entre indivíduos. Para Chiavenato (1992), “a liderança é um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Pode ser definida como uma “influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de

comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (BASS, 1990).

Ainda, de acordo com Brasil (2011, p. 3-3), considera que “a liderança se concretiza pelas competências demonstradas pelos líderes efetivos nos domínios do ‘ser’, do ‘saber’ e do ‘fazer’”, conforme é diagramado na Figura 1. Em resumo, os líderes são respeitados pelos seus seguidores devido à sua atitude, responsabilidade, caráter, ética e valores morais (ser). Os líderes conhecem a sua profissão, as pessoas e o ambiente (saber). Os líderes são proficientes: produzem resultados (fazer).

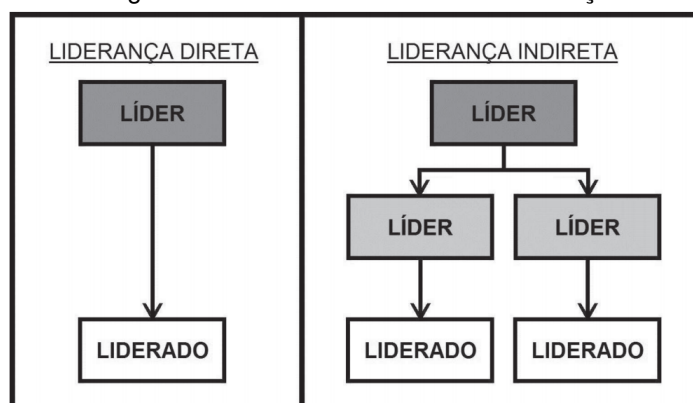
Figura 1: Pilares da liderança militar



Fonte: BRASIL (2011)

Em relação as formas de exercício da liderança, ela pode ser: direta e indireta, conforme aponta Brasil (2011, p. 2-6), conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2: Formas de exercício da liderança



Fonte: BRASIL (2011)

A liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com

frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega (BRASIL, 2011, p. 2-6).

Já a liderança indireta, objeto de estudo deste artigo, é descrita por Brasil (2011) quando:

“o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo” (BRASIL, 2011, p. 2-7).

Lacombe (2005, p. 214), por sua vez, demonstra que uma liderança eficiente deve ter as seguintes características:

- Confiança em si;
- Crença no que faz;
- Visão clara de onde quer chegar;
- Boa capacidade de comunicação;
- Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- Visualizar o sistema como um todo;
- Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; e
- Motivar os seus liderados.

Rowe (2011) trabalha com o conceito de liderança estratégica como sendo a “capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade no longo prazo da organização ao mesmo tempo em que mantém a sua estabilidade no curto prazo”.

3.2 O Ambiente Estratégico: do Mundo VUCA ao Mundo BANI

O ambiente da liderança estratégica é afetado por complexos fatores internos e externos que direta ou indiretamente afetam o apoio, a estruturação e a performance operacional da organização (CARDOSO, 2014, p. 25).

O cerne de apontar o conceito de VUCA é para se entender a velocidade das mudanças no mundo e como isso afeta tanto as organizações civis – públicas e privadas – quanto as organizações militares.

Oriunda do vocabulário militar americano, o uso comum do termo VUCA começou no final dos anos 1990 e foi, posteriormente, utilizado nas ideias de liderança estratégica aplicadas em uma ampla gama de organizações.

Em 1998, o *United States War College* apresentou esse conceito no relatório “*Training and education army officers for the 21st Century: Implications for the United States*” (Whiteman, 1998). VUCA é uma sigla utilizada para

descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) no cenário atual.

Quadro 1: Quadro adaptado das visões das organizações diante do Mundo VUCA

	Visão passada	Visão atual
Volatilidade	Focada internamente, aceita o <i>status quo</i> . Cega para as relações de causa e efeito.	Pensamento nos riscos futuros antes que ocorram. Avaliação contínua dos riscos.
Incerteza	Apegada à segurança dos processos existentes, mesmo quando eles são inadequados. Utiliza soluções do passado para solucionar os problemas atuais.	Desenvolvimento de novos processos transformadores. Reconhecimento de oportunidades para mudanças experimentais dos processos, procurando adaptar-se a elas.
Complexidade	Foca o problema, ignorando o ambiente, o contexto e as causas potenciais. Esforça-se para entender toda a questão antes de avançar.	Consideração do contexto dos problemas e as relações do ambiente. Definição clara do assunto em questão e do que está dentro e fora do escopo.
Ambiguidade	Desconforto com a ambiguidade, procura estrutura e direção. Incapaz de identificar o problema certo ou o ponto de partida, podendo até não reconhecer a questão.	Utilização da ambiguidade para inovar e encontrar uma vantagem competitiva. Percepção dos problemas pendentes e, uma vez identificados, ser capaz de solucioná-la da melhor forma possível.

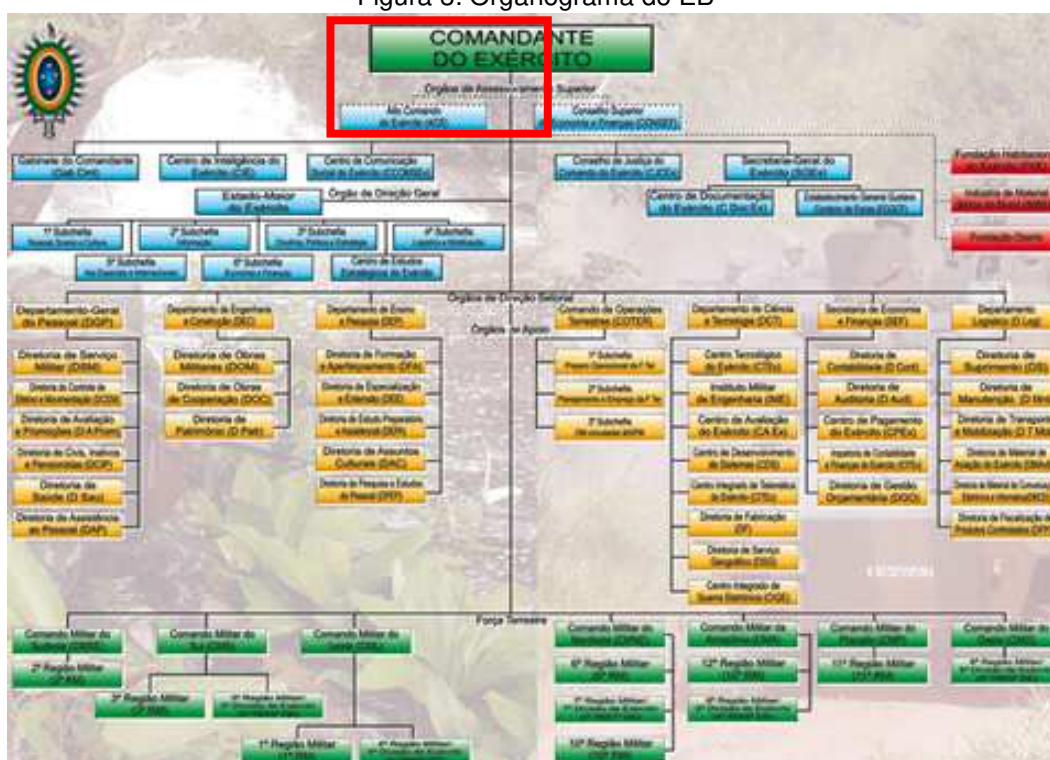
Fonte: Hutchins (2001)

O termo BANI, acrônimo em inglês para frágil, ansioso, não-linear e incompreensível, ganhou força durante a Pandemia de COVID-19. O conceito foi criado por Jamais Cascio, antropólogo e futurista norte-americano, quando percebeu que os sistemas complexos não coevoluem, reagindo entre si de maneiras potencialmente explosivas. Para Cascio, não há um caminho único a ser seguido por meio de previsões futuras, na atualidade. É melhor pensar em termos de cenários ou múltiplas versões plausíveis de resultados futuros e pensar sobre estratégias que seriam úteis em todo o espectro.

3.3 Enquadramento conceitual da Liderança Militar Estratégica

Como já foi abordado o Líder Militar Estratégico encontra-se no mais alto nível da estrutura militar, ou seja, no Ministério da Defesa e Alto Comando das FS. Para ilustrar, a Figura 3 apresenta o organograma do EB, onde a parte superior (circundada em vermelho) representa o posicionamento das lideranças militares estratégicas na instituição.

Figura 3: Organograma do EB



Fonte: Página do Exército Brasileiro eb.mil.br

Importa agora indicar alguns conceitos de liderança estratégica. Inicialmente, será destacado a definição de liderança em contexto estratégico, extraída de um seminário do *Army War College*, em 1991, que conforme se refere o General Belchior Vieira é

“o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente comprometida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando ações e formando consenso, num volátil e incerto, complexo e ambíguo, ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades” (Rodrigues, 2014, p. 7)

Mais recentemente, convergindo com o conceito anterior, o *United States Army War College* (2019) define liderança estratégica como sendo o “processo para a consecução de uma desejada e claramente definida visão por meio da

influência na cultura organizacional, locação de recursos, conduzindo por meio de políticas e diretrizes e da construção de consenso”.

Na Liderança Estratégica as palavras-chaves são “visão e transformação”. Visão que é domínio da arte e da genialidade e estilo do líder, sendo definida por Nanus (1992, p. 237), como um “futuro realista, credível e atrativo para a organização” (RODRIGUES, 2014, p. 8). No estamento militar, o conceito de transformação surgiu, na década de 1970, a partir da discussão sobre a Evolução de Assuntos Militares (EAM) e Revolução em Assuntos Militares (RAM) (BRASIL, 2010, p. 10).

O significado da ação “transformar” foi discutido em artigo publicado na edição brasileira da *Military Review* (COVARRIBIAS, 2007), intitulado “Três Pilares de uma Transformação Militar”. Afirma o autor que as instituições militares podem ser submetidas a três tipos de mudanças: adaptação, modernização e transformação. Segundo o autor:

"A adaptação consiste em ajustar as estruturas existentes para continuar cumprindo as tarefas previstas; a modernização corresponde a otimização das capacidades para cumprir a missão da melhor forma; e a transformação é o desenvolvimento das novas capacidades para cumprir novas missões ou desempenhar novas funções em combate." (COVARRIBIAIS, 2007, p.18)

Nesse contexto, sendo o Líder Militar Estratégico designado, por escolha, para compor a cúpula estratégica militar recairá sobre ele o papel ou a responsabilidade de inspirar e influenciar os membros da instituição para atingirem os objetivos, dentro e fora da cadeia de comando para realizar ações, focarem o pensamento e moldarem as decisões no sentido do bem da instituição, conforme consta na *Army Doctrine Publication* (RODRIGUES, 2014, p. 8).

A Liderança Estratégica tem natureza indireta e complexa, envolve pensamento sistêmico, abordando perspectivas múltiplas, multidisciplinares e holísticas, compreensão de efeitos temporais, relacionais, de *feedbacks* e preferenciais, do genérico ao particular (RODRIGUES, 2014, p. 9). Sendo assim, percebe-se que o líder militar estratégico tem de lidar, no seu dia a dia, com tarefas abstratas, caos inesperado e aleatório, complexidade cognitiva e com excesso de informação e muita tecnologia. Sublinha-se, nesse ínterim, os

Mundos VUCA e BANI atuando em confluência, por meio de variáveis aleatórias e disfuncionais, dificultando o processo decisório.

3.4 Liderança estratégica de acordo com lideranças históricas em tempos de paz relativa e crise

3.4.1 Liderança estratégica segundo Margareth Thatcher

Margareth Hilda Thatcher foi uma política britânica que exerceu o cargo de primeira-ministra do Reino Unido no período de 1979 a 1990. Foi a primeira-ministra com o maior período no cargo durante o século XX e a primeira mulher a ocupá-lo. Thatcher também era conhecida pela alcunha "Dama de Ferro" (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 163), dada por um jornalista soviético e que se associou ao seu estilo de liderança.

Em 2 de abril de 1982, a junta militar na Argentina ordenou a invasão das possessões britânicas das Ilhas Malvinas e da Geórgia do Sul, desencadeando a Guerra das Malvinas. A subsequente crise foi "um momento determinante do governo Thatcher" (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 159).

3.4.1.1 Sirva a um propósito maior

Ao longo de sua trajetória profissional como liderança política e estratégica, Thatcher foi movida por um forte senso de destino e um patriotismo profundamente arraigado. "Nossa lealdade suprema é para com o país e com as coisas que ele representa", lembrou ao povo britânico, em 1979 (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 220).

O seu modelo foi Winston Churchill, ente que moldou o seu sentido de decisão e determinação, de acordo com os autores.

Esse sentido de missão e destino, de viver para um propósito superior, distingue um grande líder de um medíocre (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 228). A Dama de Ferro sempre pensou grande, tendo o futuro de sua nação no coração. Segundo os autores, ela pode ter vindo de uma pequena localidade em *Lincolnshire*, entretanto, sua perspectiva e visão eram em grande escala, impulsionadas pela abnegação e sacrifício pelo país.

3.4.1.2 Lidere com convicção

Margareth Thatcher foi, acima de tudo, uma líder de convicção. Mesmo seus críticos mais ferozes reconheceram que ela era movida por crenças inabaláveis. “São os hesitantes que perdem – são aqueles que com convicção que vencem no final do dia” (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 221).

A noção de que ter uma forte convicção é uma falha em um líder parecia ridícula para a “Dama de Ferro”:

“não haveria grandes profetas, nem grandes filósofos na vida, nem coisas grandes a seguir se aqueles que apresentaram suas formas de pensar tivessem saído e dito “Irmãos, sigam-me, eu acredito no consenso” (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 222).

3.4.1.3 Atenha-se às crenças e valores essenciais institucionais

Para vencer a guerra de ideias, os líderes com ideário ético, patriótico e com fé na instituição devem ser claros em sua mensagem e confiantes em seus valores. Sempre há a tentação de “suavizar” a mensagem e de dobrar e remodelar princípios fundamentais para atrair a maior quantidade de integrantes do público interno e externo. Thatcher afirmou:

A pior traição que o povo britânico poderia sofrer nas mãos deste governo seria buscarmos um pouco mais de popularidade agora, sacrificando toda esperança de estabilidade e prosperidade futuras. Esse não é nosso jeito. (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 223)

3.4.1.4 Seja decisivo

Coragem e determinação andam de mãos dadas, como demonstrou a liderança de Margareth Thatcher, durante a Guerra das Malvinas. “Muitas vezes se esquece de que a Força Tarefa Britânica, que navegou 13 mil quilômetros pelo mundo, foi montada em quarenta e oito horas” (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 227). Sua decisão de lançar uma força de libertação, em tão pouco tempo, foi um ato de liderança extraordinária e que acarretou enormes riscos. Ainda, de acordo com os autores, é importante ter em mente que a última grande operação militar inglesa ocorreu durante a crise de Suez, quase trinta anos antes, e provocou uma crise de credibilidade nacional. A derrota no Atlântico Sul teria sido uma catástrofe nacional, gerando a possível queda do governo Thatcher e aprofundamento da sensação de declínio pós-imperial.

3.4.2 Liderança estratégica segundo General MacArthur

Douglas MacArthur foi um oficial norte-americano que serviu tanto no Exército estadunidense quanto no Exército Filipino e desempenhou um papel proeminente no Teatro do Pacífico durante a Segunda Guerra Mundial. MacArthur oficialmente aceitou a rendição do Japão em 2 de setembro de 1945, supervisionando a ocupação do país até 1951. Ele liderou o Comando das Nações Unidas na Guerra da Coreia até ser removido do comando (KINNI & KINNI, 2008).

3.4.2.1 Seja agressivo na sua defesa

Uma vez ou outra, organizações, instituições e unidades militares se encontram em uma posição defensiva. Talvez os mercados estejam sob um ataque competitivo da concorrência ou, no caso militar, a nação esteja sendo invadida. Não importa as circunstâncias. Grandes líderes estratégicos entendem que a única defesa efetiva é uma defesa agressiva (KINNI & KINNI, 2008, p. 105).

Nenhum líder militar aprecia ser forçado a uma posição defensiva, muito menos MacArthur. Ele pregava que a preparação e o conhecimento do inimigo eram a melhor forma para dissuadir os inimigos potenciais de atacar. Contudo, quando atacado, era sempre um defensor agressivo (KINNI & KINNI, 2008, p. 105).

Em fevereiro de 1942, enquanto encurralado em Corregidor, MacArthur afirmou para seu Chefe de Estado-Maior George C. Marshall:

“Os conselhos de timidez baseados em teorias de segurança em primeiro lugar não vencerão contra um adversário tão agressivo e audacioso como o Japão. Nenhum programa de construção, não importa quais as proporções, poderá obter todas as vantagens iniciais sobre o inimigo com toda a chance de o inimigo que está tentando vencer. O único jeito de vencê-lo é lutar com ele incessantemente” (KINNI & KINNI, 2008, p. 106).

Com base nessa convicção, MacArthur discordou veementemente do plano defensivo australiano ao longo da chamada Linha Brisbane¹, assim que desembarcou na Austrália. O general afirmou (KINNI & KINNI, 2008, p. 107):

¹ A Linha Brisbane fazia parte de um plano defensivo proposto pelo Estado-Maior do exército australiano ao General MacArthur, em 1942. O plano previa o abandono do Oeste e Norte do continente e a criação de uma linha de defesa cercando os portos de centros importantes econômicos na região ao redor de Melbourne e Brisbane (Kinni & Kinni, 2008).

“A ideia era puramente a de uma defesa passiva, e eu senti que resultaria apenas em uma possível derrota. Mesmo que esse esquema de manobra tão restritivo fosse bem-sucedido, o resultado seria ficarmos indefinidamente presos em uma ilha-continente cercada por territórios conquistados e o oceano hostil, privados de toda sorte de, um dia, retomarmos a ofensiva”.

Nesse sentido, a falta de posicionamento diante de ataques contra a instituição ou ao país pode ser considerado pelo atacante como uma fraqueza.

3.4.2.2 Unifique o Comando

Os comitês, o Estado-Maior e as equipes de gerenciamento raramente são carismáticos. Geralmente, não inspiram energia e lealdade em seus subordinados (KINNI & KINNI, 2008, p.115). Além disso, o gerenciamento colegiado possui alguns perigos inerentes, não sendo dos menores a excessiva burocracia que prevalece nas discussões e impede a rapidez e a flexibilidade nas decisões.

Nesse diapasão, cabe ao líder estratégico militar extrair o melhor assessoramento do seu Estado-Maior, sempre estimulando o pensamento analítico, crítico e criativo, pois no Mundo VUCA / BANI não há problemas de fácil resolução, neste nível. A unificação do comando, um princípio poderoso de guerra, dá-se com a tomada de decisão do líder militar estratégico, corroborando para o cumprimento dos deveres constitucionais e infralegais de sua instituição.

3.4.2.3 A presença é importante

O general MacArthur era um firme partidário do “estar lá”. Ele entendia e compreendia o choque que a presença dele causava em sua tropa. Segundo Kinni & Kinni (2008, p. 121), a presença de um líder reforça o moral e a responsabilidade dos subordinados.

Nos bons momentos e, particularmente, nos momentos ruins, os líderes militares devem participar das ações, ocupando um lugar proeminente no meio dos subordinados. Isso pode ser exemplificado quando, no início de 1942, o seu quartel-general foi desdobrado para o Túnel de Malinta e mesmo diante de ataques aéreos japoneses, MacArthur regulamente o deixava, explicando:

“Não existia nada de bravura nisso. Era simplesmente o meu dever. Os artilheiros nas baterias, os homens nos abrigos, eles estavam ao ar livre. Eles gostavam de me ver com eles nesses momentos. A corrosão sutil do pânico ou da fadiga ou o sentimento de ser estimulado, só pode ser pela intervenção do líder” (KINNI & KINNI, 2008, p. 121).

A presença também desempenha um papel relevante em reforçar as mensagens do líder militar. Durante as Olimpíadas de 1928, não só se encontrou com os treinadores e jogadores, como também foi a campo. De acordo com o biógrafo D. Clayton James: “quando os eventos estavam em andamento, MacArthur pareceu estar em todos os lugares ao mesmo tempo (KINNI & KINNI, 2008, p. 122).

3.4.3 Liderança estratégica segundo General Villas Bôas

O general de Exército da reserva Eduardo Dias da Costa Villas Bôas foi declarado aspirante a oficial da Arma de Infantaria no ano de 1973. Como oficial general, dentre outras comissões, destacou-se como Comandante Militar da Amazônia (2011-2014) e como Comandante do Exército Brasileiro (2015-2019). Além disso, foi assessor do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República durante o governo Bolsonaro (2019-2022).

A seguir, serão apresentados os traços de personalidade marcantes do ator em estudo que o colocam no rol das maiores lideranças estratégicas militares do país no século XXI.

3.4.3.1 Coragem

“Coragem “é o que você mostra no calor da batalha, não após a morte” (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 225).

No cenário brasileiro, pode-se exemplificar o atributo da coragem nos tuites realizados pelo General Villas Bôas, em 2018, como comandante do EB.

Às vésperas do julgamento do pedido de *habeas corpus* do ex-presidente Lula da Silva no Supremo Tribunal Federal (STF), ele publicou dois tuites que dividiram seus seguidores na rede social e causaram polêmica por estarem sendo interpretados como pressão sobre a Corte Suprema e até mesmo uma possível ameaça do EB à democracia (ODILLA, 2018).

Figura 5: Tuites General Villas Bôas



Fonte: ODILLA (2018)

Segundo Castro (2021), ao final dos governos militares, e mesmo antes, o Exército empreendeu a “volta aos quartéis”, assumindo a postura de “o grande mudo”. Consequentemente, a sociedade se desacostumou de ouvi-lo no que se relaciona à segurança da sociedade e do Estado. As mensagens foram tratadas pelo Ministério da Defesa como uma mensagem de confiança e estímulo à concórdia e não como uma ameaça de intervenção militar, apresentada pelos críticos. No livro de Castro (2021), o General Villas Bôas afirma:

“O país, desde algum tempo, vive uma maturidade institucional não suscetível a possíveis rupturas de normalidade. Ademais, eu estaria sendo incoerente em relação ao pilar da “legalidade”. Tratava-se de um alerta, muito antes que uma ameaça”. (AGÊNCIA SENADO, 2019)

3.4.3.2 Carisma (ética, valores, impacto e influência nas pessoas)

O carisma é uma espécie de talento atípico de uma pessoa que a diferencia dos demais. Segundo Chiavenato (2005), são qualidades de personalidade, características pessoais marcantes exercidas espontaneamente e que influenciam e atraem as pessoas.

Chiavenato (2005), ainda, salienta que os líderes se caracterizam por serem agentes da mudança, visionários e com habilidades de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza.

Além de ser exemplificado como um líder estratégico militar no Brasil, o general Villas Bôas é também um exemplo de líder carismático.

De acordo com Pereira (2015), afirma que os líderes carismáticos têm níveis de poder de referência muito altos, são extremamente autoconfiantes e possuem uma capacidade enorme em convencer os seguidores.

O general Etchegoyen, antigo ministro de estado do Gabinete de Segurança Institucional (GSI), apontou essa capacidade no antigo comandante do EB:

“General Villas Bôas tem liderança, tem carisma, mas tem principalmente, a percepção de liderança estratégica. Então, ou seja, ele é capaz de enxergar os objetivos da instituição, imprimir o seu carisma para que aqueles objetivos sejam alcançados”. (GONÇALVES *apud* ETCHEGOYEN, 2021, p. 72)

3.4.3.3 Integridade e ética inquestionáveis

A Ética Militar pode ser definida como:

“Um conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento de dever, com a honra pessoal, com o pundonor militar e com o decoro da classe. Ela impõe, a cada militar, conduta moral irrepreensível” (BRASIL, 2014a, p. 4-12).

Pereira (2015, p. 51) enfatiza que:

“os líderes estratégicos desempenham um papel crucial no estabelecimento de práticas éticas em toda a organização. Líderes estratégicos eficientes colocam uma forte ênfase na honestidade, confiança e integridade no processo de tomada de decisão e na implementação dessas decisões, desenvolvendo e mantendo assim, uma cultura organizacional eficiente”.

Os comportamentos de integridade e ética são marcas inquestionáveis verificadas nos mais de cinquenta anos de carreira do general Villas Bôas. Isso contribuiu sobremaneira para o exercício da sua liderança, tanto direta quanto indireta, permitindo que ele fosse tão admirado pelos seus subordinados, pares e civis. Tais evidências foram descritas no discurso do general Fernando de Azevedo, Ministro de Estado da Defesa, por ocasião da passagem da excelsa função de Comandante do Exército Brasileiro pelo ator que está sendo estudado na oportunidade:

“a passagem do general Villas Bôas foi marcada pela liderança conciliadora em que pautou o comando, baseado na legalidade, na estabilidade e na legitimidade, com o foco na manutenção da paz e no respeito à democracia. “Manteve a ética como parceira do cotidiano militar, e induziu a disciplina consciente como modelo de comportamento. Fez do Exército solução, não parte do problema”. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019)

3.4.3.4 Direcionamento e orientação estratégica

Em qualquer instituição, é papel do líder estratégico garantir que todos os seus subordinados estejam em sintonia. O líder estratégico deve fornecer um direcionamento claro e cristalino. No estamento militar, isso significa emitir a Intenção do Comandante.

Ter direcionamento e intenção garante que todos os militares entendam o propósito e a filosofia do comandante, colaborando para a melhor adaptação da tropa. O General Villas Bôas emitiu a sua Diretriz como Comandante do Exército, no biênio 2017 – 2018, apresentando as suas premissas e diretrizes propriamente ditas. Na conclusão deste documento, o referido general resume as suas expectativas:

“A missão de cada um de nós, desde o Comandante do Exército até o mais jovem soldado, é manter, apoiar e aprimorar o Exército Brasileiro, em especial a sua Força Terrestre.

A nossa principal tarefa como soldados é contribuir efetivamente para um Exército bem treinado, com prontidão elevada, espírito de corpo, forte poder de combate reconhecido internacionalmente e com a confiança da sociedade brasileira. Devemos, entretanto, ser capazes de superar as adversidades econômicas e conjunturais, bem cumprindo as nossas missões de defender a Pátria e os seus valores democráticos”. (BÓAS, 2017, p. 14).

Após dar o direcionamento, o líder estratégico deve propiciar a orientação adequada que auxilie o cumprimento de missão de todos os seus subordinados. Acima de tudo, ao dar orientação ou mentoria aos demais, um líder ajuda os líderes mais modernos a tornarem-se o melhor que podem ser. O General Mourão, vice-presidente da República no governo Bolsonaro, resumiu o perfil do general Villas Bôas, em uma sessão no senado federal para homenageá-lo:

“era fácil falar de Villas Bôas, diante de tantas boas qualidades e sentimentos de amizade. Destaco a coragem do general, diante das dificuldades, bem como sua tranquilidade, ante da necessidade de orientações aos subordinados” (AGÊNCIA SENADO, 2019).

A orientação inclui articular o direcionamento, mas significa também fornecer orientação, conselhos e incentivo. Significa servir como um modelo e proteger a outra pessoa até onde for possível. Significa criar oportunidades e abrir portas. Tais papéis foram muito bem realizados pelo general Villas Bôas, durante toda a sua gestão como Comandante do Exército Brasileiro.

3.4.4 Liderança estratégica segundo General Heleno

Augusto Heleno Ribeiro Pereira é um oficial general da reserva com extenso currículo militar, sendo um dos militares mais influentes no âmbito do Exército Brasileiro neste século. Ele foi declarado aspirante a oficial da Arma de Cavalaria, em 1969, na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

Além de compor o Alto Comando do Exército (ACE), o referido general foi, no interregno de 2019 a 2022, o Ministro-Chefe do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República durante o governo Bolsonaro.

A seguir, serão destacados os traços comportamentais marcantes do ator em estudo que o inserem no rol das maiores lideranças militares estratégicas brasileiras no século XXI.

3.4.4.1 Ter inteligência analítica ágil com abordagens sistêmicas e multidisciplinares

A inteligência analítica é a verificação detalhada de informações que, por sua vez, se transformam em fundamento para traçar estratégias. Pode ser também definida como a capacidade de transformar dados em orientações para decisões estratégicas e táticas. Segundo Decaup²: “prover inteligência vai muito além da entrega de resultado. Resultado é aquilo pelo qual você foi contratado, enquanto entregar inteligência é fazer diferença para orientar decisões”. Em decorrência dessa habilidade, Heleno foi convidado a chefiar o cargo de Ministro de Estado do Gabinete de Segurança Institucional (GSI), um dos ministérios de maior importância no Poder Executivo federal.

O senador Fernando Collor (PTB-AL) classificou o general como um militar “nacionalista e de grande envergadura intelectual” (Agência Senado, 2008). “O general Heleno é uma cabeça brilhante que não pode ser desperdiçada” (REUTERS, 2018), destacou Mourão, vice-presidente da República no governo Bolsonaro. Sua posição foi vista como crucial para manter o equilíbrio dentro do governo.

Assim, com base em sua inteligência analítica singular, o referido oficial foi vital como conselheiro nas conduções das diversas crises vivenciadas no

² Armene Decaup é uma consultora de negócios e inteligência com mais de 20 anos de experiência internacional.

governo Bolsonaro, merecendo destaque o enfrentamento do COVID-19 e os atritos recorrentes entre os poderes da República.

3.4.4.2 Disposição para mudança

O general Heleno é um líder militar pragmático e realizador, importantes características da liderança estratégica. O referido general tem vocação para estar no “olho do furacão”, conforme aponta os seus amigos mais próximos.

Ele foi o primeiro comandante militar da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), no período de 2004 a 2005. Na oportunidade, a força de paz era constituída de um efetivo de mais de seis mil militares de treze países.

Durante o seu comando, Heleno desencadeou a Operação Punho de Ferro em *Cité Soleil*, um bairro pobre da capital haitiana. O objetivo do emprego da força era prender um líder combatente conhecido como Dread Wilme. Após o confronto com as forças de paz, Wilme foi morto e o bairro mais crítico do Haiti foi pacificado e estabilizado.

Heleno sempre foi franco e leal. Segundo Romero; Gugliano (2019):

“General Heleno é um dos poucos ministros que lidava francamente com o presidente Bolsonaro. Durante o governo foi quase impossível lembrar de alguma semana que tenha passado sem, pelo menos, disputas intestinas e ruidosas. O ministro costuma dizer que virou um especialista em administrar problemas de todo tipo”.

Nesse sentido, a perfil peculiar de Heleno foi fundamental para lidar com o ambiente complexo e difuso da gestão Bolsonaro.

3.4.4.3 Coragem moral para defesa de suas convicções

A coragem moral é um atributo de liderança pouco conhecido pela sociedade, mas de conhecimento comum no estamento militar. Tal competência é parte de um mosaico mais abrangente de valores que devem compor o perfil de militares e gestores públicos, se forem líderes verdadeiramente comprometidos com o bem-estar da tropa e da população (BARROS, 2022). Esse importante traço de virtude sempre foi marcante na maneira de abordar os problemas pelo general Heleno.

O general Heleno foi o comandante militar da Amazônia, no interregno de 2007 a 2009. Durante a palestra no Clube Militar realizada em 2008, ele fez

duras críticas à política indigenista brasileira, classificando-a de “lamentável, para não dizer caótica” (Agência Senado, 2008). Nesse evento, o general expressava a sua preocupação a respeito da demarcação de 1,7 milhão de hectares de terras indígenas em Roraima, na região de fronteira.

3.5 O trinômio estabilidade, legalidade e legitimidade

Os três pilares foram cunhados pelo General de Exército Villas Bôas, na oportunidade em que ele foi o Comandante do Exército Brasileiro durante o governo Dilma Roussef (2011-2016).

Tais conceitos foram importantes para manter a paz social e para a garantia da manutenção da estabilidade nacional, diante de um ambiente complexo e turbulento da República, em que parte da população brasileira clamava por Intervenção Militar, por ocasião do processo de *impeachment* da atual mandatária.

Durante o VII Simpósio de Integração Jurídica do Exército Brasileiro³, o General Villas Bôas afirmou (FAN, 2016):

O Exército é uma instituição de Estado e nos momentos de crise as intuições solidas, principalmente em decorrência de seus valores e do seu comprometimento, essas instituições acabam se tornando referências, e referência para a sociedade como todo, e a ela miram e dela aguardam atitudes que sinalize como sair da crise. Com tudo, o nosso papel, como eu disse de instituições de Estado, com as atribuições perfeitamente definidas na constituição e também nas Leis Complementares, nós vamos pautar a nossa atuação em três pilares básicos:

- Primeiro é o da Estabilidade, contribuir para a manutenção da estabilidade, já que ela é condição essencial para que as instituições em nome da sociedade encontrem os caminhos que permitam sairmos dessa crise séria que estamos vivendo.
- Segundo é o da Legalidade, toda e qualquer atitude nossa será absolutamente respaldada no que os dispositivos legais estabelece. Desde a Constituição até as leis complementares conforme eu me referi e sempre condicionado ao acionamento de um dos poderes da Republica conforme o Artigo 142 da constituição⁴.

³ O VII Simpósio de Integração Jurídica do Exército Brasileiro foi promovido entre os dias 16 a 18 de março de 2016, na sede do Comando Militar da Amazônia (CMA), em Manaus-AM. O simpósio teve como público-alvo militares assessores jurídicos de todas as regiões do Brasil e integrantes de organizações militares do CMA e contou também com a participação de integrantes da Justiça Federal, do Ministério Público Militar, da Fundação Nacional do Índio, da Secretaria de Estado de Segurança Pública e do presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Ricardo Lewandowski.

⁴ Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

– O terceiro aspecto é o da Legitimidade que nos é proporcionado pela credibilidade que a sociedade brasileira nos atribuiu, conforme as pesquisas de opinião indicam.

Sublinha-se, ainda, que os referidos pilares foram novamente destacados por ocasião de atividade social entre Villas Bôas e o então vice-presidente da República, Michel Temer, conforme cita Castro (2021):

(...) Durante o jantar o vice-presidente perguntou-me: "General, qual será a atitude do Exército caso se efetive o afastamento da presidente Dilma?" Respondi-lhe que iríamos cumprir a Constituição. Temos três pilares: contribuir para a preservação da estabilidade, agir guiados pelos limites da legalidade e sempre guardando a legitimidade.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Tendências futuras e os desafios dos líderes militares estratégicos brasileiros como vetor de garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no País

O mundo está em contínua transformação no século XXI e, eventualmente, poderá estar irreconhecível em 2040. O futuro é imprevisível e moldado por diversas variáveis que se relacionam entre si e, principalmente, pelas estratégias e pelas ações de diversos atores que muitas vezes possuem objetivos e planos conflitantes. O resultado dessas forças atuantes no ambiente constrói o futuro.

O contexto operacional futuro envolve grande incerteza e poderá impactar nas FS, no contexto do Mundo VUCA / BANI. As incertezas são variáveis as quais não se sabe os comportamentos futuros (MARCIAL, 2015).

O pós-Guerra Fria impôs as FA uma "condição de pós-modernidade" (Rodrigues, 2014, p. 23), uma vez que os militares passaram a serem empregados a operar em um mundo com características históricas pós-modernas, em que predominam operações de manutenção da paz e assistência humanitária ou operações interagências e de garantia da lei e da ordem (GLO), obrigando as FA a assumirem novas capacidades, diferentes das do passado. No caso brasileiro, pode-se citar a participação das FA no Haiti (2004), as inúmeras operações de GLO nos estados do Rio de Janeiro, Bahia (2014) e Espírito Santo (2017), Intervenção Federal pela falta de governança na

segurança pública no Rio de Janeiro (2018) e Operação Acolhida (2018 - dias atuais) em Roraima, dentre outras.

As dimensões continentais do Brasil, aliadas às suas características geográficas, impõem às FA significativos desafios quanto à segurança nacional e à defesa nacional (BRASIL, 2023, p. 3-1). No que diz respeito à Força Terrestre, o amplo espectro desses desafios abarca desde preocupações clássicas, como aquelas atreladas à garantia da soberania e da integridade territorial, até problemas advindos das resilientes vulnerabilidades estatais, vinculadas a fluxos transnacionais de toda ordem.

A luz do Manual Operações de Convergência, o novo Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB) apresentou como fatores críticos para o futuro (BRASIL, 2023, p. 1-2):

- A carência de percepção da população brasileira acerca de atores, circunstâncias e cenários que possam se configurar ameaças ao Estado.
- A existência de vazios demográficos e a defasagem de atividades econômicas em algumas regiões do país.
- A insegurança do ciberespaço do Estado Brasileiro.
- A necessidade de modernização, integração e adequado desdobramento das FA para a garantia dos interesses nacionais.
- Existência de um ambiente informacional complexo, difuso, interativo, midiático, com grande fluxo de informações, sujeito à desinformação e à guerra de narrativas.
- Restrições orçamentárias.

Merece destaque o ambiente informacional. Atualmente, percebe-se que esse ambiente se encontra cada vez mais complexo, difuso, interativo, midiático, com grande fluxo de informações, sujeito à desinformação e à guerra de narrativas, capazes de influenciar a opinião pública

“Haverá um incremento da presença de ferramentas tecnológicas e ações no ambiente informacional, tais como IA, *boots*, *deepfake*, *trolls*, *fakenews* etc., com potencial para influenciar no alinhamento da mensagem, dificultando o processo de comunicação institucional” (BRASIL, 2023, p. 1-4).

NUNES (2023) cunhou o acrônimo PSIC (precipitação, superficialidade, imediatismo e conturbação) e o descreveu no Blog institucional do Exército Brasileiro (EBlog), em que retrata o mau uso e a falta de ética por parte dos usuários das redes sociais na dimensão informacional, nos dias atuais.

A necessidade de se relacionar, de encurtar as distâncias e de garantir contato com os grupos foram amplificadas com a internet e as mídias de relacionamento. Parcela considerável da vida social dos brasileiros transcorre no

ambiente *online*. Um estudo divulgado pela plataforma Cupom Válido, que reuniu dados da *Hootsuite* e *WeAreSocial*, mostrou que o Brasil é o terceiro país do mundo que mais usa redes sociais, apontando, ainda, que os brasileiros passam quase quatro horas por dia conectados a essas plataformas (ESTADO DE MINAS, 2021).

A hiperconectividade do século XXI corroborou para a formação de uma nova sociedade, a qual é denominada de Aldeia Global⁵. Ela exerce influência direta no comportamento social e o comportamento social também exerce influência sobre ela.

Via de regra, o que se tem observado é que as mídias sociais e aplicativos de mensagens permitem a comodidade do anonimato possibilitando uma postura antiética. Nesse contexto, pode-se identificar os componentes PSIC. Segundo Nunes (2023):

“A *precipitação* é marca típica desse ambiente repleto de meias-verdades e *fake news*, onde se disparam e replicam mensagens sem a menor preocupação com a veracidade dos fatos e a idoneidade das fontes.

A *superficialidade* é outro aspecto dissonante do comportamento ético. A atividade militar é, por natureza, grave e complexa. Em tempos de paz ou de conflito armado, lida-se com o poder dissuasório da Nação. Soluções simples para problemas complexos não são a regra.

O *imediatismo*, por princípio, não se coaduna com o caráter permanente atribuído às FA no texto constitucional. (...) Os preceitos da ética militar indicam claramente que não se pode prejudicar a reputação e a credibilidade do Exército, conquistadas em séculos de História.

A *conturbação* talvez seja o aspecto mais danoso do Mundo PSIC. A excessiva polarização da sociedade e a atuação dos extremos do espectro ideológico no ambiente informacional têm gerado visões radicais, resultando num círculo vicioso de intolerância e de absoluta ausência de diálogo”.

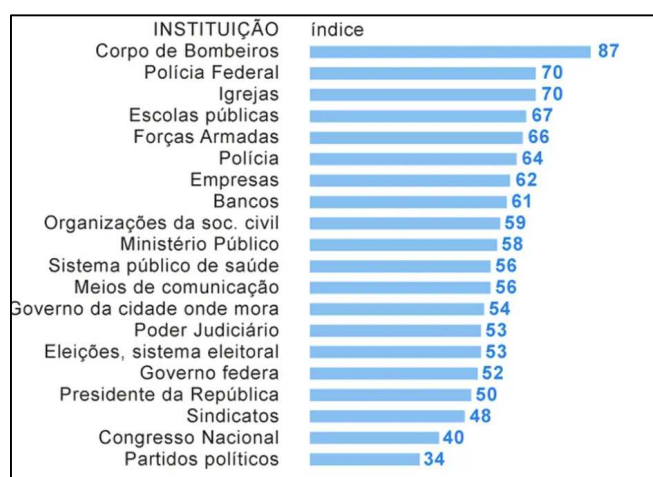
Nesse ambiente complexo e difuso, cabe salientar, ainda, a relativização da ética na mídia. Atualmente, ocorre o desvio da finalidade da mídia, principalmente a oficial, no sentido de manter o cidadão informado de maneira imparcial. Nesse ambiente conturbado por excesso de informação e de interesses difusos, a mídia tem perdido o seu papel de “prestadora de serviço”, que deveria atuar como um órgão de fiscalização do governo, estreitando as relações entre este e a sociedade. Dessa forma, tem surgido a situação do

⁵ Aldeia global: Conceito desenvolvido pelo teórico Marshall McLuhan para explicar a tendência de evolução do sistema mediático como elo de ligação entre os indivíduos num mundo cada vez mais pequeno perante o efeito das novas tecnologias da comunicação. McLuhan considerava que, com os novos media, o mundo se tornaria numa pequena aldeia, onde todos poderiam falar com todos e o mais insignificante dos rumores poderia ganhar uma dimensão global.

jornalismo parcial, acompanhado do domínio da narrativa, que busca implantar uma verdade conveniente para determinados setores da sociedade.

Outra tendência que se observa é o aumento da polarização no ambiente político, em face do maior interesse da população pelo assunto. Isso se deu pela democratização do acesso à internet a informações, de cunho político, pouco divulgadas pelos meios de comunicação tradicionais. Nos últimos anos, observa-se, no país, o incremento da cobrança, resultantes da fragilização da confiança da população nas estruturas políticas e institucionais dos Estados. A Figura 3 ilustra a pesquisa realizada pelo IPEC, em 2023, apontando a baixa credibilidade do Congresso e dos partidos políticos e, de maneira diametralmente oposta, as FA com 66% de índice de confiança.

Figura 3: Índice de confiança dos brasileiros



Fonte: IPEC (2023)

Em 2015, a ONU, em conjunto com muitas nações, criou a Agenda de 2030, que tinha como meta reduzir o máximo possível as mazelas do homem e do meio onde vivem. Foram criados dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O primeiro deles foi o combate à pobreza.

De acordo com a ONU, até 2030, parte do mundo considerada pobre diminuirá aproximadamente 23%, mas 63% da população mundial considerada pobre tenderá a ficar relativamente mais pobre. (Marcial apud *United Nations*, 2008). Para agravar a situação, a pandemia de COVID-19 provocou o maior aumento da pobreza desde 1990, sendo reforçada pela guerra da Ucrânia (2022 - dias atuais).

O fracasso em reduzir a pobreza nos países em desenvolvimento terá implicações profundas para a capacidade mais ampla do mundo de combater as mudanças climáticas e poderá desencadear novos fluxos de imigrantes. Além disso, reverberará no aumento dos bolsões de pobreza, refletindo no recrudescimento dos índices de violência, particularmente nos centros urbanos. Assim, os próximos vinte anos poderão ser marcados por uma percepção negativa no campo da segurança nacional.

O estudo alcunhado de *Darkening Horizons* (Horizontes Escuros, em tradução livre), organizado pela ONG *Small Arms Survey*, divulgado em 2017, apontou que foram registrados em todo o mundo 589.000 mortes violentas, um aumento de 4% em relação a 2016 (ROSSI; ALESSI, 2019). Ainda segundo o periódico, essa alta foi puxada por Brasil, México e Venezuela, três países onde não há um conflito armado declarado em andamento, mas que sofrem com violência epidêmica. Os dois primeiros lidam já há décadas com o problema do crime organizado ligado ao tráfico de drogas (no Brasil, as facções, no México os cartéis de droga) e seus reflexos nas comunidades (favelas). No Brasil foram 65.600 assassinatos, em 2017, ainda de acordo com esse estudo (ROSSI; ALESSI, 2019). O incremento do índice de violência tem sido encabeçado pelos estados constituintes das regiões Norte e Nordeste, áreas que se tornaram a linha de frente do confronto entre as facções.

O relatório supracitado faz uma projeção dos dados de mortes violentas até 2030, com base na tendência atual, caso sejam mantidas as mesmas políticas de segurança vigentes em detrimento da adoção de boas práticas, tais como investimentos em apuração e resolução de crimes e mudança da legislação penal. A expectativa é de que, nesse caso, em 11 anos alcancemos o número de 660.000 mortes violentas (ROSSI; ALESSI, 2019).

A competição por recursos pode agravar as tensões e os conflitos regionais. As crises energéticas aumentarão a sensação de que o mundo está entrando em uma “era de escassez”, segundo Marcial (2015). À medida que as consequências das alterações climáticas e escassez forem sendo mais sentidas e ocorrerem de forma mais intensa, haverá uma crescente percepção de que este é um problema global que afeta todas as nações e povos. Nesse contexto, o modelo dominante de desenvolvimento pode, portanto, ser posto à prova.

Segundo o *National Intelligence Council* (MARCIAL, 2015), a demanda por alimentos crescerá cerca de 35% até 2030. O Brasil é o 5º maior país do mundo, com 850 milhões de hectares, dos quais 63% é composta de vegetação natural. O país é atualmente o maior produtor de açúcar, café e suco de laranja e o maior exportador de carne bovina e soja. Em 2021, o Brasil alcançou uma produção suficiente para alimentar 1,6 bilhão de pessoas, de acordo com a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), segundo Dall’Agnol (2020).

No Gráfico 2, observa-se a evolução da demanda por alimentos, segundo as estimativas elaboradas pela FAO, publicada por DIAS (2017). Cada vez mais se prevê uma cobiça das potências econômicas pelo Brasil, dentre as quais destaca-se a China, para a garantia da segurança alimentar de sua população.

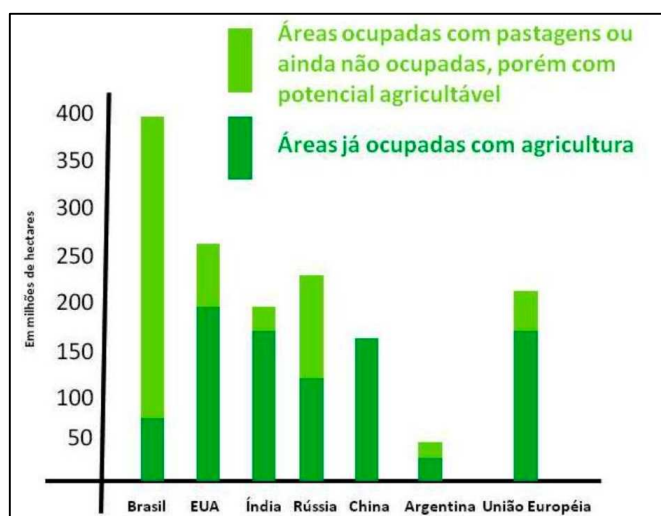
Gráfico 2 – Crescimento da demanda mundial de alimentos



Fonte: DIAS (2017)

Essa demanda cresce no contexto do nexo de interdependência entre água-energia-alimento. Segundo diversos estudos sobre o tema, haverá crescimento da demanda mundial por alimento, água e energia em 35%, 40% e 50%, respectivamente, até 2030 (MARCIAL, 2015). De acordo com o Gráfico 3, observa-se que, cada vez mais, o Brasil será mais pressionado pela sociedade mundial, pois é aqui que estão as maiores reservas de terras agricultáveis de todo o mundo.

Gráfico 3 – Reservas de terras agricultáveis no mundo



Fonte: DIAS (2017)

Tal fato por si só representa uma tendência que pode ter reflexos para a soberania do país, uma vez que, as grandes potências econômicas e militares extra regionais precisarão de água, alimento e energia para atender seus objetivos nacionais.

Outra tendência é a manutenção da ocorrência de eventos climáticos extremos e aumento do debate sobre as questões relacionadas às mudanças do clima. Segundo Marcial *apud United Nations Environment Programme* (2015), a atual deterioração ambiental observada em muitos lugares do planeta demonstra que as metas estipuladas em acordos internacionais nas últimas décadas foram apenas parcialmente alcançadas. Assim sendo, o panorama é de tendência, até 2030, de a degradação ambiental continuar a aumentar a vulnerabilidade dos sistemas ambientais (MARCIAL, 2015).

Diante das incertezas que cercam o debate das mudanças do clima, outras questões começam a desafiar o futuro (MARCIAL, 2015). Retorna-se as discussões globais em relação a Amazônia, face os avanços dos desmatamentos e das queimadas.

Dissociada do restante do território nacional, a Amazônia tem sofrido fortes ameaças que atentam contra a soberania nacional, como é o caso da cometida pelo Presidente Macron, da França. O presidente francês discursou, em agosto de 2019, que está “em aberto o debate sobre a internacionalização da jurídica da floresta amazônica” (SILVA, 2022). Já em 2023, o atual mandatário

do Brasil, presidente Lula da Silva, afirmou em uma entrevista ao programa Voz do Brasil, na Empresa Brasileira de Comunicação, que: “a Amazônia não é só nossa. Embora o Brasil seja dono soberano do território da Amazônia, nós temos de abrir para a ciência do mundo inteiro ajudar a pesquisar” (COSTA, 2023).

Buzan e Hansen (2012, p. 39) argumentam que a segurança deve ser vista como indissociável das dinâmicas de ameaças, perigos e urgências. De modo direto, Guimarães (2005, p. 301) define ameaças como:

“[...] fenômenos, de origem interna ou externa, que apresentariam alta possibilidade de provocar convulsão social, ruptura do Estado de Direito, violência endêmica e difusa, desafio (interno ou externo) armado ao Estado, e redução significativa da capacidade de autodeterminação interna e externa da sociedade”.

Manter a segurança dos cidadãos é interesse basilar de uma nação. Contudo, nem sempre definição do que é ameaça, interna ou externa é simples. Como se pode perceber pelo discurso do chefe de estado brasileiro, a ideia de ameaça é politicamente construída. Provavelmente, o atual mandatário brasileiro é influenciado pelos conceitos flexibilizados de Segurança da Escola progressista de Copenhague⁶, entendendo que a segurança pode compreender uma agenda temática ampla, tais como ambiental, saúde pública, minorias, drogas etc. Será que essa visão de mundo é legítima num conceito amplo de democracia? Será que essa visão poderá gerar instabilidade no país e relativizar a soberania?

Outro desafio é a defesa cibernética. A Pandemia da COVID-19 ampliou a transformação digital em todos os setores da economia. Em contrapartida, a nova realidade expôs usuários a ataques cibernéticos de toda ordem. Em 2022, houve cerca de 360 bilhões de tentativas de ataques cibernéticos aos sistemas de empresas e organizações na América Latina e Caribe, segundo levantamento da empresa de soluções de cyber segurança Fortinet, com base nos dados do FortiGuard Labs (MONEYLAB, 2023). No ranking da América Latina e Caribe, o Brasil é o segundo com mais registros de ataques cibernéticos, com 103,1 bilhões de tentativas, um aumento de 16% em relação ao que foi registrado em 2021.

⁶ Escola de Copenhague: fundada em 1985 a partir da criação do *Copenhagen Peace Research Institute*, com vistas a fomentar pesquisas voltadas à segurança internacional. Baseia-se num modelo construtivista, inaugurando novos modos de se pensar as temáticas de segurança e defesa para além dos paradigmas tradicionalistas e de caráter predominantemente realista.

O governo brasileiro tem adotado medidas para combater os ataques cibernéticos e proteger as redes e sistemas do país, como a criação de centros de operação de segurança e a elaboração de leis e normas para regulamentar o uso da internet e das tecnologias da informação. No entanto, a sofisticação dos ataques cibernéticos tem aumentado nos últimos anos, o que torna a proteção contra esses ataques um desafio constante.

4.2 Potenciais oportunidades do líder militar estratégico como vetor de garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no País

A ausência de políticas públicas efetivas de estado e de planejamento de longo prazo para o desenvolvimento do Brasil faz com que a percepção coletiva de que o “gigante vai acordar” continue só na expectativa e no imaginário do brasileiro.

As FA são instituições nacionais de estado permanentes e apolíticas, ou seja, não devem fazer parte das pretensões populistas de quaisquer governantes ou partidos políticos. Contam com aproximadamente trezentos e setenta mil militares. Ademais, as FA têm o papel de garantir a democracia e os poderes constituídos, conforme aponta Brasil (2023, p. 2-1), “cabem às FA, como instituições de Estado, a Defesa da Pátria, a Garantia dos Poderes Constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da Lei e da Ordem”.

Nesse sentido, cresce de importância o papel desempenhado pelos líderes militares estratégicos na garantia da lei e da ordem do Brasil, conforme atesta a Constituição Federal de 1988 e sublinhado pelo ilustre jurista Ives Gandra da Silva Martins:

"Por fim, cabe às FA assegurarem a lei e a ordem sempre que, por iniciativa de qualquer dos poderes constituídos, ou seja, por iniciativa dos Poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário, forem chamados a intervir.

Nesse caso, as FA são convocadas para garantir a lei a ordem, e não para rompê-las, já que o risco de ruptura provém da ação de pessoas ou entidades preocupadas em desestabilizar o Estado" (MARTINS, 2021).

Na atualidade, em um mundo cada vez mais VUCA / BANI, cabe aos líderes militares estratégicos conhecerem a história para colaborar para construir um futuro do país mais promissor. Não menos importante, a visão prospectiva de cenários corrobora para o planejamento de ações estratégicas assertivas visando o cumprimento de seu papel constitucional.

A seguir, serão apontadas as potenciais oportunidades para o líder militar estratégico exercer as suas competências, dentro de uma abordagem pragmática, efetivamente comprometida com as tendências futuras, buscando atender o trinômio da legalidade, legitimidade e estabilidade no país.

4.2.1 Busca constante pela superioridade da narrativa estratégica

Na Era da Informação, as mudanças ocorrem com uma grande velocidade. Cabe ao líder militar estratégico ter a compreensão dessa dinâmica. Em tempos de paz relativa, o líder militar deve saber manobrar na dimensão informacional tão bem como na dimensão física.

No âmbito interno das FS, garantir um ambiente seguro e estável, para o cumprimento das missões e para a manutenção da coesão da tropa, é uma tarefa que envolve desde o soldado ao coronel. O mundo virtual é PSIC, conforme apontou o general Richard. O combate à desinformação interna é um desafio, pois é um mal mundial.

Cabe ao líder militar estratégico estabelecer normas e procedimentos para orientação de todo o seu capital humano. Em 2018, o EB lançou a campanha de utilidade pública “#COMBATAFAKENEWS”, com foco informativo e educacional, de esclarecimento e cuidados sobre tudo que envolve fake news.

A ética militar pode ser definida como “um conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, com a honra pessoal, com o pundonor militar e com o decoro da classe” (BRASIL, 2014a, p. 4-12).

A relativização da ética na mídia vai de encontro aos preceitos basilares desse *ethos* militar. Essa relativização é decorrente da disfuncionalidade da mídia, principalmente a oficial, no sentido de manter o seu público-alvo informado de maneira parcial.

A ética militar é fundamentalmente corporativa, pois para cumprir suas responsabilidades e garantir a segurança do Estado, os militares trabalham de forma colaborativa e sinérgica. Por isso, é tão importante a valorização da coesão e do espírito de corpo.

A narrativa diz respeito justamente à maneira como os fatos são abordados e divulgados, tendo influência direta sobre a percepção a respeito

deles. Dependendo da maneira como os fatos são abordados, como são expostos, altera-se a opinião ou o ponto de vista das pessoas.

A manutenção de uma cultura institucional forte e a comunicação assertiva no estamento militar mitigam as ações da desinformação. Nesse sentido, dentro do rol de atribuições e responsabilidades da liderança militar estratégica, destacam-se duas que são: a) sustentar uma cultura organizacional efetiva e b) reforçar práticas éticas.

No seu tempo, Thatcher, uma singular líder política e estratégica, reergueu o excepcionalismo cultural inglês com o fomento das crenças e valores essenciais da Grã-Bretanha e com a transmissão, sempre que necessária, de mensagens de esperança e otimismo. Tais ações contribuíram para a construção de uma narrativa estratégica para a consecução dos objetivos nacionais e a estabilidade no país.

Já MacArthur era um líder militar estratégico que valorizava muito a presença. O referido oficial general fazia questão de exercer a sua liderança direta no campo de batalha. Isso fortalecia significativamente a coesão, o espírito de corpo e a moral da tropa, recrudescendo o poder de combate de sua tropa conjunta.

4.2.2 Fomento à cultura de defesa junto à sociedade brasileira

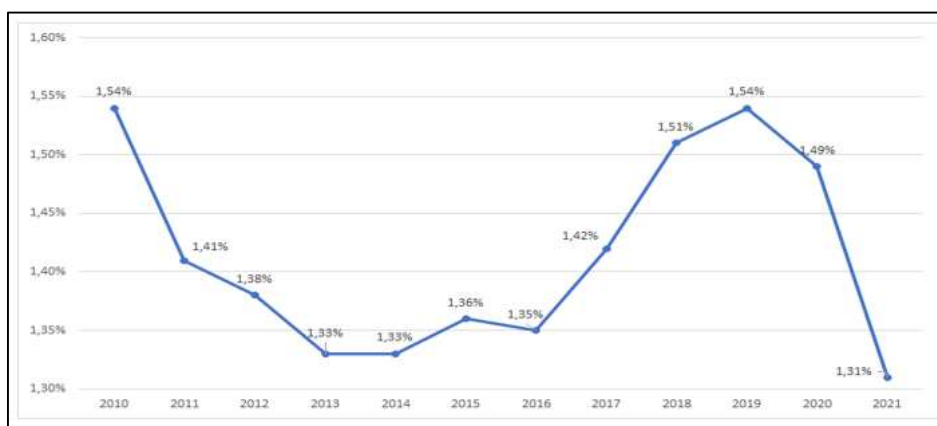
A CF 88, no seu artigo 142, estabelece as missões constitucionais das FA onde se ressalta a Defesa da Pátria, sendo a única vez que consta esta palavra na referida Carta Magna. A Estratégia Nacional de Defesa (END) está na sua 3ª edição sem ter sido assinada pelos Presidentes da República ao longo dos anos.

A mentalidade de defesa afeta o processo decisório do Estado brasileiro em assuntos como formas de atuação ou dimensão necessária das suas FA e permite explicar, por exemplo, as dificuldades encontradas pela área de defesa no sentido de justificar, junto aos Poderes Executivo e Legislativo, os investimentos julgados necessários para o cumprimento das suas missões constitucionais.

Essas dificuldades persistem apesar de existir argumentos técnicos suficientes para demonstrar a importância dos investimentos em defesa face à atual posição geoestratégica do Brasil. Nesse sentido, a falta de percepção da

necessidade de investimento em defesa reflete diretamente na porcentagem do PIB destinado para as FA brasileiras.

Gráfico 4 – Evolução do orçamento de defesa em % do PIB no Brasil



Fonte: Memento de Defesa (edição nº 92 – 2º semestre de 2021)

Observa-se no Gráfico 4, uma queda do orçamento para a área de defesa nos últimos três anos. Faz-se necessário investimentos na construção e na manutenção de capacidades nacionais de defesa que gerem as capacidades adequadas à Defesa Nacional. Assim, impõe-se que as FA estejam adequadamente preparadas e mantidas em permanente estado de prontidão para serem empregadas para cumprir sua destinação constitucional.

Segundo SANTOS (2013):

“Apesar de todas as razões técnicas, geopolíticas e estratégicas para que a questão da Defesa Nacional seja observada com maior atenção pelo Estado brasileiro, conforme o exemplo demonstrado, há um desconhecimento generalizado no povo brasileiro sobre a importância da Defesa Nacional e o emprego das suas FA”.

O Brasil deve dedicar contínua atenção a sua defesa, buscando mantê-la em nível adequado à sua estatura político-estratégica. Novos temas advindos da Defesa Nacional estão muito distantes da realidade de grande parcela da sociedade brasileira com baixo acesso à educação de qualidade e à informação. As implicações para a Defesa Nacional advindas do problema mundial das drogas; do tráfico internacional de armas; da necessidade de proteção da biodiversidade; da ocorrência de ataques cibernéticos; das possíveis tensões decorrentes da crescente escassez de recursos; das pandemias; dos ilícitos transnacionais; do terrorismo internacional; crise de refugiados; da pirataria;

entre outros, explicitam a crescente transversalidade dos temas ligados à Defesa Nacional.

O Estado tem o monopólio da defesa e do uso legítimo da força diante de uma ameaça. Sendo assim, cabe as lideranças militares estratégicas das FA e orgânicas do Ministério da Defesa (MD) estimular o debate de defesa nas expressões do poder nacional a fim de prover a segurança e a defesa necessárias para que a sociedade possa alcançar os seus objetivos.

Villas Bôas, com a sua alta capacidade de direcionamento e orientação estratégica, típica dos grandes líderes militares, contribuiu sobremaneira para dar mais visibilidade ao EB, participando e incentivando o debate público na área de defesa. Além disso, conduziu, como comandante do EB, diversas operações de GLO e ações subsidiárias no país. Da mesma forma, observou-se essas competências do General Heleno, como Comandante Militar da Amazônia e integrante do Alto Comando do Exército (ACE).

Assim, uma sociedade com uma cultura estratégica de defesa forte contribuirá para a manutenção da estabilidade e legitimidade de suas FA, que terá reflexos para a garantia dos Objetivos Fundamentais (OF)⁷ (Escola Superior de Guerra, 2009, p. 8) do país. Cabe, então, o esforço das lideranças estratégicas militares para mitigar essa adversidade cultural nacional.

4.2.3 Recrudescimento da estratégia de presença e da dissuasão na Amazônia brasileira

No cenário internacional, a soberania é tema de extrema importância para os Estados. No plano interno, a soberania de um Estado se caracteriza por ser um poder do Estado capaz de organizar juridicamente e de fazer valer dentro de seu território a universalidade de suas decisões nos limites éticos de convivência (REALE, 2002).

A complexidade da região amazônica é enorme. O desmatamento, as queimadas, o agropastoreio, a biopirataria, a mineração ilegal, a presença de ONGs ditas indigenistas e ambientalistas, o narcotráfico são questões socioambientais, que agravam os vazios demográficos na área.

⁷ OF são: a Democracia, a Paz Social, o Progresso, a Soberania, a Integração Nacional e a Integridade do Patrimônio Nacional.

Com o agravamento das questões climáticas e aquecimento global, debatidos corriqueiramente nos fóruns mundiais, o bioma Amazônico ocupa um espaço importante nas discussões. Segundo o Instituto Brasileiro de Florestas (IBF), “o Bioma Amazônico chega a ocupar uma área de 4.196.943 Km², que corresponde mais de 40% do território nacional” (LINHARES & GEWANDSZNAJDER, 1998).

Na Amazônia, também existe o Sistema Aquífero Grande Amazônia (Saga) que é quatro vezes maior que o aquífero Guarani, também localizado no Brasil.

“Para se ter uma ideia do tamanho do Saga, os pesquisadores afirmam que ele, sozinho, seria capaz de abastecer o planeta inteiro durante 250 anos. São mais de 150 quatrilhões de litros de água doce — uma riqueza de valor incalculável para o mundo” (ITO, 2020).

A omissão do poder estatal na Amazônia é uma grave questão histórica no Brasil. Isso reflete nos gargalos de infraestrutura na região, vácuos no poder, permitindo o aumento da violência na região.

Costuma-se debater muito a estratégia da presença no estamento militar brasileiro, mas, como afirmado na END, falta percepção de defesa da sociedade. Segundo Brasil (2001), a estratégia da presença:

“preconiza a presença militar em todo o território nacional, com a finalidade de garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem, assegurar a soberania e a integração nacionais e contribuir de modo eficaz para o desenvolvimento nacional” (BRASIL, 2001, p. 3-11).

No âmbito das FA, tal estratégia se dá pela criteriosa articulação de unidades. Na Amazônia brasileira, o EB é constituído por dois Comando Militares de Área: o Comando Militar da Amazônia (CMA), sediado em Manaus-AM, e o Comando Militar do Norte (CMN), localizado em Belém-PA. Ambos os Comandos Militares são comandados por generais quatro estrelas (líderes militares estratégicos), evidenciando a importância que dá a instituição pela região amazônica. Vilas Bôas e Heleno, atores importantes deste trabalho, foram comandantes do CMA.

Paiva (2023, p. 25) aponta em sua diretriz que a faixa de fronteira amazônica como área de interesse prioritário a fim de corroborar para a manutenção da presença do estado e a defesa dos interesses nacionais. O desafio da liderança militar estratégica será adequar o processo de racionalização que vem sofrendo a Força Terrestre com a referida estratégia.

Ademais, a criação do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON) é mais outra importante iniciativa estratégica do EB, para mitigar a vulnerabilidade nessa área de interesse prioritário.

Não obstante, por intermédio do Decreto N° 8.903, de 16 de novembro de 2016, foi criado o Programa de Proteção Integrada de Fronteiras – PPIF - (GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL, 2019), enfatizando a importância das ações de prevenção, do controle, da fiscalização e da repressão dos delitos transnacionais e ambientais na faixa de fronteira. O SISFRON, desde a sua concepção, está alinhado com o PPIF.

Diante de tudo que foi exposto, destaca-se a convergência das intenções das lideranças militares estratégicas do EB ao longo do tempo. Como instituição permanente e de Estado, as lideranças militares estratégicas balizam as suas diretrizes ancoradas na promoção da legalidade, legitimidade e estabilidade do país.

4.2.4 Fortalecimento da capacidade para manutenção da lei e da ordem quando demandado pelos atores constitucionais competentes

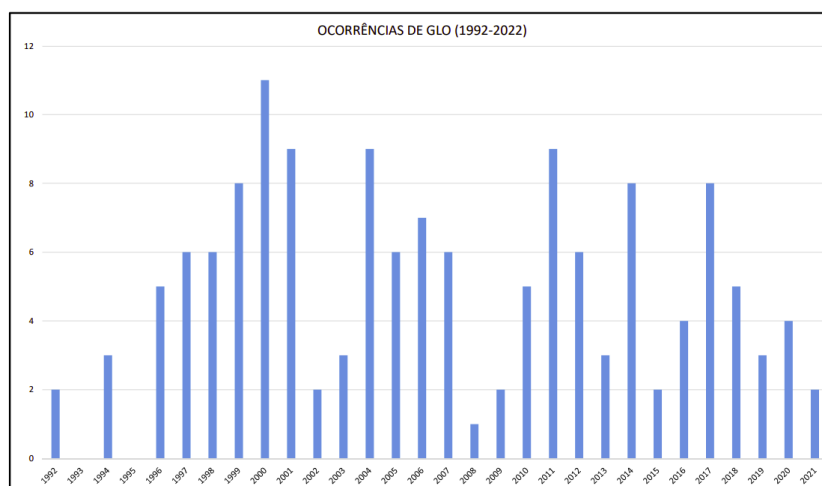
A Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) pode ser caracterizada por uma operação militar conduzida pelas FA, por decisão do Presidente da República, de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, com o propósito de assegurar o pleno funcionamento do estado democrático de direito, da paz social e da ordem pública.

O emprego das FA em Op GLO tem por objetivo:

“a preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos a isso previstos no Art. 144 da CF 88 ou em outras em que se presume ser possível a perturbação da ordem” (BRASIL, 2014b, p. 14).

Por meio da consolidação de dados do Ministério da Defesa, foi possível elaborar um histórico das Op GLO, realizadas no período de 1992 a 2022, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Gráfico 5 – Ocorrências de GLO (1992 – 2022) no Brasil



Fonte: Ministério da Defesa (2022)

Ainda segundo o MD, foram realizadas 145 (cento e quarenta e cinco) Op GLO, em casos de violência urbana, greve da polícia militar, segurança de grandes eventos, Garantia de Votação eleitoral e Apuração (GVA), dentre outras. Pode-se inferir também que houve considerável aumento das Op GLO, nas duas últimas décadas. O quadro, a seguir, esmiúça os tipos de eventos críticos que serviram de gatilho para as referidas operações:

Quadro 2 – Classificação das Op GLO até 2021

TIPO	QUANTIDADE	PERCENTAGEM
Violência urbana	23	16,1%
Greve PM	26	18,1%
Garantia da Votação e Apuração	23	16,1%
Eventos	39	27,3%
Outras	32	22,4%
TOTAL	143	100%

Fonte: Vasconcelos (2021)

Nesse sentido, com base nos dados supracitados, pode-se inferir que o emprego das FA nas Op GLO são uma tendência para se resolver problemas crônicos de segurança pública que impactam na estabilidade e na paz social do país. Atualmente, evidencia-se a decadência da situação econômica e fiscal dos

estados, provocada pela falta de governança e pela corrupção sistêmica que geram insegurança jurídica e desfavorecem investimentos em políticas públicas em segurança para o enfrentamento ao crime organizado. A pandemia da COVID-19 agravou ainda mais esse cenário degradante.

Cabem aos líderes militares estratégicos das FA a tarefa de condução do preparo de suas respectivas instituições para permitir que estejam adestradas para o emprego episódico em Op GLO no território nacional, como a *ultima ratio*⁸. O propósito das FA é servir ao seu país e proteger a população. Parafraseando Thatcher: “Nossa lealdade suprema é para com o país e com as coisas que ele representa” (GARDINER & THOMPSON, 2021, p. 220). As FA representam os valores que a sociedade brasileira almeja e uma delas é a liberdade de ir e vir e a segurança. O General Villas Bôas teve sempre bem compreendido esse entendimento ao longo do seu Comando no EB.

4.2.5 Fortalecimento da capacidade de defesa cibernética no país

A END (2008) incumbiu o EB de desenvolvimento da capacidade de defesa cibernética. Para cumprir essa missão, o EB criou o Centro de Defesa Cibernética (CDCiber), em Brasília. O referido Centro é responsável por coordenar e executar atividades de defesa cibernética nas redes e sistemas do EB, com o objetivo de proteger esses ativos contra os ataques cibernéticos.

Além disso, o EB tem firmado parcerias com outras instituições e empresas para desenvolver tecnologias e soluções de defesa cibernética. Por exemplo, em 2021, o Exército assinou um acordo de cooperação com a empresa de tecnologia Cisco para o desenvolvimento de tecnologias e soluções de segurança cibernética.

Essas iniciativas refletem a importância que as lideranças militares estratégicas do EB atribuem à defesa cibernética, diante do crescente número de ameaças nessa área enfrentadas pelo país e pelo mundo.

⁸ *Ultima ratio* é uma palavra latina que significa “última razão” ou “último recurso”.

5 REFLEXÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA AS LIDERANÇAS MILITARES ESTRATÉGICAS

Nesta última etapa do *Policy Paper*, é fundamental retomar a pergunta da pesquisa a fim de responde-la à luz dos dados analisados no capítulo anterior: **Quais são os principais desafios e potenciais soluções do líder militar estratégico como indutor da garantia da legitimidade, legalidade e estabilidade no Brasil?**

Por meio do levantamento teórico que girou em torno do perfil do líder militar estratégico e do ambiente complexo, não linear, frágil e incompreensível, foi possível identificar as competências e atributos da liderança estratégica apontados pela literatura acadêmica, bem como identificados em lideranças estratégicas históricas, tais como a 1ª Ministra britânica Margareth Thatcher, o General MacArthur, o General Villas Bôas e o General Heleno para a manutenção da estabilidade, legalidade e legitimidade, nos seus períodos de atuação dentro dos seus respectivos países.

Consoante os resultados apresentados e discutidos, sugere-se que, dentro do contexto de um mundo VUCA / BANI, um líder militar estratégico brasileiro deve atualmente:

a. **Ter visão estratégica**, pois ele deve ter uma compreensão ampla e profunda do ambiente VUCA em que sua organização está inserida e da missão que precisa ser cumprida. Ele deve ser capaz de identificar ameaças e oportunidades, estabelecer objetivos claros e definir as estratégias necessárias para alcançá-los.

b. **Ter inteligência analítica ágil**, com abordagens sistêmicas e multidisciplinares, porque permite que o líder militar estratégico tome decisões informadas com base em informações relevantes e atualizadas. Ele deve ser capaz de identificar rapidamente os dados e informações mais importantes e relevantes para a situação em questão e transformá-los em conhecimento útil para apoiar a tomada de decisão.

c. **Ser ético**, pois a liderança militar estratégica é responsável por garantir que a sua instituição opere com transparência, integridade e respeito pelas leis e normas nacionais e internacionais. Isso é fundamental para garantir a confiança do público e das instituições nacionais e internacionais na instituição.

d. **Ser corajoso**, porquanto ele está frequentemente envolvido em situações de alto risco e pressão, que exigem uma resposta rápida e decisiva para defender a segurança nacional e a vida dos militares e civis sob sua responsabilidade. Ser corajoso também é importante para tomar decisões difíceis e impopulares. A liderança militar estratégica envolve tomar decisões complexas que podem afetar a vida de muitas pessoas, e nem todas as decisões serão bem recebidas pelo público ou pelos líderes políticos. Um líder militar estratégico corajoso é capaz de tomar as decisões necessárias, mesmo que isso signifique enfrentar oposição e críticas, uma vez que o Mundo está cada vez mais PSIC.

e. **Ser eloquente** (um bom comunicador), uma vez que ele deve ser capaz de transmitir informações de maneira clara, concisa e eficaz. Ele deve ser capaz de se comunicar com seus subordinados, superiores e parceiros externos, além de ser capaz de adaptar sua comunicação de acordo com o público-alvo.

f. **Saber o *timing* para se comunicar estrategicamente** como o seu público-alvo: tropa, sociedade e políticos, especialmente.

g. **Ser Adaptável / flexível**, em razão de ele ser capaz de se adaptar a mudanças nas condições operacionais, em termos de recursos, tecnologia, política e outros fatores. Ele deve ser capaz de ajustar suas estratégias e táticas de acordo com as mudanças no ambiente VUCA/BANI.

Face ao exposto e com base na presente pesquisa, é possível inferir que há outras competências que poderiam também ser listadas, mas se procurou destacar as mais relevantes para permitir que a sua instituição atue como vetor da legitimidade, legalidade e estabilidade no país.

Com base nos resultados obtidos por este estudo é recomendável ao líder militar estratégico brasileiro, sempre que possível, adotar as seguintes posições:

a. No que concerne a **estabilidade**, as FA brasileiras têm a responsabilidade de contribuir para a garantia da estabilidade no país, em conjunto com outros órgãos do Estado. Algumas medidas que as lideranças estratégicas brasileiras podem adotar para cumprir esse papel são:

1) **Atuar na garantia da lei e da ordem**: As FA brasileiras podem atuar na garantia da lei e da ordem em situações de crise ou de emergência, como em desastres naturais ou no combate ao crime organizado, cumprindo o condão

jurídico relacionado a esse tipo de operação e a determinação do presidente da República.

2) **Reforçar a segurança nas fronteiras:** As FA brasileiras podem atuar na proteção das fronteiras do país, impedindo a entrada de armas, drogas e outros produtos ilegais, além de combater o contrabando e o tráfico de pessoas.

3) **Participar de missões de paz e estabilização:** As FA brasileiras podem participar de missões de paz e estabilização em outros países, contribuindo para a estabilidade internacional e a proteção dos direitos humanos.

4) **Planejar o fomento em C, T & I:** As FA brasileiras devem investir em tecnologia e modernização de seus equipamentos e sistemas de defesa, para garantir a efetividade de suas ações e a segurança do país, empregando os recursos orçamentários de maneira eficiente dentro dos seus portfólios estratégicos.

b. No que tange a **legalidade**, como instituições legalistas cabem as lideranças militares estratégicas das FA cumprir *ipsi literis* o texto constitucional e o ordenamento jurídico infraconstitucional, visando a defesa da democracia e da soberania nacional.

c. No que se refere a **legitimidade**, esse atributo poderá ser potencializado na medida em que as lideranças militares estratégicas conduzam as suas instituições a cumprir as seguintes medidas:

1) **Transparência:** As FA brasileiras devem ser transparentes em suas ações, divulgando informações e prestando contas à sociedade sobre sua atuação e suas atividades. Isso pode ser feito por meio de canais de comunicação com a população, como o site oficial e as redes sociais, por exemplo.

2) **Profissionalismo:** As FA brasileiras devem manter um alto nível de profissionalismo em suas atividades e em suas relações com a sociedade. Isso inclui garantir o respeito aos direitos humanos, aprimorar a formação dos militares e a qualidade dos equipamentos e materiais, e manter uma conduta ética e respeitosa com a população.

3) **Participação em ações de ajuda humanitária:** As FA brasileiras podem participar de ações de ajuda humanitária, como em situações de

desastres naturais, o que contribui para a aproximação com a população e para o fortalecimento da imagem da instituição.

4) **Interação com a sociedade:** As FA brasileiras podem realizar ações de interação com a sociedade, como a promoção de eventos e atividades que permitam que a população conheça mais sobre a instituição e suas atividades, corroborando para aumentar a consciência de defesa dos nacionais. Cresce de importância o amadurecimento das ações assertivas relacionadas à Comunicação Estratégica.

5) **Proteção da democracia:** As FA brasileiras devem ser um pilar da proteção da democracia, garantindo a defesa da Constituição e das instituições democráticas do país. Isso significa que a instituição deve agir com neutralidade política, mantendo-se afastada de disputas partidárias ou ideológicas.

Enfim, com essas medidas, é possível fortalecer a confiança a legitimidade das Forças Armadas brasileiras perante a sociedade, consolidando a imagem da instituição como uma força comprometida com a defesa da soberania nacional e com a proteção da democracia.

Finalmente, o estudo em questão pode servir como um arcabouço para novas pesquisas, aprofundando em temas específicos ou explorando outras abordagens teóricas. Além disso, o estudo pode ser utilizado como referência para a análise da liderança militar em diferentes contextos históricos e geográficos, contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre esse tema. A literatura de liderança militar estratégica é um campo em constante evolução, e novas pesquisas são fundamentais para o avanço do conhecimento e para aprimorar a atuação dos líderes militares em situações de conflito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA SENADO. **General Heleno falará a CRE política indigenista.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2008/05/08/general-heleno-falara-a-cre-sobre-politica-indigenista>>. 2008. Acesso em 17 de abr. de 2023.

_____. **Senado presta homenagens ao general Villas Bôas.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/08/12/senado-presta-homenagem-ao-general-eduardo-villas-boas>>. 2019. Acesso em 20 de mar. de 2023.

BARROS, Otávio Santana de Rêgo. **Coragem moral, um atributo de liderança.** Disponível em: <<https://www.metropoles.com/blog-do-noblat/artigos/coragem-moral-um-atributo-de-lideranca-por-otavio-santana-do-rego>>. 2022. Acesso em: 17 abr. 2023

BASS, B. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (Third Edition).** The Free Press. 1990. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass+%26+Stogdill%27s+handbook+of+leadership:+Theory,+research,+and+managerial+applications+\(Third+Edition\)&ots=FP47mQOqBY&sig=phkj7rGEsq5Va6e7HZjONVCJL8g#v=onepage&q=Bass%20%26%20Stogdill's%20handbook%20of%20leadership%3A%20Theory%2C%20research%2C%20and%20managerial%20applications%20\(T hird%20Edition\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass+%26+Stogdill%27s+handbook+of+leadership:+Theory,+research,+and+managerial+applications+(Third+Edition)&ots=FP47mQOqBY&sig=phkj7rGEsq5Va6e7HZjONVCJL8g#v=onepage&q=Bass%20%26%20Stogdill's%20handbook%20of%20leadership%3A%20Theory%2C%20research%2C%20and%20managerial%20applications%20(T hird%20Edition)&f=false)>. Acesso em 10 mar. 2023.

BÔAS. Eduardo Dias da Costa Villas. **Diretriz do Comandante do Exército Brasileiro 2017-2018.** 2017. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Ex%C3%A9rcito+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52?version=1.0>. Acesso em 20 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 124-1 – Estratégia.** 3ª. ed. Brasília. 2001.

_____. _____. _____. _____. **O Processo de Transformação do Exército.** 3ª. ed. Brasília. 2010.

_____. _____. _____. _____. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar.** 2ª. ed. Brasília. 2011.

_____. _____. _____. _____. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 – O Exército Brasileiro.** 1ª. ed. Brasília. 2014a.

_____. _____. **Garantia da Lei e da Ordem.** 2ª. ed. Brasília. 2014b.

_____. _____. _____. Estado-Maior do Exército. EB 20-MF- 07.01 **Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência.** 1ª. ed. Brasília. 2023.

BUZAN, Barry; HANSEN, Lene. **A evolução dos estudos de segurança internacional**. São Paulo: Ed. Unesp, 2012.

CARDOSO, José Carlos. **O líder estratégico: sua importância e competências na era do conhecimento**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro. 2014.

CASTRO, Celso. **General Villas Bôas: Conversa com o comandante**. FGV. Rio de Janeiro. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORREIA, A. P. C. F. da Silva. **Natureza da Liderança Estratégica: revisão conceitual e enquadramento nas FA**. Revista de Ciências Militares. Vol. III, nº 2. Portugal. 2015.

COSTA, Cristyan. **Lula diz que a Amazônia ‘não é só nossa’**. Disponível em: < <https://revistaoeste.com/politica/lula-diz-que-a-amazonia-nao-e-so-nossa/>>. 2023. Acesso em: 20 abr. 2023.

COVARRIBIAS, J. G. **Os três pilares de uma transformação militar**. Military Review. 2007.

DALL’AGNOL, Amélio. **O mundo vai precisar muito do Brasil**. Disponível em: < <https://blogs.canalrural.com.br/embrapasoja/2020/08/03/o-mundo-vai-precisar-muito-do-brasil/>>. 2020. Acesso em 24 jun. 2023.

DIAS, Daniel. **Somos 7,5 bilhões de habitantes na Terra. Em 2050, seremos 9 bilhões. Quem vai alimentar o mundo?** Disponível em: < <https://blogs.canalrural.com.br/danieldias/2017/01/17/somos-75-bilhoes-de-habitantes-na-terra-em-2050-seremos-9-bilhoes-quem-vai-alimentar-o-mundo/>>. 2017. Acesso em: 19 de jul. de 2023.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Manual básico da Escola Superior de Guerra**. Rio de Janeiro: A Escola, Vol. I. 2009.

ESTADO DE MINAS. Estado de Minas Tecnologia. **Brasil é o terceiro país do mundo e mais usa redes sociais, diz pesquisa**. 2021. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2021/09/28/interna_tecnologia,1309670/brasil-e-o-terceiro-pais-do-mundo-que-mais-usa-rede-sociais-diz-pesquisa.shtml. Acesso em 17 fev. 2023.

FAN, Ricardo. **Os pilares do EB para enfrentar a atual crise política: estabilidade, legalidade e legitimidade**. 2016. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/crise/noticia/21949/os-pilares-do-eb-para-enfrentar-a-atual-crise-politica-estabilidade-legalidade-e-legitimidade/>. Acesso em: 14 fev. 2023.

GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL. Programa de Proteção Integrada de Fronteiras (PPIF). 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/gsi/pt-br/assuntos/programa-de-protecao-integrada-de-fronteiras-ppif-1>. Acesso em: 10 set. 2023.

GARDINER, Nile & THOMPSON, Stephen. **Liderança segundo Margareth Thatcher**. 2ª.ed. São Paulo: LVM. 2022.

GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. **Desafios brasileiros na era dos gigantes**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

GONÇALVES, Rogério. **A influência da Liderança Estratégica nos generais de Exército que ocupam cargos de ministros do GSI/PR**. Editora Dialética, 2021.

HUTCHINS, Greg. **Risk Management: The Future of Quality**. 2011. Disponível em: <http://www.insightcgm.com/wp-content/uploads/2015/11/risk-management.pdf>. Acesso em 7 de fev. de 2023.

ITO, Daniel. **Reserva subterrânea da Amazônia pode abastecer o planeta por 250 anos**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/meio-ambiente/audio/2020-12/reserva-subterranea-da-amazonia-pode-abastecer-o-planeta-por-250-anos>>. 2020. Acesso em: 30 de jun. 2023.

KINNI, T.; KINNI, D. MacArthur: Lições de Estratégia e Liderança. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro. 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LINHARES, Sérgio & GEWANDSZNAJDER, Fernando. **Biologia Hoje – Vol 3**. São Paulo: ed. Ática, 1998

MARCIAL, Elaine C. **Megatendências Mundiais 2030**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2015.

MARTINS, Ives. G. da Silva. **Minha opinião sobre o artigo 142 da Constituição Federal**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ago-27/ives-gandra-minha-interpretacao-artigo-142-constituicao>>. 2021. Acesso em: 21 abr. 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **General Leal Pujol recebe o Comando do Exército do Gen Villas Boas**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/ultimas-noticias/general-leal-pujol-recebe-o-comando-do-exercito-do-gen-villas-boas>>. Acesso em: 11 de abr. de 2023.

MONEYLAB. **Brasil aparece em 2º em ranking de ataques cibernéticos; como se proteger**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/brasil-aparece-em-2o-em-ranking-de-ataques-ciberneticos-como-se-proteger/>>. 2023. Acesso em: 30 jun. 2023.

NANUS, B. ***Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization***. Journal of Academic Librarianship, 20, 237. 1992

NUNES, Richard. **O Mundo PSIC e a Ética Militar**. 2023. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-psic-e-a-etica-militar.html>. Acesso em 16 de fev. de 2023.

ODILLA, Fernanda. **O silêncio do General Villas Bôas após tuítes serem lidos como ameaça (ou promessa) de interferência**. BBC News Brasil. 2018. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43640244>>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

PAIVA, Tomás M. M. Ribeiro. **Diretriz do Comandante do Exército Brasileiro 2023-2026**. 2023.

PEREIRA, M. M. **Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas**. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo. 2015.

REALE, M. **Teoria do direito e do estado**. São Paulo: Saraiva, 2002.

REUTERS. **General Heleno assumirá GSI no governo Bolsonaro**. Disponível em: < <https://www.reuters.com/article/politica-heleno-gsi-idLTAKCN1NC23H>>. 2018. Acesso em: 17 de abr. de 2023.

ROMERO, Cristiano & GUGLIANO, Monica. **General Heleno – um general no olho do furacão**. Disponível em: < <https://www.defesanet.com.br/inteligencia/noticia/33323/gen-heleno-um-general-no-olho-do-furacao/>>. 2019. Acesso em: 16 de abr. de 2023.

RODRIGUES, V. J. P. A. **Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico, competências nucleares**. Instituto de Estudos Superiores Militares. CPOG 2013/2014. 2014.

ROSSI, Marina; ALESSI, Gil. **Brasil, México e Venezuela puxam a alta dos homicídios globais**. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/06/05/politica/1559762691_083450.html. Acesso em: 5 jun. 2023.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.42, n. 1, p. 7-19. jan/mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gJTmLgwRMkhBpLCWFcHb9Dy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

SILVA, C. A. P. **Ações externas hostis ao Brasil**. Disponível em: < <https://www.defesanet.com.br/geopolitica/noticia/44570/ghbr-gen-ex-pinto-silva-acoes-externas-hostis-ao-brasil/>>. 2022. Acesso em: 19 abr. 2023.

SANTOS. 2023

VASCONCELOS, Bruna Junger de. **Emprego das forças armadas na garantia da lei e da ordem.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 06, Vol. 17, pp. 05-17. Junho de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.