



ESCOLA DE SAÚDE E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO

1º Ten Al QCO ANDRÉ FURTADO DA SILVA
1º Ten Al SAU Med LEVY DOMINGOS CANTO
1º Ten Al QCO NELSON RIBEIRO NETO
1º Ten Al QCO RILDO HOLANDA FEITOSA
1º Ten Al RODRIGO ANDRÉ DE ANDRADE DA SILVA

Lições de liderança em eventos históricos do Exército Brasileiro

1° Ten AI QCO ANDRÉ FURTADO DA SILVA
1° Ten AI SAU Med LEVY DOMINGOS CANTO
1° Ten AI QCO NELSON RIBEIRO NETO
1° Ten AI QCO RILDO HOLANDA FEITOSA
1° Ten AI RODRIGO ANDRÉ DE ANDRADE DA SILVA

Lições de liderança em eventos históricos do Exército Brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército como requisito parcial para a obtenção do grau de especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares.

Orientador Cap QCO Márcia Nascimento Cajazeira

SALVADOR
2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
ESCOLA DE SAÚDE E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO

Lições de liderança em eventos históricos do Exército Brasileiro / Rodrigo André de Andrade da Silva... [et al.].
- Salvador, 2024.
38 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização).-
Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército,
Salvador, 2024.
Orientadora: Cap QCO Márcia Nascimento Cajazeira

1. Liderança. 2. Garantia da lei e da ordem. 3. Missões de paz. I. Silva, Rodrigo André da. II. Título.

CDD 341.7

1° Ten AI QCO ANDRÉ FURTADO DA SILVA
1° Ten AI SAU Med LEVY DOMINGOS CANTO
1° Ten AI QCO NELSON RIBEIRO NETO
1° Ten AI QCO RILDO HOLANDA FEITOSA
1° Ten AI RODRIGO ANDRÉ DE ANDRADE DA SILVA

Lições de liderança em eventos históricos do Exército Brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Saúde e
Formação Complementar do Exército
como requisito parcial para a obtenção
do grau de especialização em
Aplicações Complementares às
Ciências Militares.

Aprovado em 23/10/24

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO



VINICIUS HENRIQUE POSSATI – Maj
Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército
Presidente



MARCIA NASCIMENTO CAJAZEIRA – Maj
Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército
Membro



JULIANA RABELO DE BASTOS – 1° Ten
Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército
Membro

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é esclarecer o que é liderança militar à luz do manual de campanha liderança militar, C 20-10 e verificar, a partir de missões reais que o Exército Brasileiro participou, como a Missão de Paz no Haiti, a Operação Acolhida e a Intervenção no Estado do Rio de Janeiro, se os militares empregados desenvolveram os preceitos da liderança militar previstos no referido manual. Cumpre salientar que a liderança militar é o poder de influência que um militar tem sobre outro, a partir do desenvolvimento de vínculos afetivos entre os líderes e liderados, contribuindo, assim, para o sucesso no cumprimento das missões. Importante consignar que a liderança pode ser direta ou indireta, tendo como pilares o saber, o ser e o fazer. Destaca-se que para ser líder, o militar deve pautar sua conduta na ética, no caráter, na moral e no exemplo. Ele deve ter proficiência técnica e tática, sempre buscando o autoaperfeiçoamento, devendo, também, possuir inteligência emocional para lidar com as diversas situações da vida castrense. Por fim, vale destacar que existem diversos estilos de liderança, como por exemplo o autocrático, o participativo e o delegativo. Tanto os preceitos de liderança militar, quanto os métodos de liderar, foram objetos de questionamento no presente trabalho, com o intuito de verificar, na prática, os pontos fortes e fracos do desenvolvimento da liderança dos chefes militares nos seus mais variados escalões. Foi possível verificar, com base nas respostas apresentadas, que os chefes militares desenvolveram os preceitos de liderança militar no cumprimento das missões analisadas. Para atingir a finalidade desta obra, foi utilizada a doutrina pertinente à matéria ora analisada, a Lei, a Constituição da República, o manual de campanha liderança militar, C 20-10 e foram entrevistados, por intermédio de questionário, militares que participaram da Missão de Paz no Haiti, da Operação Acolhida e da Intervenção no Estado do Rio de Janeiro.

Palavra-Chave: Liderança. Liderança militar. Preceitos. Ética. Estilos de liderança. Operações.

ABSTRACT

The central objective of this work is to clarify what military leadership is, in light of the military campaign manual, Leadership Military C 20-10, and to examine, based on real missions that the Brazilian Army participated in—such as the Peace Mission in Haiti, Operation Welcome, and the Intervention in the State of Rio de Janeiro—whether the military personnel involved adhered to the military leadership principles outlined in the manual. It is important to note that military leadership is the power of influence that a military member has over another, through the development of emotional bonds between leaders and subordinates, thereby contributing to the successful accomplishment of missions. It is crucial to emphasize that leadership can be direct or indirect, with its pillars being knowledge, being, and doing. To be a leader, a military member must base their conduct on ethics, character, morality, and example. They must possess technical and tactical proficiency, continually seeking self-improvement, and also have emotional intelligence to handle various situations in military life. Finally, it is worth noting that there are various leadership styles, such as autocratic, participative, and delegative. Both the principles of military leadership and leadership methods were examined in this work, with the aim of assessing, in practice, the strengths and weaknesses of military leaders' leadership development across different levels. Based on the responses provided, it was possible to ascertain that military leaders developed the military leadership principles in the execution of the analyzed missions. To achieve the purpose of this study, relevant doctrine, laws, the Constitution of the Republic, the military campaign manual Leadership Military C 20-10 were utilized, and military personnel who participated in the Peace Mission in Haiti, Operation Welcome, and the Intervention in the State of Rio de Janeiro were interviewed through a questionnaire.

Keywords: Leadership. Military Leadership. Principles. Ethics. Leadership Styles. Operations.

Keywords: Srtgtuhfs; pouytrvsh; Hgtresnhai.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 LIDERANÇA MILITAR.....	9
2.2 MISSÃO DE PAZ NO HAITI.....	10
2.3 OPERAÇÃO ACOLHIDA.....	11
2.4 intervenção militar no rio de janeiro 2018.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO.....	15
3.2 AMOSTRA.....	15
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	15
3.4 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA.....	15
3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
3.6 INSTRUMENTOS.....	16
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	16
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
5. CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE.....	34

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro, conforme o artigo 142 da Constituição Federal de 1988, tem como missão a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer um destes, a Garantia da Lei e da Ordem. Além disso, possui atribuições subsidiárias como auxiliar a Defesa Civil e contribuir para o desenvolvimento nacional, sempre pautado nos pilares da hierarquia e disciplina. Dentro dessa perspectiva, surge a necessidade do desenvolvimento da capacidade de liderança entre os militares da Força Terrestre.

Partindo desse pressuposto, a liderança é essencial em momentos emergenciais, e se faz necessária a elucidação do conceito de liderança, que conforme o manual de Liderança Militar C 20-10 consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Com base nesses princípios, os militares do Exército Brasileiro (EB) têm se destacado em missões complexas e desafiadoras. Exemplos notáveis incluem a resposta ao terremoto no Haiti, a intervenção federal no Rio de Janeiro e a Operação Acolhida. Nessas situações, eles demonstraram habilidades de liderança que são dignas de estudo e análise, refletindo a importância dos seus pilares na formação e atuação dos líderes militares. Tendo isso em vista, este trabalho objetiva coletar, por meio de entrevistas, fatos que demonstrem as lições de liderança extraídas dessas experiências recentes através da voz dos próprios militares que estiveram na linha de frente desses eventos históricos, buscando compreender melhor as competências, estratégias e práticas que contribuíram para o êxito de suas missões. Essas lições não apenas enriquecem o conhecimento teórico sobre liderança em situações de crise, bem como norteiam a atuação dos militares na Força Terrestre.

A escolha desses eventos específicos deve-se à sua contemporaneidade e complexidade, bem como ao alto nível de desafio envolvido, que exigiram dos líderes militares não apenas habilidades técnicas, mas também uma grande capacidade de resiliência e gestão de recursos humanos. O terremoto no Haiti, por exemplo, representou um dos maiores desafios humanitários do século XXI, do

mesmo modo, a intervenção federal no Rio de Janeiro lidou com questões de segurança pública em um cenário urbano complexo. Já a Operação Acolhida, voltada para o acolhimento de refugiados venezuelanos, destacou-se pela necessidade de uma coordenação eficaz entre múltiplos atores no teatro de operações e pela gestão de recursos em uma situação de crise humanitária prolongada.

Este trabalho objetiva coletar, através de entrevistas, fatos que demonstrem lições de liderança de militares do EB que atuaram em eventos históricos recentes.

Relatar os eventos de liderança nas Missões de paz no Haiti descrito pelos militares entrevistados, bem como na Intervenção Federal no Rio de Janeiro em 2018 e a operação Acolhida.

Além disso, identificar as principais competências e habilidades de liderança demonstradas em situações de crise e emergência com base no Manual de Liderança C 20-10.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA MILITAR

O Exército Brasileiro é organizado pelos princípios da hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988), desse modo precisa de lideranças para suas diversas frações, que vão desde um pelotão até as Divisões de Exército. Nesse contexto, é válido destacar o desenvolvimento da liderança militar para o comando de todas essas unidades que, segundo o Manual Campanha C 20-10, Liderança Militar “consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”. Tal conceito, apesar de ser específico do Exército, está presente em nossas mais diversas interações, por exemplo, no ambiente familiar ou empresarial.

Além disso, o livro: “O monge e o executivo - uma história sobre a essência da liderança” traz um significado semelhante para liderança, que seria “a habilidade

de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004), o que demonstra a importância do desenvolvimento desse atributo, não somente para o contexto militar, como também para vida.

2.2 MISSÃO DE PAZ NO HAITI

Cumprido salientar que a Constituição da República¹, por intermédio da Lei Complementar 97, estabelece o emprego das Forças Armadas em missões de paz, cuja responsabilidade de implementação é do Presidente da República.²

Nesse contexto, o Brasil participou de diversas missões de paz pelo mundo, podendo-se destacar dentre elas a operação de manutenção da paz no Haiti. Segundo o Ministério da Defesa as tropas brasileiras atuaram naquele país por cerca de treze anos (2004 a 2017) e mais de trinta mil militares foram empregados na missão.

A missão de estabilização do Haiti desenvolvida pela Organização das Nações Unidas foi aprovada pelo Conselho de Segurança tendo em vista a violência, a instabilidade política e o caos generalizado que assolava o país. A MINUSTAH, como foi chamada a missão, foi liderada pelo Brasil do início ao fim da operação. Isso ampliou positivamente a projeção do Brasil no cenário internacional.

Impende destacar que a estabilização do Haiti foi uma missão real cumprida pelas forças armadas brasileiras. Tendo em vista a complexidade da missão e o emprego dos militares em situações reais, as tropas brasileiras evoluíram significativamente seu adestramento e sua doutrina. As forças armadas brasileiras tiveram a oportunidade de trabalhar com as forças armadas de outros países,

¹ Nos termos do artigo 142, da CR/88, *in verbis*: 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. § 1º Lei complementar estabelecerá as normas gerais a serem adotadas na organização, no preparo e no emprego das Forças Armadas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 24.

² Conforme determina o artigo 15, da LC 97, *in verbis*: Art. 15. O emprego das Forças Armadas na defesa da Pátria e na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, e na participação em operações de paz, é de responsabilidade do Presidente da República, que determinará ao Ministro de Estado da Defesa a ativação de órgãos operacionais, observada a seguinte forma de subordinação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm. Acesso em: 23 ago. 24.

possibilitando, dessa forma, o aprendizado de novos métodos de emprego militar.

A liderança da MINUSTAH, que coube ao Brasil, exigiu dos militares brasileiros o desenvolvimento dos princípios da liderança militar, visto que, para o sucesso da operação, tanto as autoridades militares do alto escalão, quanto os militares da “ponta da linha” não poderiam ser meros gerentes ou chefes, mas verdadeiros líderes.

2.3 OPERAÇÃO ACOLHIDA



Figura 1: Logotipo da Operação Acolhida
Fonte: Arquivo do autor

A Venezuela passa por grave crise econômica e social. Diante desse quadro, a população engendrou-se em uma acentuada migração internacional, sobretudo para a América do Sul, tendo o Brasil como destaque. Além disso, teve-se como porta de entrada dos imigrantes, o estado de Roraima, região com um dos menores Índice de Desenvolvimento Humano do país, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sem condições aparentes de aportar a enorme quantidade de imigrantes, o governo do estado teve que se alinhar com o governo federal na busca por uma solução para esta situação.

Dessa forma, o Presidente da República, há época, Michel Temer, tornou “reconhecida a situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório para o Estado de Roraima” (BRASIL, 2018, [s.p.]) no Decreto nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018, considerando:

[...] a crise política, institucional e socioeconômica observada na República Bolivariana da Venezuela ao longo dos últimos anos;
[...] a declaração firmada na 50ª Cúpula dos Chefes de Estado do Mercosul e Estados Associados, ocorrida em Mendoza, Argentina, em 21 de julho de 2017, que reconheceu a ruptura na ordem democrática daquele país;
[...] o aumento populacional temporário, desordenado e imprevisível observado no Estado de Roraima em decorrência do fluxo migratório de pessoas advindas da República Bolivariana da Venezuela nos últimos meses;
[...] o impacto desse fluxo migratório na prestação de serviços públicos de saúde, saneamento básico, segurança pública, entre outros; e
[...] a necessidade de acolhimento humanitário no território nacional dessas pessoas advindas da República Bolivariana da Venezuela. (BRASIL, 2018, [s.p.]

Com isso, a Operação Acolhida foi criada pela Medida Provisória nº 820, de 16 de fevereiro de 2018, convertida pelo Congresso Nacional na Lei nº 13.684, de 21 de junho de 2018, que “dispõe sobre medidas de assistência emergencial para acolhimento a pessoas em situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária” (BRASIL, 2018, [s.p.]), e institui o Comitê Federal de Assistência Emergencial, regulado Decreto nº 10.917/2021, o qual tem o Ministro de Estado da Defesa como um dos integrantes, contando com os seguintes Subcomitês:

- I - Subcomitê Federal para Recepção, Identificação e Triagem dos Imigrantes;
- II - Subcomitê Federal para Acolhimento e Interiorização de Imigrantes em Situação de Vulnerabilidade; e
- III - Subcomitê Federal para Ações de Saúde aos Imigrantes.

Cabe observar que cada Subcomitê tem, como um dos representantes, o Ministério da Defesa. Além disso, o Decreto nº 10.917, de 29 de dezembro de 2021, dispõe que compete ao Comitê Federal de Assistência Emergencial indicar o Coordenador Operacional para atuar na área afetada pelo fluxo migratório. O primeiro Coordenador Operacional designado pela Presidência da República, indicado pelo Ministro Eliseu Padilha (Casa Civil), em Ata da 1ª Reunião do Comitê Federal, em 21 de fevereiro de 2018, foi o então General de Brigada Eduardo Pazuello. Coube a ele, as seguintes atribuições, contidas no decreto nº 9.286/2018, revogado pelo Decreto nº 10.917/2021:

- I - executar as ações e projetos estabelecidos pelo Comitê Federal de Assistência Emergencial para o apoio e o acolhimento das pessoas em situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária;
- II - elaborar plano operacional para a área afetada, em conformidade com as diretrizes e as ações prioritárias estabelecidas pelo Comitê Federal de Assistência Emergencial, e coordenar sua execução;
- III - coordenar e ser responsável pela logística e distribuição de insumos; e
- IV - informar as ocorrências na área afetada ao Comitê Federal de Assistência Emergencial, por meio de relatórios periódicos.

Nisso, a Diretriz Ministerial nº 03/2018, de 28 de fevereiro de 2018, autorizou a execução da Operação Acolhida, sob coordenação do Ministério da Defesa, com o emprego de meios para o apoio logístico a órgãos públicos. Além disso, determinou ao Comandante do Exército Brasileiro, entre outras ações, “apoiar, com pessoal, material e instalações, a montagem da estrutura e as atividades necessárias ao acolhimento humanitário dos imigrantes, de acordo com o Plano Operacional elaborado;” (BRASIL, 2018, pg. 1).

2.4 INTERVENÇÃO MILITAR NO RIO DE JANEIRO 2018

Durante o ano de 2018, o governo federal do então Presidente Michel Temer, publicou o Decreto nº 9.288 que determinava a intervenção federal no Estado do Rio de Janeiro, nomeando o General de Exército Walter Souza Braga Netto como Interventor e delimitando sua área de atuação à segurança pública do Estado (BRASIL, 2018b), pela primeira vez desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, um general do Exército recebe competência para atuar de forma legal diretamente no direcionamento de políticas públicas no Estado do Rio de Janeiro. Além das forças de segurança do Estado, ficou em coordenação do gabinete o emprego das Forças Armadas na operação GLO que já ocorria no Estado do Rio de Janeiro, conforme Decreto de 28 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), conhecida como Operação Furacão 3.

Quanto foi destinado a operação ?

O Presidente Michel Temer sancionou a Lei nº 13.700 (BRASIL, 2018a) que destinou R\$ 1.200.000.000,00 (um bilhão e duzentos milhões de reais) para gastos do Gabinete de Intervenção Federal no Rio de Janeiro.

Onde se buscava chegar ?

Conforme consta Portaria Normativa nº 22 do Gabinete de Intervenção Federal, o Estado Final Desejado (EFD) que se procurava atingir era :a diminuição gradual dos índices de criminalidade, com aumento na percepção da sensação de segurança por parte da população do Estado do Rio de Janeiro, concomitantemente com a recuperação incremental da capacidade operativa dos OSP e da SEAP. Além disso,por meio de esforços,auxiliar o governo estadual a assegurar a adoção de medidas voltadas a preservação e a progressão do resultado final alcançado pela Intervenção federal, extrapolando o limite temporal definido para o término da intervenção. (RIO DE JANEIRO, 2018c)

Os gastos foram efetivos ?

O Tribunal de Contas da União informou através do Processo TC 039.911/2018-7 que, apesar das falhas apontadas, o objetivo da intervenção federal foi razoavelmente cumprido. A medida contribuiu de forma significativa para reduzir os principais índices de criminalidade do estado no período analisado, com relação de causa e efeito satisfatoriamente verificada.

Apesar disso, na opinião do relator do processo, ministro Vital do Rêgo, “esse modelo tem potencial para incentivar os gestores máximos do poder executivo estadual a transferir problemas graves, que deveriam ser enfrentados no âmbito da própria esfera estadual, para a responsabilidade direta da União”.

Conclui se que a Intervenção Militar no Rio de Janeiro em 2018 foi uma operação importante e necessária ao Estado e que auxiliou na redução da criminalidade local bem como no aprestamento e preparo da tropa,servindo para desenvolvimento da atividade de liderança de nossos militares .

3. METODOLOGIA

3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

Aspectos de liderança observados por militares em missões reais à luz do Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro.

3.2 AMOSTRA

Foram coletadas nove respostas do universo de militares que participaram das missões abordadas neste trabalho e que concordaram em responder a pesquisa.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Estudo observacional descritivo retrospectivo.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

Foi utilizado o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, 2ª Edição, 2011, bem como A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado, da autora Sonia Jordão. Na pesquisa, optamos pelo Google Acadêmico com os descritores “liderança militar” “Exército Brasileiro”, “Operação Acolhida” “Garantia da Lei e da Ordem”. Foi utilizado um questionário discursivo e objetivo com um total de 25 questões no Google Forms e enviado via link para os entrevistados e após isso foram analisados os resultados a fim de montar a discussão.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após revisão bibliográfica onde se objetivou obter conhecimentos acerca de liderança militar através do Manual de campanha C 20-10 do Exército Brasileiro, utilizamos o google academico optamos por 2 artigos com os seguintes critérios de inclusão: ter sido a missão realizada pelo Exército Brasileiro, bem como ser uma das 3 etapas no início da pesquisa e que abordassem em paralelo a temática de liderança militar em campanha, ao contínuo foi desenvolvido um instrumento de pesquisa com modelo de questionário virtual através da plataforma *Google Forms*.

3.6 INSTRUMENTOS

Montado um instrumento à luz do Manual de Campanha C20-10 do Exército Brasileiro com 25 questões, entre elas algumas objetivas e discursivas, visando observar os aspectos de liderança que foram notados pelos entrevistados e correlacionar com a base teórica.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através do *Google Forms* foram reunidos em ordem sequencial de tópicos do Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Acerca ainda dos conhecimentos obtidos, à luz do Manual de Campanha C 20-10, sobre as teorias de liderança e o que foi observado por eles durante a missão, seja ela no Haiti, Acolhida ou Rio de Janeiro, 77,8% dos participantes identificaram como predominante a teoria “Integradora”. Conforme o Manual, esta corrente não atribui o surgimento da liderança a qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder.

Apenas 11,1% afirmaram que a corrente observada foi a “centrada no líder” e 11,1% a corrente “centrada nos seguidores”. Esses dados podem ser observados no gráfico abaixo:

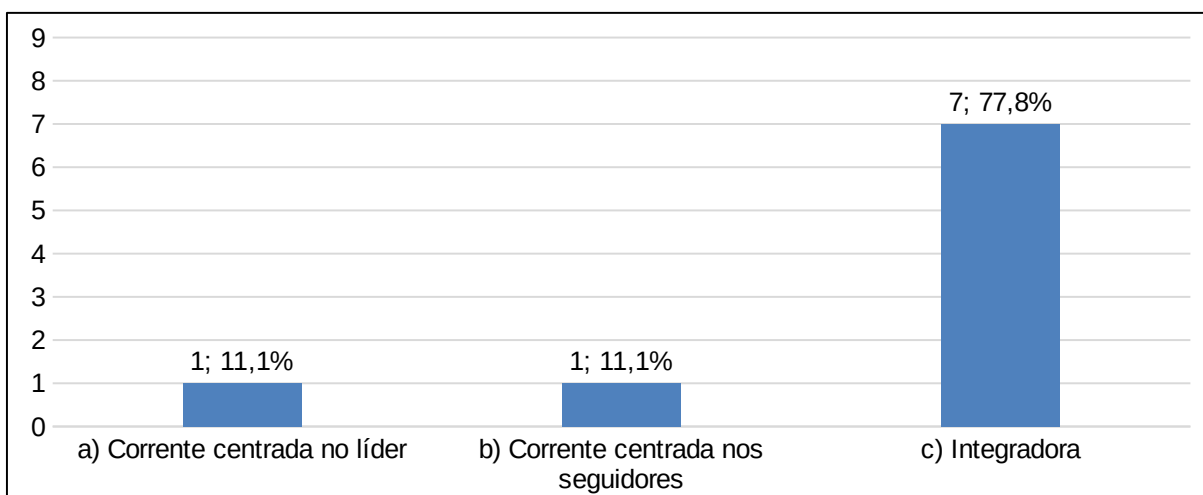


Gráfico 1 – As três correntes de liderança.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Quando perguntados sobre os dois tipos de liderança elencados no Manual de Campanha C20-10 (direta, indireta), houve bastante equilíbrio entre a opção da liderança direta e ambas. Novamente, vale trazer à tona o conceito de liderança “Direta” conforme o manual:

(1) 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.

(2) O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com o grupo.

(3) Por intermédio da liderança direta, laços de confiança sólidos e duradouros são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o

líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados."

Conforme o Gráfico 2, essa resposta foi marcada por 55,6% dos militares que responderam à pesquisa, demonstrando que no cenário das operações que participaram, eles identificaram líderes que exerciam de forma direta a sua influência e se encontravam em estrito laço com o grupo de liderados, conforme o Manual cita em:

"(7) Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo"

O manual evidencia que, atualmente, exercem esse tipo de liderança, os líderes que têm oportunidade de interagir de forma direta com seus subordinados. O Gráfico 2 buscou identificar qual dos tipos de liderança foi visto nos líderes das missões (liderança direta, indireta ou ambas).

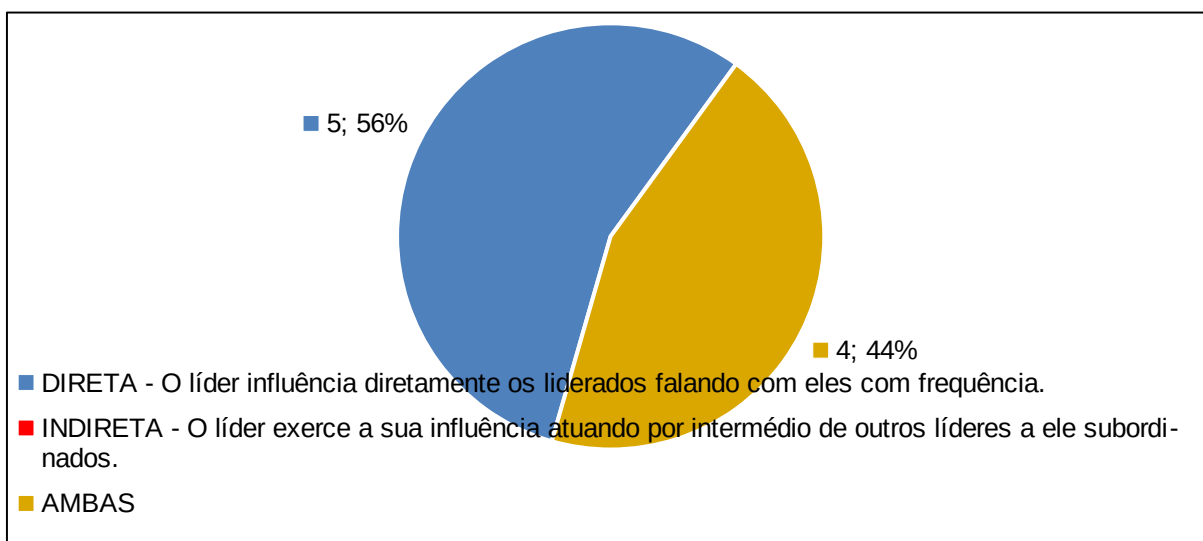


Gráfico 2 – Tipos de liderança (Direta; Indireta; ou ambas).
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Por fim, ao serem perguntados *se puderam observar que quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos, a missão será cumprida de forma adequada*, as respostas variaram, visto que foi facultado a opção de dissertarem sobre a resposta. Todos responderam que “sim”. Além disso, abaixo estão elencadas quatro falas que corroboram com a relação da

hierarquia, da disciplina, dos laços de liderança e da camaradagem:

- 1) "Sim. Quando o comandante foi o primeiro na atuação das missões mais sensíveis a missão era bem executada."
- 2) "A hierarquia e disciplina é um apenas um detalhe quando se há lealdade e camaradagem, tornando-se detalhes protocolares no bom cumprimento da missão. A liderança sólida de pende do laço de camaradagem e amizade estabelecido pelo superior..."
- 3) "Sim. Nos abrigos tinham os serviços e militares das três Forças Armadas e civis de outras agências. Mesmo nesse sentido de ideias opostas em alguns momentos a hierarquia e comando eram sempre respeitados e afirmados nas ações diárias de controle dos fluxos de venezuelanos beneficiários..."
- 4) "sim, em momentos de riscos o fato de estarmos ligados a laços de amizade e coerentes, fez com que a tropa mantivesse o cumprimento da missão como foco"

Já o capítulo 3 do manual de campanha liderança militar (C 20-10) indica que a liderança vai além da autoridade investida no comandante. Ela está diretamente relacionada a outros fatores como o envolvimento pessoal, os valores, o exemplo, o conhecimento profissional e a responsabilidade. A figura do líder, portanto, não está somente relacionada a autoridade investida no cargo, está além disso. Ela é fruto do desenvolvimento dos atributos ora mencionados no decorrer do tempo.

O manual define a liderança militar como a capacidade de um indivíduo influenciar a atitude de outro para o correto e satisfatório cumprimento da missão³, bem como define como pilares da liderança o "saber, ser e fazer". (Liderança Militar, 2011, p.23).

Já no capítulo quatro, o referido manual discorre sobre a ética, a moral, as crenças, os valores e as normas. Segundo o C 20-10, o líder deve pautar sua conduta nos preceitos éticos e morais, repudiando a imoralidade⁴. Ao agir dessa

³ MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Manual de Campanha Liderança Militar. 2ª ed. Brasília-DF, 2011. P. 23, *in verbis*: A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

⁴ MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Manual de Campanha Liderança Militar. 2ª ed. Brasília-DF, 2011. P. 26, *in verbis*: j. O líder militar deverá possuir uma consciência reta e trabalhará para preservar os valores morais que são inerentes à sua profissão. Não poderá entregar-se à imoralidade ou à infração voluntária e consciente de princípios morais consagrados; tampouco poderá ser um amoral, isto é, uma pessoa que perdeu o senso moral e tornou-se incapaz de discernir entre o

forma, o líder influencia positivamente seus liderados pelo exemplo.

Com base nos ensinamentos constantes nos capítulos 3 e 4 do manual de liderança militar, foram elaborados alguns questionamentos a militares que participaram da Missão de Paz no Haiti, da Operação acolhida e da Intervenção no Estado do Rio de Janeiro, a respeito dos valores demonstrados pelos seus líderes no decorrer das referidas missões.

O primeiro questionamento foi a respeito dos padrões de integridade de caráter do líder dos militares entrevistados. Nesse quesito foi possível verificar que, com unanimidade, foram atribuídos aos líderes elevado padrão de integridade de caráter em suas atitudes durante o cumprimento da missão.

Outra questão foi sobre a evidência ou não de comportamentos pautados em uma conduta moral correta. Também foi pedido exemplo caso a resposta fosse positiva. Assim como a resposta anterior, houve unanimidade no sentido de que o líder observado evidenciou, no cumprimento da missão, uma conduta moral correta. Foram dados diversos exemplos de atitudes positivas, como exemplo pode-se observar a seguinte resposta de um dos entrevistados sobre seu líder: “integridade moral diante de diversas possibilidades de corrupção”.

Foi perguntado também aos entrevistados a respeito da credibilidade e a capacidade de convencimento de seu líder. Todas as respostas foram positivas, trazendo diversos exemplos de como seu líder os convenciam a cumprir as diversas missões. Vale destacar a seguinte resposta de um dos entrevistados: “O Gen Bispo sempre trabalhou junto com os seus subordinados. Ele não somente mandava realizar as tarefas como também as fazia.” Observa-se a partir dessa resposta, a aplicação, na prática, dos preceitos do manual de liderança relativos à capacidade de convencimento do líder.

Para finalizar os questionamentos relativos aos capítulos 3 e 4, foi indagado aos entrevistados se foi possível verificar situações em que os subordinados imitaram as características apresentadas pelos seus líderes e mais uma vez todas as respostas foram sim. Uma das respostas foi a seguinte: “sim, a tropa se manteve coesa contra ações do tráfico, sem corromper-se”. Verifica-se que a partir dessa resposta que a característica imitada do líder foi a sua conduta moral correta de não se deixar levar pela corrupção. Esta situação é fundamental para o desenvolvimento e prestígio do líder militar. Com o seu o exemplo o líder convenceu seus bem e o mal.

subordinados a tomarem a atitude correta diante das diversas oportunidades.

Portanto, pode-se concluir que os líderes militares dos entrevistados desenvolveram suas atribuições, durante o cumprimento das missões, respeitando os preceitos constante no manual de liderança, tais como a moral, a ética e a responsabilidade. Dessa forma, além de serem vistos como legítimos líderes, tornaram-se exemplos positivos para seus liderados.

Seguindo a linha de pensamento do manual de liderança militar, o seu capítulo 5 expõe que por meio de estudo, experimentação, informação, autoavaliação e com a vivência na caserna, o militar se torna capaz de aprimorar suas competências cognitivas e psicomotoras com a finalidade de gerar resultados práticos.

Tais competências são abordados através de cinco atributos: Proficiência Técnica e Tática; Aptidão Física; Autoconhecimento; Coragem; e Empatia. Por meio do questionário aplicado, considerando uma nota de 0 a 10 para cada atributo, conforme o Gráfico 3 expõe, foi verificado que o Autoconhecimento (nota média: 9,33) e a Proficiência Técnica e Tática (nota média: 9,11) são os dois atributos mais presentes nos líderes participantes das missões abordadas neste trabalho. Por outro lado, embora tenha recebido uma boa nota média, a Aptidão Física (nota média: 8,33) foi o atributo com menor destaque, seguido pela Empatia (nota média: 8,67,) e pela Coragem (nota média: 8,78).

Ao realizar uma média das notas de todos os atributos, chega-se a uma boa nota média para as Competências Cognitivas e Psicomotoras de 8,84.

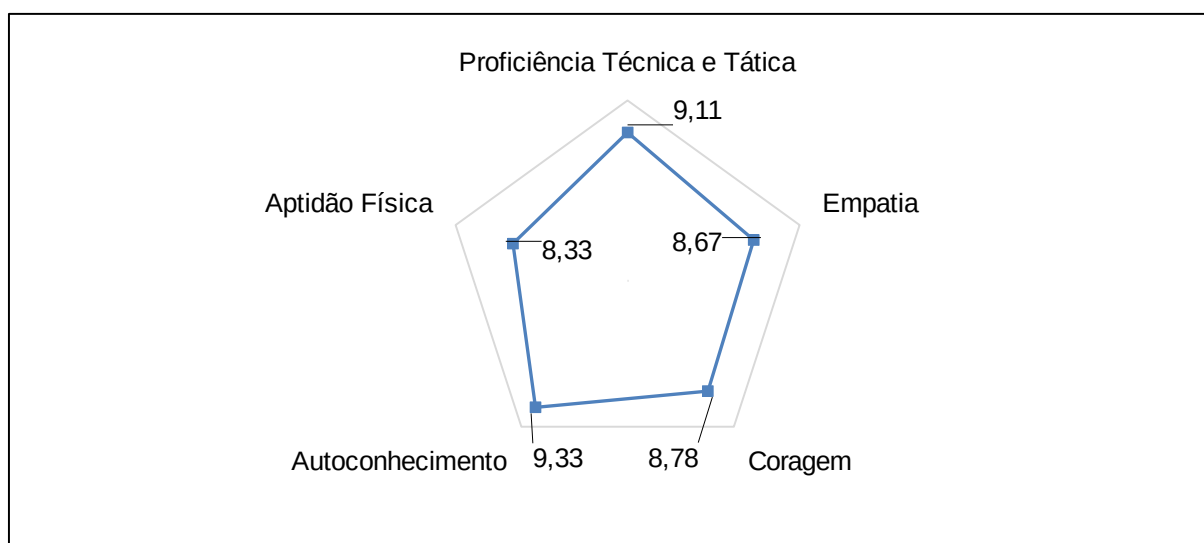


Gráfico 3 - Média das notas dos atributos das Competências Cognitivas e Psicomotoras.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Vale destacar que, além das competências citadas acima, os líderes no EB devem possuir em sua personalidade os valores que compõem o bom caráter e a ética militar. Com base nisso, uma pergunta que tratasse dos valores militares foi elaborada no questionário deste trabalho. Assim, cada um dos nove militares indicava quais dos valores eles perceberam em seus líderes durante a missão.

Posto isso, verificou-se que 8 dos 9 entrevistados (88,9%) perceberam que seus líderes eram pessoas Dedicadas. Em contraposição, apenas 5 dos 9 entrevistados (55,5%) indicaram que seus líderes eram Corajosos ou Imparciais.

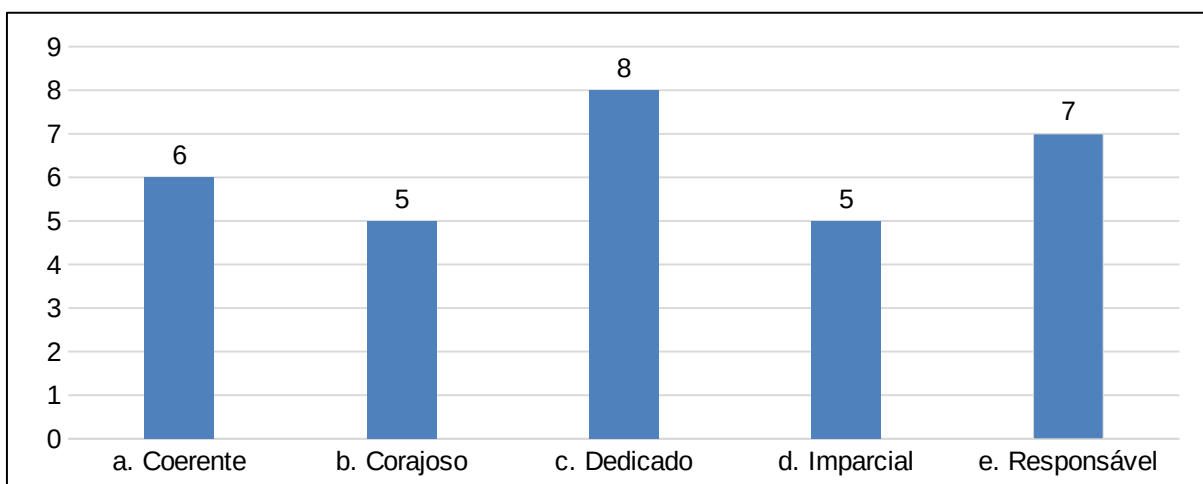


Gráfico 4 – Competências diretamente relacionadas aos Valores.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Além das competências já citadas, o vigente trabalho buscou informações a respeito das competências relacionadas às habilidades individuais dos líderes nas missões.

Sendo assim, como ponto forte, verificou-se que as habilidades individuais mais presentes nos militares eram a Objetividade, seguido de Autoconfiança, Decisão e Organização. Porém, como ponto fraco, foi colhido que de 3 dos 9 entrevistados (33,3%) relataram ter percebido que o líder era uma pessoa Adaptável, Dinâmico ou Persistente.

Portanto, pode-se sugerir que essas três habilidades individuais identificadas como ponto fraco devam ser incentivadas no meio militar que busque formar líderes.

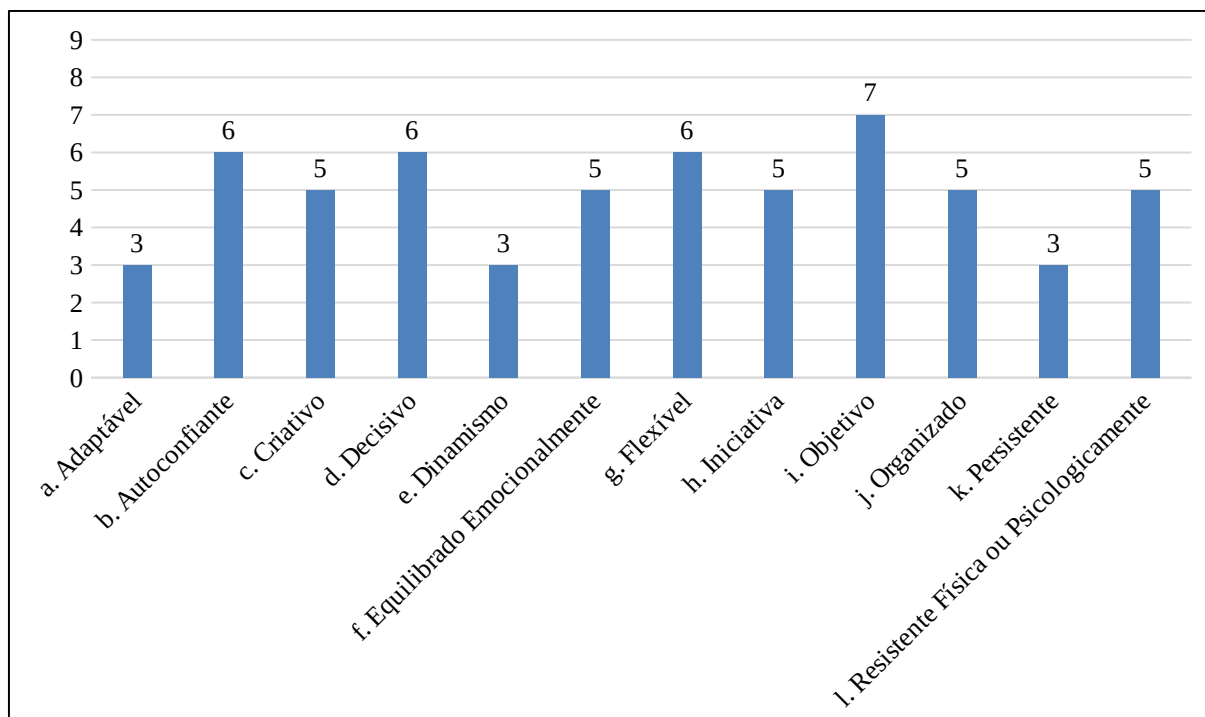


Gráfico 5 - Competências relacionadas às habilidades individuais.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Também foi abordada a temática referente às competências afetivas interpessoais, pautando nas perguntas do questionário assuntos atinentes às habilidades de relacionamento.

Verificou-se, com destaque positivo, a competência da Comunicabilidade indicando que todos os líderes dos entrevistados demonstraram ser pessoas com competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias ou ações.

Em se tratando de destaque a ser melhorado, verificou-se que 6 dos 9 entrevistados (66,7%) não identificaram seus líderes como pessoas com competência de Persuasão. Ou seja, apenas 3 dos 9 entrevistados identificaram que seu líder dominava a Persuasão, sabia utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar as pessoas ao redor.

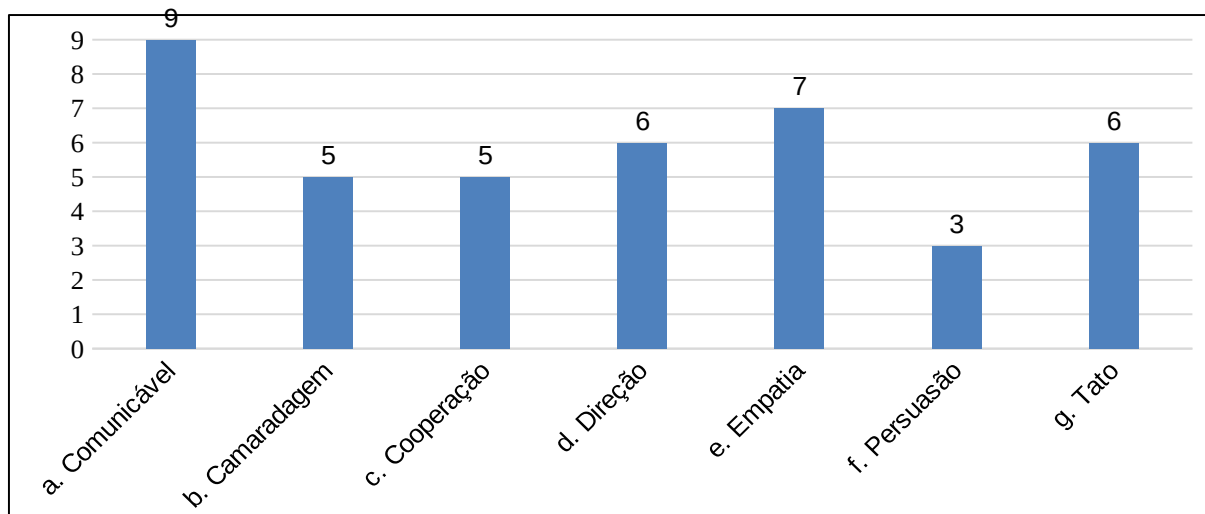


Gráfico 6 – Competências relacionadas às habilidades de relacionamento
 Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Ao continuar a análise pautada no Manual C 20-10, o qual define os estilos de comando como a forma que o comandante agirá perante seus comandados para atingir determinado objetivo, sendo dividido em autocrático, participativo e delegativo. No estilo de comando autocrático, as decisões ficam centralizadas no comandante, o qual define as soluções para as situações, devendo ocorrer o cumprimento de suas ordens sem ponderação por parte de seus subordinados. Já no estilo de comando participativo, apesar da decisão final continuar sendo do líder, os executores expõem suas ideias e pontos de vistas, os quais são levados em consideração. Por fim, no estilo de comando delegativo, o comandante é assessorado pelos seus comandados para realizar ações especializadas (BRASIL, 2011).

No estudo, a partir da análise das respostas sobre os estilos de Comando adotados e a alternância de tais formas de comandar por líderes na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti, nas Operações de GLO na cidade do Rio de Janeiro e a na Operação Acolhida em Boa Vista - RR, percebeu-se que os estilos de comando utilizados foram o participativo e o delegativo (Gráfico 7). Além disso, a principal forma de alternância da forma de comandar foi de participativo para delegativo (Gráfico 8). Isso decorre da liderança situacional, em que o “líder adapta seu estilo de comando de acordo com a situação” (JUNIOR, 2019), uma vez que foram analisadas missões diferentes em épocas distintas.

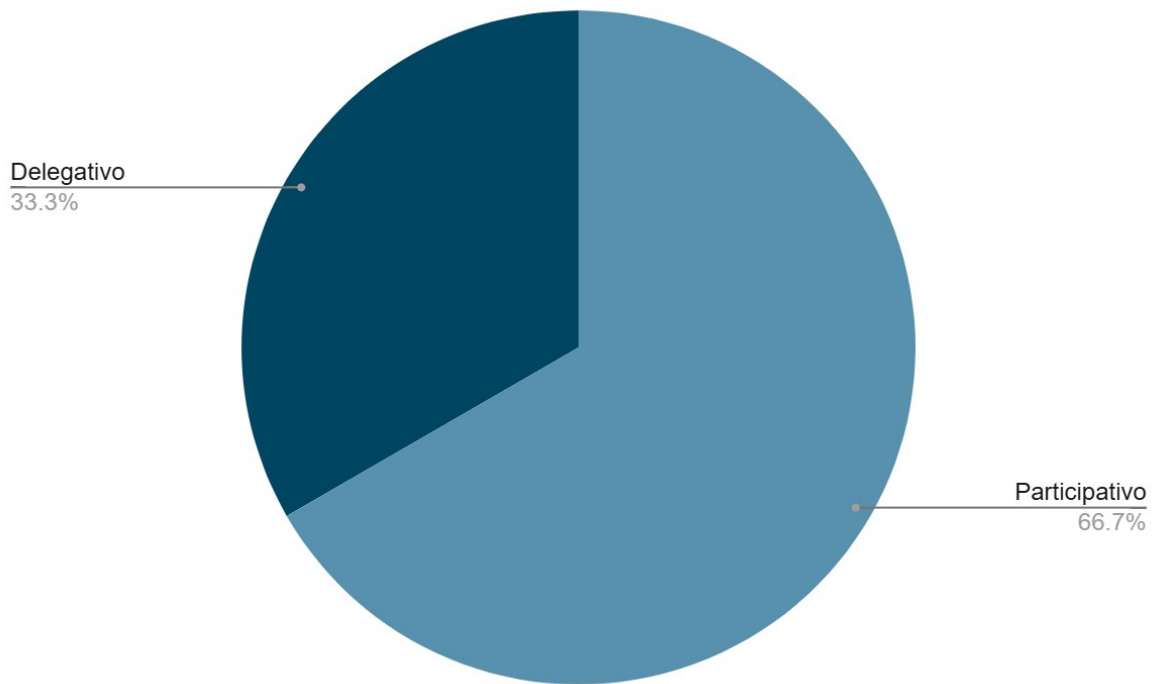


Gráfico 7 - Estilos de Comando.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

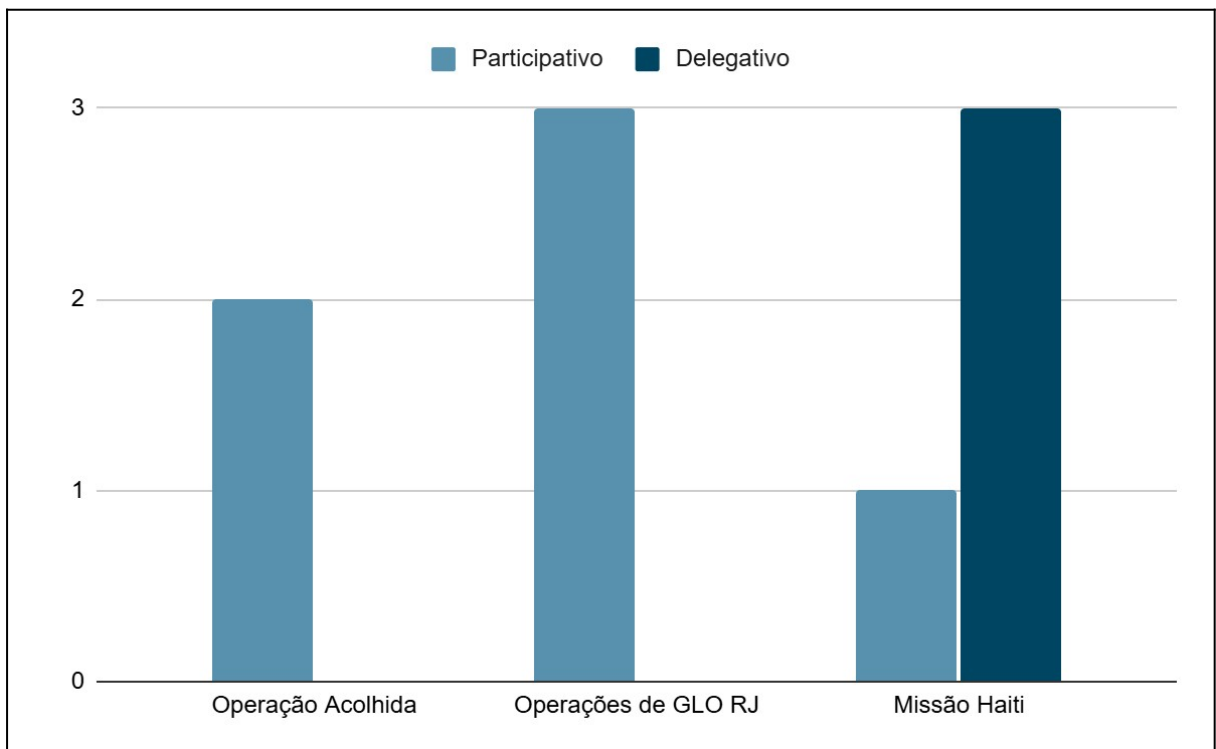


Gráfico 8 - Alternância entre os Estilos de Comando.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

É notório que cada vez mais exista uma tendência de os líderes ouvirem os seus comandados, o que é benéfico, pois o estilo de comando participativo favorece,

segundo o Manual Campanha C 20-10 Liderança Militar, a coesão, a interdependência e a criatividade entre os membros das missões. Além disso, o delegativo é o mais indicado para tratar de assuntos técnicos (BRASIL, 2011), por exemplo, a escolha de deslocar ou não um paciente para receber um melhor tratamento na Missão do Haiti por um médico. Tais características são fundamentais em operações como as abordadas nesta pesquisa, que contam com muitos profissionais de diversas áreas e possuem tempo prolongado ou indeterminado de duração, favorecendo a alternância entre participativo e delegativo para obter o melhor desempenho dos envolvidos nas tarefas. Apesar de o estilo autocrático ter sido muito utilizado no passado e ter seus benefícios em situações que necessitem de decisões imediatas, como em conflitos, o uso desse tipo de comando por tempo prolongado pode causar desgastes nas relações entre o comandante e seus subordinados (BRASIL, 2011), o que explicaria não ter sido utilizado com frequência nas atividades discutidas no presente artigo.

É válido ressaltar que um bom líder é aquele que sabe alternar entre os três estilos de comandos e consegue extrair o melhor de cada membro da equipe, remetendo a ideia da liderança situacional (JUNIOR, 2019). Dentro desta perspectiva, o comandante cada vez mais precisa ser polivalente e multifuncional, criando estratégias e adotando o melhor estilo de comando, a partir da compreensão da situação (PEREIRA, 2014).

Como fechamento das análises, o Manual Campanha C 20-10 Liderança Militar, elenca algumas orientações práticas para auxiliarem os líderes militares. Dentre elas, a mais percebida pelos militares participantes da Missão das Nações Unidas para a estabilização no Haiti, nas Operações de GLO na cidade Rio de Janeiro e na Operação Acolhida, em Boa Vista- RR, está no fato de que o líder procurava conhecer os subordinados, identificava suas aspirações, necessidades, problemas, deficiências e tinha interesse pelo crescimento profissional e pelo bem-estar de todos. Isso permitia a composição de equipes com um espírito de corpo fortificado e com o entendimento de que o seu comandante imediato tinha sua missão a cumprir com o seu pelotão, mas que tão importante quanto a missão era a vida do soldado que estava ao seu lado. Cabe observar que para um bom líder, “as pessoas são o que de mais importante existe em seu trabalho” JORDÃO (2007, p.12).

Outra prática muito evidenciada foi quanto ao senso de justiça do comandante

imediatamente e sua atenção em sempre perceber e elogiar o trabalho bem-feito do subordinado, de forma a ratificar seu bom desempenho e estimular a sua autoconfiança para que ele mantivesse seu alto desempenho. De tal forma, o líder, exemplarmente, demonstrava esforço mútuo para cumprir a missão designada. Além disso, ele sempre se fazia presente e próximo dos seus liderados, alimentando-os com informações necessárias para o desenrolar da tarefa, demonstrando compromisso com a verdade e com a responsabilidade, elevando sempre o ânimo e moral deles. Tudo isso criava um ambiente de trabalho saudável e inspirador, onde o liderado sabia que sempre haveria todo o apoio do seu comandante imediato para o cumprimento das incumbências. Destarte, constrói-se a credibilidade a qual edifica laços inquebrantáveis, alicerçados no exemplo, de tal maneira: “É difícil pensar que alguém consiga ser um líder sem dar exemplos. As pessoas normalmente observam o líder, e procuram ver quem ele é e o que faz, assim como o que diz. Uma das palavras-chave em liderança é credibilidade. É bom que você faça o que prometeu, e evite pedir para os funcionários fazerem coisas que você próprio não faria.” JORDÃO (2007, p.50).

Não menos importante, o líder apoiava e estimulava a iniciativa dos comandados na busca por soluções para os problemas do grupo. Tal perspectiva se alinha com o que preconiza o C 20-10 (2011), quando afirma que a proatividade do subordinado é de extrema importância, sendo um gargalo a ser vencido, bastando apenas lhes mostrar os limites para que não haja extrapolações. Ademais, não havia, por parte do líder, o temor em colocar em evidência outros líderes da cadeia de comando, pelo contrário, havia a dedicação em identificar e forjar outros líderes, visto que em todos os níveis a liderança deverá ser exercida, desde o Comandante da missão, até o cabo, comandante da esquadra.

[...] é preciso que os comandantes atuem de forma eficiente, não só para se tornarem os líderes de seus subordinados, mas também para que todos aqueles que exercem funções de comando, em níveis hierárquicos abaixo do seu, liderem seus comandados e participem, no seu nível, da cadeia de liderança, a qual deve ser o alicerce da cadeia de comando (C 20-10, 2011, pg. 2-7).

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados do questionário no que se referia aos tipos de liderança conforme consta no Manual de Campanha do Exército Brasileiro C 20-10, ficou evidente que, durante as operações pesquisadas, os militares entrevistados demonstraram uma percepção de que o modelo de liderança integradora, que argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e as suas características pessoais. Com isso, fica evidente que os entrevistados acreditam que os líderes em questão não estavam apenas em função de comando, mas influenciavam seus subordinados pelo exemplo e por laços que extrapolavam a relação profissional, criando um sentimento de unidade e camaradagem que só pode ser visto em tropas coesas e bem adestradas, cuja figura do líder assume um papel social e militar. Outro momento que ficou evidente nas afirmações coletadas foi quando os entrevistados responderam acerca da liderança direta exercida pelos líderes. Tal forma de liderar ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Com base nisso podemos perceber que a maioria dos líderes militares nessas operações criaram vínculos fortes com seus subordinados o que de fato favorece e muito o cumprimento da missão.

Além disso, nas respostas dos questionamentos feitos aos militares que participaram da Missão de Paz no Haiti, da Operação Acolhida e da Intervenção no Estado do Rio de Janeiro, foi possível observar, à luz dos capítulos 3 e 4 do manual de campanha liderança militar, C 20-10, que os líderes militares observados por seus liderados não foram apenas gerentes das operações, mas utilizaram-se dos preceitos constantes no manual de liderança do Exército. Também foi possível verificar, com base nas respostas apresentadas, que os líderes militares foram éticos em suas atitudes, tiveram elevados padrões de integridade de caráter, evidenciaram uma conduta moral correta, possuíram a capacidade de convencer seus subordinados, adquiriram credibilidade perante seus liderados e, pelo exemplo, influenciaram-nos a agirem conforme seus ensinamentos e atitudes. Assim, observa-se como ponto forte nas respostas apresentadas a unanimidade positiva relativa às

atitudes, à ética e ao caráter dos líderes militares observados. Tendo em vista que não houve divergência nos resultados, não foi possível observar pontos fracos nesses quesitos.

Além do mais, pode-se perceber que alguns atributos estão mais aparentes nos líderes militares, como o “Autoconhecimento, Proficiência Técnica e Tática, Dedicção, Objetividade, Autoconfiança, Decisão e Organização”. Outrossim, foi de notório destaque a “Comunicabilidade”, característica percebida com unanimidade nos líderes da pesquisa, revelando que todos os líderes sabiam interagir com seus liderados. Em contrapartida, foi evidente também um déficit de outras características fundamentais para exercer a liderança militar. Assim, para a amostra dessa pesquisa, ficou evidenciado que os atributos “Aptidão Física, Empatia, Coragem, Adaptabilidade, Dinamicidade e Persistência” não foram observados na maioria da pesquisa. Portanto, é interessante que se incentive esses atributos no meio militar no qual queira desenvolver exímios líderes.

A partir do que foi analisado em relação aos estilos de comando, apesar do número reduzido de participantes da pesquisa, foi notória uma preferência dos modelos de comando participativo e delegativo, em detrimento do autocrático. Tal fato, aproxima o líder de seus comandados e facilita a busca por melhores soluções em grupo e de forma compartilhada. Em contrapartida, o não uso do modelo autocrático torna o líder incompleto, pois é necessário saber alternar a forma de comandar de acordo com as situações, principalmente em momentos mais operacionais, que demandam respostas imediatas. Além disso, os modelos de comando não devem ser hierarquizados em melhor ou pior, mas em mais adequado para cada problema ou demanda.

Por fim, os líderes militares, nas operações, estão colocando em prática os preceitos da liderança, trazendo à tona as virtudes essenciais para o seu desenvolvimento. Isso atende ao fator essencial: “A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos” JORDÃO (2007, p.13). Diante da amostra reduzida, há a impossibilidade de mostrar quais orientações práticas, elencadas pelo Manual Campanha C 20-10 Liderança Militar, não estão sendo colocadas em prática, carecendo atenção para elas.

Por outro lado, através da coleta de dados, evidencia-se, principalmente, a preocupação do comandante imediato para com o seu subordinado, desde o campo profissional e sua função em seu pelotão, até o campo pessoal, tornando o grupo

coesos. Sabe-se que “ser líder não é fácil e não se consegue ter todas as virtudes necessárias”, JORDÃO (2007, p.19), mas se vê a motivação, a sensibilidade, a imparcialidade, a humildade e a integridade do líder nestas missões, ao demonstrar seu senso de justiça para com os liderados. Desta maneira, realça-se a necessidade do estudo permanente, do tema em pauta, por parte dos militares que tem função de comando, visto que no ambiente operacional, quanto mais uníssono o grupo, maior o comprometimento do subordinado com a missão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ata da 1ª Reunião do Comitê Federal de Assistência Emergencial, de 21 de fevereiro de 2018**. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/colegiados/comite-federal-de-assistencia-emergencial/arquivos-das-atas-cfae/anexo_2488497_ata_1a_reuniao_cfae.pdf.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.917, de 29 de dezembro de 2021**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10917.htm#ar](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10917.htm#art9)t9. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9285.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.285%2C%20DE%2015,na%20Rep%C3%BAblica%20Bolivariana%20da%20Venezuela. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. **Diretriz Ministerial nº 03/2018, de 28 de fevereiro de 2018**. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/exercicios-e-operacoes/acoes-humanitarias/operacao-acolhida/arquivos/diretriz-no-3_operacao-acolhida.pdf. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. DISTRITO FEDERAL. **Lei Complementar 97, de 9 de junho de 1999. DOU de 10.6.1999**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.684, de 21 de junho de 2018**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13684.htm. Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. **Operação Acolhida**, Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e combate à Fome. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/operacao-acolhida>. Acesso em: 23 ago. 2024

BRASIL. **Decreto nº 9.288, de 16 de fevereiro de 2018**. Decreta intervenção federal no Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública. Diário Oficial da União, Brasília-DF, ed. extra, seção 1, 16 fev. 2018b Acesso em: 23 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto de 28 de julho de 2017**. Autoriza o emprego das Forças Armadas para a Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro. Diário Oficial da União, Brasília-DF, ed. extra, seção 1, 28 jul. 2017.

Histórico da participação brasileira em missões da ONU. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/relacoes-internacionais/copy_of_missoes-de-paz/historico-da-participacao-brasileira-em-missoes-da-onu. Acessado em: 23 ago. 2024.

HUNTER, James C.. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 144 p.

IBGE. **Panorama de Roraima**, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/panorama>.

JORDÃO. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Contagem.** Contagem, Santa Clara, 2007.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360>. Acesso em: 18 ago. 2024.

PINHO. **O Exército Brasileiro na Operação Acolhida**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4990/1/MO%200906_PINHO.pdf. Acesso em: 23 ago. 2024

RIO DE JANEIRO (Estado). **Documento sobre insurreição de escravos** estará disponível para consulta online. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, 2018a. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/5477860>. Acesso em: 23 ago. 2024

RIO DE JANEIRO (Estado). **Portaria Normativa nº 5, de 29 de maio de 2018.** Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. 1 ed. Rio de Janeiro: Gabinete de Intervenção Federal do Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <<http://www.intervencaofederalrj.gov.br/arquivos/plano-estrategico-gif.pdf>>. Acesso em: 23 ago.2024.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Portaria Normativa nº 22, de 11 de outubro de 2018.** Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. 2 ed. Rio de Janeiro: Gabinete de Intervenção Federal do Rio de Janeiro, 2018c. Disponível em: <http://olerj.camara.leg.br/entenda/planorevisado.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

RODRIGUES, R. I.; ARMSTRONG, K. (Org.). **A Intervenção Federal no Rio de Janeiro e as Organizações da Sociedade Civil.** Rio de Janeiro: Ipea, 2018

RAMOS, Miguel. **Intervenção federal no Rio de Janeiro: reflexões.** Revista Brasileira de Segurança Pública, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 262–275, 2021. DOI:

10.31060/rbsp.2021.v15.n2.1218. Disponível em:
<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1218>. Acesso em:
25 ago. 2024

QUATRO MESES DE INTERVENÇÃO FEDERAL: OPERAÇÃO, OPERAÇÃO, OPERAÇÃO! Coordenação pelo Centro de Estudos de Segurança e Cidadania (CESeC) da Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, abril de 2018c.

Disponível em:

http://observatoriodaintervencao.com.br/wp_content/uploads/2018/06/RELATORIO_03_observ-interv_ARTE-1.pdf

SALES, Simone. **Especial Forças Armadas - Missão de estabilização do Haiti, a Minustah**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/269561-especial-forcas-armadas-missao-de-estabilizacao-do-haiti-a-minustah-05-23/>. Acessado em: 23 ago. 2024.

TAVARES JUNIOR, P. DE S. **A influência da liderança no desempenho do pelotão de fuzileiros em situação de conflito na missão de paz no haiti**. Giro do Horizonte, v. 6, n. 2, p. 46-53, 2 maio 2019.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO

Para as próximas questões, imagine um militar que você observou aspectos de liderança durante a missão e responda com base no que você lembra dele.

1) De qual missão você participou?

a. Haiti

b. Acolhida

c. Operações de GLO no Rio de Janeiro

2) De qual(is) ano(os) que o Sr. participou dessa missão?

3) Qual era o seu Posto/Graduação e Nome de Guerra durante a missão?

4) Qual era o Posto/Graduação do militar que você observou aspectos de liderança? (Se possível, coloque o Nome de Guerra)

5) Na missão realizada, foi possível observar elevados padrões de **integridade de caráter nas atitudes** do militar observado?

6) O respeito aos valores morais é fundamental para liderança militar. Foi possível observar na missão realizada comportamentos que evidenciaram a **conduta moral correta** do militar em questão? Se "Sim", cite um exemplo.

7) Segundo o manual de liderança, o comandante, em qualquer nível hierárquico, deverá demonstrar **habilidade para orientar, dirigir e modificar as atitudes e as ideias dos subordinados**, por intermédio da **capacidade de convencimento** que possuir e da credibilidade que tiver adquirido. Essa credibilidade muito se baseará no comportamento moral do líder militar. Durante a missão realizada foi verificado algum fato que evidenciou tal situação? Se "Sim", cite um exemplo.

8) De acordo com o manual de liderança, os subordinados tendem a imitar as características demonstradas pelo líder. Isso evidencia a importância da conduta

moral de quem pretende exercer a liderança militar, pois as atitudes são mais facilmente imitadas do que aprendidas. Nesse viés, foi verificado, na missão realizada, situações em que os **subordinados**, decerta maneira, **imitaram as características apresentadas pelos seus líderes**? Se "Sim", cite um exemplo.

9) Com relação aos valores básicos de um líder militar, marque quais valores ficaram evidenciados pelos seus líderes. Marque todas que se aplicam.

- a. Honra
- b. Honestidade
- c. Verdade
- d. Justiça
- e. Respeito
- f. Lealdade
- g. Integridade

10) Seu líder demonstrava ter capacidade técnica e tática. Dê uma nota de 0 a 10.

11) Seu líder possuía aptidão física. Dê uma nota de 0 a 10.

12) Seu líder possuía autoconhecimento (sabia no que ele era bom ou ruim). Dê uma nota de 0 a 10.

13) Seu líder conseguia transmitir coragem necessária para que você superasse a incerteza e o medo. Dê uma nota de 0 a 10.

14) Seu líder acompanhava e observava como estavam seus subordinados. Dê uma nota de 0 a 10.

15) Com relação aos "**Valores**", marque as características que você via em seu líder. Marque todas que se aplicam.

- a. Coerente (tomava atitudes em acordo com seus princípios morais mesmo quando sob pressão)
- b. Corajoso (controlava o medo)

- c. Dedicado (Realizava atividades com empenho)
- d. Imparcial (Tratava igualmente a todos os subordinados)
- e. Responsável (assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões)

16) Com relação às “**Habilidades Individuais**”, marque as características que você via em seu líder. Marque todas que se aplicam.

- a. Adaptável
- b. Autoconfiante
- c. Criativo
- d. Decisivo
- e. Dinamismo – Sua energia contagiava seus subordinados.
- f. Equilibrado Emocionalmente – Paciente, tolerante, calmo.
- g. Flexível – Modificava suas ações quando via que estava errado.
- h. Iniciativa – Sabia agir sem depender de ordem de superior.
- i. Objetivo – Rápido em agir frente aos desafios.
- j. Organizado
- k. Persistente
- l. Resistente Fisicamente ou Psicologicamente

17) Com relação às “**Habilidades de Relacionamento**”, marque as características que você via em seu líder. Marque todas que se aplicam.

- a. Comunicável
- b. Camaradagem
- c. Cooperação
- d. Direção
- e. Empatia – Capacidade de se colocar no lugar do outro.

f. Persuasão – capacidade de influenciar.

g. Tato – sabia tratar bem as pessoas ao seu redor.

18) Qual estilo de Comando seu líder mais usava? (Autocrático, participativo ou delegativo). Você consegue exemplificar uma situação em particular que ficou claro esse comando?

19) Seu líder alternava os estilos de Comando? (Autocrático, participativo e delegativo). Caso sim, ele alternava de forma adequada e de acordo com a situação? Cite um exemplo.

20) Seu líder favorecia o desenvolvimento do espírito de corpo e da camaradagem entre seus comandados? Se sim, cite exemplos.

21) O Manual de Liderança Militar, C 20-10, contém as **ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA A CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR**. Selecione as orientações mais vistas e relevantes na missão em que o senhor participou (**Máximo 6 opções**). Marque todas que se aplicam.

a. conheça os indivíduos que estão sob suas ordens, tentando identificar suas aspirações, necessidades, problemas, deficiências e tenha interesse pelo crescimento profissional e pelo bem-estar de todos. Isso permitirá a composição de equipes homogêneas, cujos integrantes se complementam em suas capacidades e o melhor alinhamento entre o interesse da força e os interesses pessoais do subordinado, uma vez que essas preocupações demonstram que os comandantes, em todos os níveis, estão a favor deles e não contra.

b. comunique-se com correção e eficiência, buscando a interação, sem palavras de baixo calão, utilizando uma linguagem simples, sincera e direta, utilizando exemplos que ele mesmo pratica fielmente.

c. aja com rapidez, com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato. Não é preciso gritar ou ofender as pessoas, perdendo o equilíbrio emocional. Deve agir com sereno rigor. Seja firme e persistente em seus propósitos e não se intimide com críticas e opiniões contrárias. Evite a contraordem: A contraordem sugere um planejamento malfeito e afeta a credibilidade do líder.

d. ensine o subordinado a confiar em si, no grupo e no líder. Desenvolva os

menos competentes e os poucos dedicados, sem menosprezá-los. Seja digno de respeito, de credibilidade e seguro em suas atitudes, buscando pela proficiência profissional, senso moral e competências que favorecem a liderança e zele pela segurança nas instruções de modo a evitar acidentes envolvendo os liderados e o grupo como um todo. No combate, situação em que todos estarão correndo risco de vida, o indivíduo somente obedecerá voluntariamente às ordens se confiar naquele que o lidera.

e. tomada sem informações suficientes, ou quando não foi realizado um estudo de situação adequado, mina a credibilidade do líder militar por seus efeitos nocivos ao cumprimento da missão.

f. Seja justo, elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero para cumprir a missão, criando um ambiente de trabalho salutar. Um elogio oportuno reforça a atitude correta e o elogiado.

g. apoie e estimule a iniciativa de seus comandados na busca por soluções para os problemas do grupo, ainda que no processo possa surgir iniciativas equivocadas. A falta de iniciativa do subordinado é uma falha a ser combatida. Entretanto, sempre é útil mostrar aos liderados quais são os limites da iniciativa, para que não fiquem em dúvida na hora de decidir o que fazer.

h. Mantenha o contato aproximado e converse com seus comandados, deixe-os bem-informados e tenha sempre uma palavra positiva para animá-los. Sem promiscuidade, frequente os outros círculos e mantenha uma política de “portas abertas” aos subordinados, permitindo que eles o procurem. Esse passo é importante para estabelecer canais de comunicação com os prováveis liderados. Pode-se usar os aplicativos de mensagens disponíveis, mas não se pode dispensar o contato pessoal.

i. em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem. Esse atributo não se manifesta apenas como “coragem física”, que se confunde com a intrepidez, a audácia e o destemor, mas também como “coragem moral”, que está vinculada à capacidade de decidir em situações de risco e de perigo, quando o líder militar se coloca, a priori, como o responsável pelo sucesso ou pelo insucesso que advirá da decisão tomada. A coragem moral manifesta-se, ainda, quando o líder se dispõe a lutar contra as injustiças, defendendo o que é certo, arriscando-se a

desagradar pessoas importantes que possam vir a prejudicá-lo de imediato ou no futuro.

j. seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja sempre com responsabilidade, com honestidade, e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade. Três falhas graves deverão ser evitadas a todo custo: a falta de.

k. tenha um projeto para a OM ou o grupo que está sob seu comando e saiba explicá-lo aos seus subordinados. Esse projeto pode ser resumido na determinação de um objetivo a ser alcançado, na exposição da finalidade do projeto, na justificativa para fazer mudanças e nas diversas ações que deverão ser desenvolvidas para alcançar o objetivo pretendido. Sempre há aspectos a serem aprimorados ou modificados, pois as situações mudam com o passar do tempo.

l. empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais formará um grupo coeso e capaz de cumprir missões complexas com eficiência. É preciso que os comandantes atuem de forma eficiente, não só para se tornarem os líderes de seus subordinados, mas também para que todos aqueles que exercem funções de comando, em níveis hierárquicos abaixo do seu, liderem seus comandados e participem, no seu nível, da cadeia de liderança, a qual deve ser o alicerce da cadeia de comando.

22) Das correntes de liderança abaixo, qual você identificou em suas missões reais e julga ser a mais importante? Marque todas que se aplicam.

a. Centrada no líder que diz que o líder é um indivíduo predestinado muitas vezes tendo nascido para isso.

b. Corrente centrada nos seguidores, que nega que o destaque do líder se deva a qualidades superiores e diz que ele é produto do grupo.

c. INTEGRADORA: que argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos no grupo social.

23) Ainda sobre os modelos de liderança citados acima, qual você julga com seus conhecimentos ser o ideal?

24) O manual de liderança nos descreve dois exemplos de liderança: DIRETA

EINDIRETA. Acerca disso e com base nas características a seguir, qual dos tipos você mais identificou em sua missão? Marcar apenas uma.

a. DIRETA - A liderança direta onde o líder influencia diretamente os liderados falando com eles com frequência

b. INDIRETA - O líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.

c. AMBAS

25) O manual de liderança cita que quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada. Você pôde observar isso na missão que participou? Se "Sim", cite um exemplo.