



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV GABRIEL MANGABEIRA DA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TÁTICA DO OFICIAL INTERMEDIÁRIO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA
ORDEM (GLO)**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV GABRIEL MANGABEIRA DA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TÁTICA DO OFICIAL INTERMEDIÁRIO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA
ORDEM (GLO)**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)
DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Cav GABRIEL MANGABEIRA DA COSTA**

Título: **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TÁTICA DO OFICIAL INTERMEDIÁRIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO).**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
LEONARDO FAULHABER MARTINS - TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
GUILHERME BERNARDES SIMÕES - Cap 1º Membro e Orientador	
RICARDO SPADER - Cap 2º Membro	

GABRIEL MANGABEIRA DA COSTA – Cap
Aluno

Ninguém, com toda certeza, é capaz de assumir a liderança em todos os campos, pois para um homem os deuses concederam as proezas da guerra, a outro, a dança, para um outro, a música e o canto, e, num outro, o todo poderoso Zeus colocou uma boa cabeça.

(HOMERO)

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TÁTICA DO OFICIAL INTERMEDIÁRIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)

Gabriel Mangabeira da Costa*
Guilherme Bernardes Simões**

RESUMO

O presente artigo procura apresentar os atributos de Liderança Militar de maior relevância a serem evidenciados pelo oficial intermediário (capitão) do Exército Brasileiro (EB) para que seja, evidentemente, um líder tático durante uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO). Depreende-se que é crescente e constante o emprego das tropas do EB neste tipo de operação de “não guerra”, o qual se caracteriza por possuir caráter conjunto, multinacional e com a existência de organizações civis variadas, onde as operações ocorrem com acompanhamento da mídia e em meio à população, sendo, portanto, uma operação no Amplo Espectro dos Conflitos. O Elemento do Poder de Combate Liderança é indispensável para a consecução dos objetivos traçados e para a colheita de resultados positivos das operações, devendo o seu estudo suscitar interesse por todos os integrantes da força, mormente aos militares em funções de chefia e liderança. O papel precípua do líder tático é transformar os planos e intenções do escalão superior em ações coordenadas, eficazes e eficientes; fazendo-se valer dos profusos ensinamentos que os conceitos da Liderança Militar oportuniza. Os resultados colhidos por intermédio de questionários respondidos por oficiais intermediários e subalternos, sargentos, cabos e soldados que estiveram inseridos em Op GLO colaboraram para direcionar quais seriam os atributos de liderança sugeridos a serem adotados pelos capitães para que sejam, efetivamente, líderes táticos em seu nível de atuação.

Palavras-chave: Liderança. Operação de Garantia da Lei e da Ordem. Tático.

ABSTRACT

This article aims to present the attributes of Military Leadership of greater relevance to be evidenced by the intermediate officer (captain) of the Brazilian Army (EB) to be, evidently, a tactical leader during a Operation of Guarantee of Law and Order (Op GLO). The use of EB troops in this type of "non-war" operation is increasing and constant, which is characterized by having a joint, multinational character and the existence of varied civil organizations, where operations occur with media and in the midst of the population, thus being an operation in the Broad Conflict Spectrum. The Power of Combat Leadership Element is indispensable for the accomplishment of the goals set and for the collection of positive results of the operations, and its study must arouse interest by all members of the force, especially the military in leadership roles. The primary role of the tactical leader is to transform the plans and intentions of the upper echelon into coordinated, effective and efficient actions; making use of the profuse teachings that the concepts of Military Leadership offers. The results obtained through questionnaires answered by intermediate and subaltern officers, sergeants, cables and soldiers who were part of Op GLO collaborated to direct which were the leadership attributes suggested to be adopted by the captains to be effectively tactical leaders in their level of performance.

Keywords: Leadership. Operation of Guarantee of Law and Order. Tactical.

* Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2019.

** Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2015.

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) tem sido convocado ao cumprimento de missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) em todo o território nacional, em cumprimento ao que prescreve o Art. 142 da Constituição Federal de 1988.

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. (BRASIL. Constituição, 1988).

Neste sentido, evidencia-se a inserção do EB nas Operações no Amplo Espectro dos Conflitos, as quais se caracterizam por possuírem caráter conjunto, multinacional e com a existência de organizações civis variadas, onde as operações ocorrem com acompanhamento da mídia e em meio à população. Os conflitos, portanto, desenvolvem-se num ambiente incerto e caracterizado por ameaças de difícil identificação.

1.1 PROBLEMA

As missões GLO desenroladas neste ambiente operacional difuso sugerem o emprego de ações militares cada vez mais descentralizadas, onde o papel dos líderes de pequenas frações é primordial para o sucesso das operações. O oficial intermediário (Of Itr) do EB é peça chave na cadeia de propagação das intenções dos níveis hierárquicos de decisão do emprego de tropa, aos níveis elementares das frações a serem empenhadas, traduzindo em ações os planos estratégicos concebidos.

Por conseguinte, quais são os atributos de liderança a serem evidenciados pelo Of Itr do EB para que ele seja, verdadeiramente, a peça chave no processo de propagação, entendimento e execução das intenções e planos dos escalões superiores para o cumprimento das missões GLO?

1.2 OBJETIVOS

a) Apresentar os atributos de Liderança Militar de maior relevância a serem evidenciados pelo oficial intermediário do EB para que seja, evidentemente, um líder tático, tendo em vista o emprego constante de tropa em Operações de Garantia da Lei e da Ordem;

b) Apresentar conceitos teóricos aplicáveis ao desenvolvimento da liderança tática do capitão do EB;

c) Apresentar os atributos de liderança sugeridos a serem adotados pelos Of Itr para que sejam, efetivamente, líderes táticos em seu nível de atuação; e

d) Apresentar a influência da liderança tática do Of Itr em Operações de GLO da atualidade.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A compreensão da dimensão humana é um fator precípua para o sucesso nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem, as quais se desenvolvem num espaço de batalha situado junto a grandes centros populacionais. O comportamento e as ações de todos os integrantes das tropas empenhadas têm considerado valor para o sucesso no cumprimento destas missões.

A liderança tática do capitão junto a seus comandados fará com que os comportamentos estejam alinhados com as intenções dos escalões superiores, bem como para que os planos sejam traduzidos em ações acertadas, contribuindo demasiadamente para o êxito no cumprimento das tarefas, ainda que os atores envolvidos não estejam sob constante fiscalização.

A presente pesquisa contribuirá para evidenciar a importância da liderança tática do Of Itr nas Op GLO, ao passo em que apresentará ferramentas conceituais aplicáveis ao desenvolvimento desta liderança junto à tropa.

2. METODOLOGIA

A pesquisa será desenvolvida com a apresentação de conceitos teóricos de liderança aplicáveis ao Of Itr para que este seja um líder tático, em seu nível de atuação, no cumprimento de missões de GLO. Buscará, ainda, apresentar passagens que exemplificam a importância da liderança tática do capitão junto à tropa, por intermédio de narrativas conduzidas por militares que estiveram inseridos num cenário de Op GLO da atualidade.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O ambiente operacional das Operações no Amplo Espectro, nas quais se inserem as Operações de Garantia da Lei e da Ordem, é apresentado por intermédio

do Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre.

Ainda, conforme o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre, os Elementos do Poder de Combate Terrestre representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações – sejam de Guerra ou de Não Guerra. Os Elementos do Poder de Combate Terrestre são: Liderança, Informações e as Funções de Combate – Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção.

LIDERANÇA. É definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes dos elementos da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando. (BRASIL. Exército. EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre. Brasília, DF, ed. 1. p. 5-8 e 5-9).

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) apresenta conteúdo significativo do assunto, e será utilizada como referencial teórico de pesquisa. Dentre as principais contribuições ao presente estudo, este documento discorre sobre as teorias, as correntes e os princípios da Liderança Militar.

Segundo WELLINGTON MOREIRA (2015), o líder tático é aquele que coloca em prática o planejamento corporativo ou age cirurgicamente nos períodos de crise. Este raciocínio norteia o desenvolvimento deste artigo, visto que a temática da pesquisa gira em torno do papel do capitão como um líder que traduz em ações as intenções e planos dos escalões superiores durante o emprego do EB em Op GLO.

RICHARD MARTIN (2011) apresenta três níveis de liderança: a Liderança Tática, a Liderança Estratégica e a Liderança Operacional; atendendo à necessidade desta pesquisa no sentido de caracterizar acerca do tipo de liderança a ser abordada. Segundo o autor, no nível tático, os líderes devem equilibrar as necessidades dos membros da equipe com as necessidades da missão ou situação. Isso geralmente envolve negociar e persuadir os seguidores a cooperar para alcançar o objetivo. Isso também significa criar um ambiente onde eles estejam dispostos a fazer sacrifícios ou contribuir para a equipe por causa de uma lealdade

sentida ao líder e aos outros membros da equipe.

Ideias-chave a serem pesquisadas:

- operações no amplo espectro;
- operações de garantia da lei e da ordem;
- liderança tática;
- líder tático;
- teorias da liderança;
- correntes da liderança; e
- Princípios da liderança.

2.2 INSTRUMENTOS

No prosseguimento da pesquisa a respeito do assunto, o planejamento dos trabalhos considerou a coleta de dados por intermédio de pesquisa bibliográfica e questionário.

TABELA 1 - Instrumentos de Metodologia de Pesquisa

INSTRUMENTO	AMOSTRA	PREVISÃO DE EXECUÇÃO
Pesquisa Bibliográfica	Artigos e publicações acerca do assunto "liderança tática". Nota de Aula da AMAN de Liderança Militar. Livros e revistas que tratam do tema liderança.	MAIO 19
Questionário	Of Itr (Cap), Of Sublt, Sgt, Cb e Sd que participaram de Op GLO da atualidade.	JUL 19

Fonte: O autor

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas realizadas na intenção de buscar conteúdo relevante que trata do tema do presente artigo indica a necessidade de uma apresentação conceitual acerca da liderança militar e suas nuances.

A importância da construção do conhecimento far-se-á notória na etapa em que serão evidenciados os atributos da área afetiva e os tipos de liderança mais indicados em um cenário de Operação de Garantia da Lei e da Ordem.

3.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

A fim de inferir sobre os atributos de Liderança Militar de maior relevância a serem evidenciados pelo oficial intermediário do EB para que seja, evidentemente, um líder tático, faz-se necessário discorrer sobre conteúdo teórico que baliza as

noções essenciais acerca do assunto.

3.1.1 CHEFIA E LIDERANÇA

A gama de ações e decisões do militar de maior precedência hierárquica no âmbito de um grupo específico consiste no exercício da chefia, e tem por finalidade conduzir os trabalhos da tropa ou seção de forma integrada.

O militar mais antigo, habitualmente, desenvolve dois ofícios que lhes são fundamentais para o exercício de sua função: o de “chefe” e o de “líder”. O primeiro papel se refere a autoridade derivada do grau hierárquico e da responsabilidade funcional do indivíduo. Ao passo em que o segundo papel está relacionado com a “[...] habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência.” (HUNTER, James C.).

Desta forma, o efetivo comando compreende uma combinação de chefia e liderança exercidas simultaneamente, a fim de que o grupo cumpra suas missões eficazmente, em um ambiente sadio e inspirador.

3.1.2 FATORES DA LIDERANÇA

São quatro os fatores que envolvem a liderança militar: situação, líder, liderados e a comunicação firmada pelos dois últimos.

3.1.2.1 Situação

Conforme o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a situação compreende o somatório de todos os aspectos e fatores internos e externos que exerçam algum tipo de influência sobre o grupo (líder e liderados), sociedade, ou instituição. Como não é possível antever todas as situações que poderão ocorrer, os líderes militares devem estar aptos a enfrentar as situações de crise previsíveis.

3.1.2.2 Líder

Militar responsável por conduzir a tropa sob seu comando ao cumprimento da missão, de maneira voluntária, motivada e sinérgica.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, o líder

deve: **ser**, isto é, qual a personalidade (caráter e temperamento) mais favorável e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) que deve possuir; **saber**, isto é, que tipo de conhecimentos, obtidos através do estudo e da experiência, deve possuir para conduzir com acerto os destinos da instituição ou do grupo sob sua responsabilidade, nas crises e na normalidade; **fazer**, isto é, como ele deverá agir no dia a dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que se apresentarem.

3.1.2.3 Liderados

Grupo de militares sobre a influência direta ou indireta do líder, e que se caracteriza por sua heterogeneidade, implicando ao líder conhecer profundamente as capacidades individuais dos integrantes de sua equipe.

Consoante com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, é possível fazer quatro combinações com os atributos **competência** e **dedicação**, que caracterizariam tipos diferentes de profissionais:

- O competente e dedicado;
- O competente e pouco dedicado;
- O incompetente e dedicado; e
- O incompetente e pouco dedicado.

Ainda conforme o caderno supramencionado, haveria uma infinidade de tonalidades de dedicação e competência, contudo, o importante é entender que o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe. Em linhas gerais, os menos competentes necessitarão de maior **orientação** e os menos dedicados de maior **supervisão**.

3.1.2.4 Comunicação

A comunicação consiste no processo que operacionaliza a interação entre o locutor, o líder, e seus interlocutores, os liderados. A mensagem que o comandante da tropa deseja transmitir a seus subordinados pode fluir por intermédio dos canais auditivo (palavras e sons), visual (gestos e exemplos) e tátil, cabendo ao líder o julgamento de quais destes mais se adequam aos interlocutores envolvidos e situação.

primeiro canal é auditivo e as pessoas preponderantemente auditivas baseiam-se muito naquilo que ouvem. O segundo canal é visual e conduz o indivíduo a considerar prioritariamente o que vê. O último canal é tátil, que faz a pessoa entender melhor aquilo que sente, isto é, o que toca, prova, cheira e aquilo que a favorece, ou não. O uso prioritário deste ou daquele canal não se relaciona à inteligência ou ao nível de educação de cada um. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, p. 8).

3.1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os conceitos que serão apresentados neste tópico foram retirados do EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013.

No decorrer dos últimos dois séculos as concepções de liderança evoluíram do entendimento de que se tratava de uma capacidade inata dos indivíduos, para um atributo que pudesse ser desenvolvido com estudo e aplicação prática, havendo, desta feita, um abundante número de estilos de liderança publicados desde então.

No entanto, os sete estilos relevantes para o contexto do corrente artigo estão contidos em três parâmetros de classificação:

- Quanto ao foco do líder: Liderança Orientada para a Tarefa e Liderança Orientada para o Relacionamento.
- Quanto ao tipo de incentivo: Liderança Transformacional e Liderança Transacional.
- Quanto ao grau de centralização do poder: Liderança Centralizadora, Liderança Participativa e Liderança Delegativa.

3.1.3.1 Liderança Orientada para a Tarefa

Este estilo de liderança preconiza que o enfoque do líder está na realização de tarefas orientadas especificamente para a consecução dos objetivos, com a estipulação de metas e prazos, bem como das atribuições de cada indivíduo no decorrer das ações.

3.1.3.2 Liderança Orientada para o Relacionamento

Neste estilo de liderança o líder preocupa-se com as necessidades pessoais dos integrantes do grupo, foca na manutenção do moral, atmosfera e relações interpessoais. A liderança orientada para o relacionamento é de grande valia em situações de tensão, desmotivação e frustração dos liderados, sendo orientada por

intermédio da percepção de satisfação em relação às decisões e ações do líder.

3.1.3.3 Liderança Transformacional

Indicada para situações de crise, que sugerem elevado nível de comprometimento dos liderados com o grupo a que pertencem.

São quatro os tópicos que assinalam a Liderança Transformacional:

1º) “[...] carisma (influência idealizada) associado com um grau elevado de poder de referência por parte do líder [...]” (NOBRE, 1998, p. 54), que é capaz de despertar respeito, confiança e admiração; 2º) inspiração motivadora, que consiste na capacidade de apresentar uma visão, dando sentido à missão a ser realizada, de instilar orgulho. Inclui também a capacidade de simplificar o entendimento sobre a importância dos objetivos a serem atingidos e, a “[...] possibilidade de criar símbolos, “slogans” ou imagens que sintetizam e comunicam metas e ideais, concentrando assim os esforços [...]” (NOBRE, 1998, p. 54); 3º) estimulação intelectual, consiste “[...] em encorajar os subordinados a questionarem sua forma usual de fazer as coisas, [...] além de incentivar a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia de pensamento” (NOBRE, 1998, p. 54-55), propiciando a formulação de críticas construtivas, em busca da melhoria contínua; 4º) “consideração individualizada, implica em considerar as necessidades diferenciadas dos subordinados, dedicando atenção pessoal, orientando tecnicamente e aconselhando individualmente” (CAVALCANTI et al., 2005) e “[...] oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e auto-superação.” (NOBRE, 1998, p. 55). “Segundo o enfoque da liderança transformacional, ao encontrarem significado e perspectivas de realização pessoal no trabalho, os subordinados alcançam os mais elevados níveis de produtividade e criatividade, fazendo desaparecer a dicotomia trabalho e prazer.” (BARRETT, 2000, apud CAVALCANTI et al., 2005). (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-8 e 1-9).

3.1.3.4 Liderança Transacional

Para este estilo de liderança, o líder deve trabalhar com os anseios substanciais dos liderados, devendo atendê-los por meio de recompensas e, destarte, obtendo o afinco necessário ao bom cumprimento das tarefas propostas.

Esta liderança encerra os elementos a seguir:

“A recompensa é contingente, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais; Esse estilo de liderança caracteriza-se também pela administração por exceção, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros [...]” (NOBRE, 1998, p. 55). Neste estilo de liderança, o líder “[...] observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.” (CAVALCANTI et al., 2005, p. 120). (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-9).

3.1.3.5 Liderança Centralizadora

Assentada na autoridade oficial e legítima do líder perante o grupo. Está diretamente relacionada à função do militar com ascendência hierárquica sobre os demais.

O líder centralizador baseia a sua atuação numa disciplina rígida, impondo obediência e mantendo-se afastado de relacionamentos menos formais com os seus subordinados, controla o grupo por meio de inspeções de verificação do cumprimento de normas e padrões de eficiência, exercendo pressão contínua. Esse tipo de liderança pode ser útil e, até mesmo, recomendável, em situações especiais como em combate, quando o líder tem que tomar decisões rápidas e não é possível ouvir seus liderados, sendo a forma de liderança mais conhecida e de mais fácil adoção.

A principal restrição a esse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideias, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte, a participação e a criatividade dos subordinados. O uso desse estilo de liderança pode gerar resistência passiva dentro da equipe e inibir a iniciativa do subordinado, além de não considerar os aspectos humanos, dentre eles, o relacionamento líder-liderados. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-7).

3.1.3.6 Liderança Participativa

O líder busca receber os assessoramentos dos integrantes do grupo e, baseado na sua capacidade técnico-profissional e experiência, decide por determinada linha de ação.

Este tipo de liderança motiva o comprometimento de todos em prol do cumprimento da missão, tendo em vista o caráter colaborativo na escolha da decisão final. No entanto, o líder jamais deve deixar de exercer sua autoridade e responsabilidade sobre os desdobramentos advindos das ações em prática.

Em se obtendo sucesso, a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição por parte dos subordinados são fatores que permitem uma realimentação positiva do processo. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão. [...] Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões. Isso poderá fazer com que o chefe acabe sendo conduzido pelo próprio grupo. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-7).

3.1.3.7 Liderança Delegativa

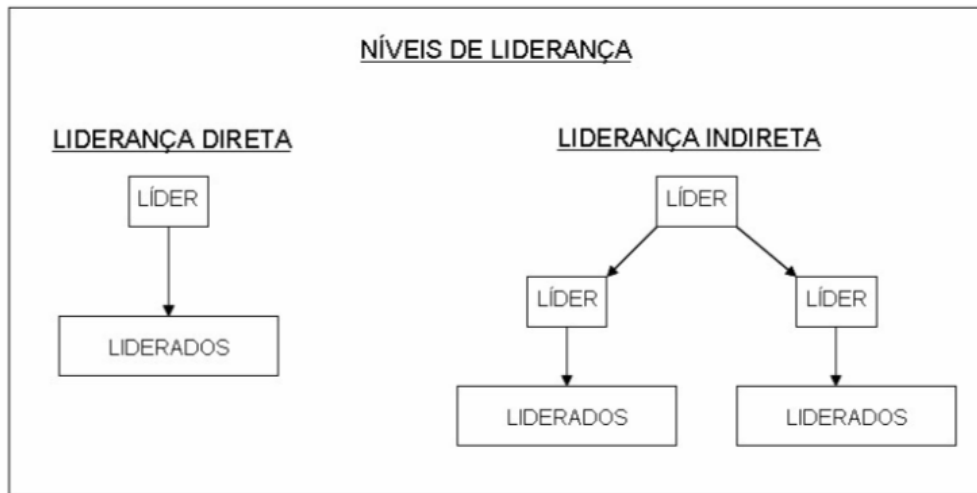
Estilo de liderança indicada para situações que requeiram habilidades técnicas específicas para a conclusão da faina.

Quando delega a missão para um subordinado específico, o líder tem condições de se comprometer com outros assuntos que pedem a sua atenção, devendo, entretanto, acompanhar os trabalhos específicos outrora delegados, a fim

de que não perca o controle da situação.

Para que tenha sucesso este estilo de liderança, o líder deve possuir profundo conhecimento das capacidades de seus homens, alocando a pessoa certa à demanda especial manifestada.

3.1.4 NÍVEIS DE LIDERANÇA



ORGANOGRAMA 1 – Níveis de Liderança

Fonte: Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (p. 13)

3.1.4.1 Direta

A liderança direta se trata daquela estabelecida através do contato direto do líder e seus liderados, por meio de palavras, gestos e exemplos. Quando operacionalizada adequadamente é capaz de construir laços de comprometimento sólidos dos integrantes para com o grupo a que pertencem, uma vez que os sentimentos de credibilidade e confiança são robustecidos pelo que se vê, ouve e sente.

3.1.4.2 Indireta

A liderança indireta é transmitida por uma “cadeia de liderança”, a qual integram o líder de maior precedência hierárquica do grupo considerado, como por exemplo o comandante de uma brigada; os líderes intermediários (comandantes de unidade, subunidade e pelotões); e demais militares subordinados.

Esta liderança é evidenciada quando os líderes intermediários transmitem as intenções e ordens dos escalões superiores *ipsis litteris* a seus comandados, como se fossem suas, fazendo com que não haja distorções no modo de atuação para o

cumprimento das missões e tarefas.

3.1.5 ATRIBUTOS DO LÍDER

A fim de abordar os atributos requeridos ao líder militar, será recorrido ao que prescreve o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, o qual subdivide o assunto em três tópicos, são eles: 1) atributos derivados dos valores identificados como importantes para os militares do Exército Brasileiro; 2) atributos importantes para orientar e corrigir os subordinados; e 3) outros atributos que favorecem o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados.

3.1.5.1 Atributos derivados dos valores identificados como importantes para os militares do Exército Brasileiro

Disciplina consciente ou autodisciplina – capacidade de proceder, voluntariamente, conforme as normas, regulamentos e leis que regem a Instituição e o Estado, bem como a capacidade de obedecer às ordens legais expedidas pelos superiores hierárquicos, [...].

Honestidade – conduta que se caracteriza pelo respeito ao direito alheio e pela repulsa ao roubo, à fraude e à mentira.

Honra – é a consciência da própria dignidade, expressa em uma vida honesta que torna a pessoa respeitada e acatada pelo grupo ou comunidade em que vive.

Lealdade – é a atitude de fidelidade a pessoas, grupos e instituições, em função dos ideais e valores que defendem e representam.

Senso de justiça – é a consciência clara dos próprios direitos e deveres e do respeito que se deve ter pelos direitos das outras pessoas. Justiça é o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido.

Respeito – capacidade de acatar ou considerar a pátria e seus símbolos, as leis e os regulamentos, as autoridades legalmente constituídas, os superiores hierárquicos, os companheiros de farda e suas famílias [...], bem como as demais pessoas do povo, sem levar em conta sua origem social, raça ou religião.

Integridade moral ou probidade – [...]. Portanto, o indivíduo que tem integridade moral é, também, honesto, honrado, justo, leal, respeitoso e disciplinado.

Patriotismo – atitude de amor incondicional à Pátria, que se expressa através do respeito às instituições e símbolos nacionais, da atuação consciente e ativa do indivíduo no cumprimento dos seus deveres, do esforço em contribuir para o progresso e engrandecimento da Pátria e da solidariedade demonstrada com os compatriotas.

Camaradagem – capacidade de se relacionar de forma disciplinada, amistosa e cooperativa com os superiores hierárquicos, companheiros do mesmo nível e subordinados. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, p. 42).

3.1.5.2 Atributos importantes para orientar e corrigir os subordinados

Firmeza ou firme autoridade – capacidade de manter, com sólida argumentação, suas opiniões, resoluções e decisões diante de ideias contrárias e de ponderações descabidas. Refere-se à maneira sem

prepotência, porém enérgica, com que o indivíduo emprega a autoridade da qual está investido.

Empatia – capacidade de imaginar-se na situação vivida por outra pessoa para melhor compreender ideias, atitudes e comportamentos, considerando a idade, a experiência de vida e a origem social do outro, para melhor orientá-lo ou julgá-lo.

Paciência – capacidade de perseverar na continuação de uma tarefa lenta e difícil, bem como a capacidade de retornar muitas vezes ao mesmo assunto, voltando a explicá-lo aos subordinados a fim de convencê-los.

Tato – capacidade de lidar com as pessoas sem ferir suscetibilidades; capacidade de corrigir um indivíduo sem ofendê-lo.

Sereno rigor – procedimento que se caracteriza pela capacidade de empregar simultaneamente os quatro atributos acima citados.

(Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, p. 43).

3.1.5.3 Outros atributos que favorecem o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados

Adaptabilidade – capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situação.

[...]

Autoconfiança – capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias.

[...]

Coerência – capacidade de agir em conformidade com as ideias, valores e normas que se prega e se exige das demais pessoas.

[...]

Cooperação – capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém ou do grupo.

[...]

Coragem – capacidade para agir de forma firme e destemida diante de situações difíceis e perigosas.

[...]

A coragem se enlaça com outros atributos, como a autoconfiança, a iniciativa, o equilíbrio emocional e até mesmo com a agressividade controlada.

[...]

Criatividade – capacidade de produzir novos dados, ideias ou combinações, em busca de soluções eficientes e eficazes para os problemas e situações que se apresentam.

[...]

Decisão – capacidade de escolher, oportunamente, uma alternativa que resolva a questão que se apresenta.

[...]

Dedicação – capacidade de cumprir, de modo espontâneo e com empenho, as tarefas normais do serviço e outras não previstas.

[...]

Equilíbrio emocional – capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo.

[...]

Entusiasmo profissional – capacidade de manter-se sempre motivado para a realização dos trabalhos e projetos do grupo a que pertence.

[...]

Iniciativa – capacidade para agir de forma adequada e oportuna sem depender de ordens ou decisões superiores.

[...]

Persistência – capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim

de executar uma tarefa difícil e mesmo penosa, até terminá-la.

[...]

Responsabilidade – capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.

(Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, p. 43-48).

3.2 A OPERAÇÃO DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM E AS CAPACIDADES DE DOMÍNIO AFETIVO REQUERIDAS AO OFICIAL INTERMEDIÁRIO

3.2.1 OPERAÇÃO DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

Conforme a publicação “Garantia da Lei e da Ordem - MD33-M-10 (2ª Edição/2014)”, aprovada pela Portaria Normativa nº 186/MD, de 31 de janeiro de 2014, Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) é uma operação militar determinada pelo Presidente da República e conduzida pelas Forças Armadas de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art. 144 da Constituição ou em outras em que se presume ser possível a perturbação da ordem (Artigos 3º, 4º e 5º do Decreto Nº 3.897, de 24 de agosto de 2001).

4.1.1 O emprego da força nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem assentar-se-á na observância dos princípios da razoabilidade, da proporcionalidade e da legalidade.

4.1.2 A **Razoabilidade** consiste na compatibilidade entre meios e fins da medida. As ações devem ser comedidas e moderadas.

4.1.3 A **Proporcionalidade** é a correspondência entre a ação e a reação do oponente, de modo a não haver excesso por parte do integrante da tropa empregada na operação.

4.1.4 A **Legalidade** remete à necessidade de que as ações devem ser praticadas de acordo com os mandamentos da lei, não podendo se afastar da mesma, sob pena de praticar-se ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

(Garantia da Lei e da Ordem - MD33-M-10, 2ª Edição, 2014, p. 14-15/64).

As principais ações a serem desenvolvidas nestas operações são:

- a) assegurar o funcionamento dos serviços essenciais sob a responsabilidade do órgão paralisado;
- b) controlar vias de circulação;
- c) desocupar ou proteger as instalações de infraestrutura crítica, garantindo o seu funcionamento;
- d) garantir a segurança de autoridades e de comboios;
- e) garantir o direito de ir e vir da população;
- f) impedir a ocupação de instalações de serviços essenciais;
- g) impedir o bloqueio de vias vitais para a circulação de pessoas e cargas;
- h) permitir a realização de pleitos eleitorais;

- i) prestar apoio logístico aos OSP ou outras agências;
 - j) proteger locais de votação;
 - k) realizar a busca e apreensão de armas, explosivos, etc; e
 - l) realizar policiamento ostensivo, estabelecendo patrulhamento a pé e motorizado.
- (Garantia da Lei e da Ordem - MD33-M-10, 2ª Edição, 2014, p. 29/64).

Consoante à publicação “Garantia da Lei e da Ordem - MD33-M-10 (2ª Edição/2014)”, o emprego do Exército Brasileiro em GLO fundamenta-se na realização de ações permanentes de caráter preventivo, privilegiando as estratégias da presença e da dissuasão, bem como no preparo da tropa.

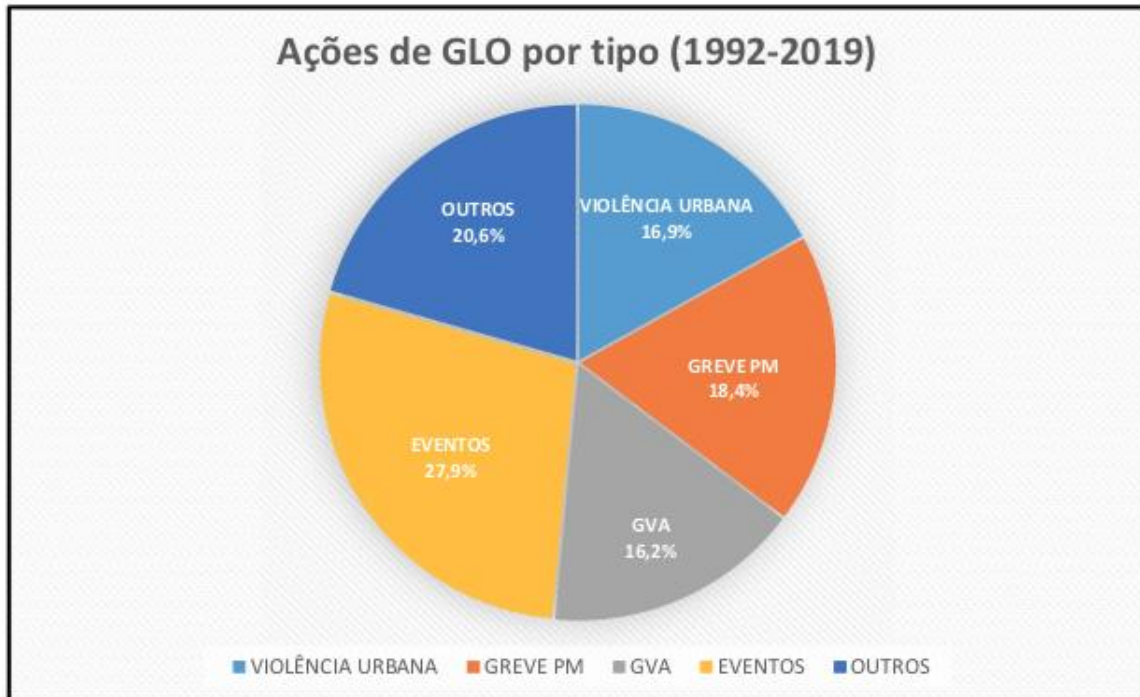
Dados compilados recentes deste tipo de operação se apresentam da seguinte forma:

TABELA 2 - Histórico de GLO

ORDEM	PERÍODO		FORÇA	NOME DA OPERAÇÃO	LOCAL DA OPERAÇÃO	MISSÃO	TIPO
125	fev/17	mar/17	FFAA	CAPIXABA	ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	Contribuir para a segurança pública no Estado do Espírito Santo (greve da Polícia Militar).	GREVE PM
126	fev/17	fev/17	FFAA	CARIOCA	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	Contribuir para a preservação da ordem pública, da incolumidade das Pessoas e do patrimônio, na região metropolitana do município do Rio de Janeiro-RJ.	VIOLÊNCIA URBANA
127	mai/17	mai/17	FFAA	ESPLANADA	BRASÍLIA/DF	Garantir a integridade patrimonial das instalações dos Ministérios e de outros órgãos públicos, na Esplanada dos Ministérios.	VIOLÊNCIA URBANA
128	jul/17	dez/18	FFAA	RIO DE JANEIRO	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	Contribuir para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, no Estado do Rio de Janeiro, em apoio ao Plano Nacional de Segurança Pública, fase Rio de Janeiro.	VIOLÊNCIA URBANA
129	ago/17	ago/17	FFAA	ELEIÇÕES SUPLEMENTARES	ESTADO DE AMAZONAS	Garantia da Votação e Apuração nas Eleições Suplementares do Estado do Amazonas.	GVA
130	dez/17	jan/18	FFAA	POTIGUAR III	REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL E SEDE DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ	Contribuir para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.	GREVE PM
131	mai/18	jun/18	FFAA	SÃO CRISTÓVÃO	EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL	Contribuir para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.	OUTROS
132	jun/18	jun/18	FFAA	ELEIÇÕES SUPLEMENTARES	ESTADO DO TOCANTINS	Garantia da Votação e Apuração nas Eleições Suplementares do Estado do Tocantins	GVA
133	ago/18	set/18	FFAA	TUCUXI	FAIXA DE FRONTEIRA NORTE E LESTE E RODOVIAS FEDERAIS DO ESTADO DE RORAIMA	Contribuir para a maior eficiência e segurança das atividades dos órgãos federais	OUTROS
134	out/18	out/18	FFAA	ELEIÇÕES 2018	EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL	Garantir o pleito eleitoral.	GVA
135	out/18	mar/19	FFAA	TUCUXI II	ESTADO DE RORAIMA	Contribuir para proteção das instalações e das atividades relacionadas ao acolhimento de refugiados	OUTROS
136	fev/19	mar/19	FFAA	TRANCA FORTE	ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE E ESTADO DE RORAIMA	Proteção do perímetro de segurança das penitenciárias federais em Mossoró e em Porto Velho	OUTROS

Fonte: https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/2.tabela-glo_atualizada_em_03_ABR_19.pdf

TABELA 3 - Ações GLO por tipo



Fonte: https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/2.tabela-glo_atualizada_em_03_ABR_19.pdf

3.2.2 CAPACIDADES DE DOMÍNIO AFETIVO REQUERIDAS AO OFICIAL INTERMEDIÁRIO

A totalidade dos atributos da área afetiva apresentados anteriormente é, evidentemente, de suma importância para o capitão no exercício da liderança tática. No entanto, far-se-á um direcionamento para algumas capacidades do domínio afetivo requeridas ao oficial intermediário (Of Itr) em 2 (duas) situações distintas.

Ao capitão do Exército Brasileiro escalado para compor o Estado-Maior (EM) de uma Organização Militar (OM) a ser empregada em Operação GLO, bem como para o comando de uma subunidade nesta modalidade de operação de “não guerra”, é vital que tenha a capacidade de empregar o Elemento do Poder de Combate Terrestre Liderança para que seja, efetivamente, peça chave no processo de propagação, entendimento e execução das intenções e planos dos escalões superiores no cumprimento da missão.

Ao **Of Itr de EM**, o qual exercerá liderança nos níveis direto e indireto, caberá demandar atenção às seguintes capacidades:

- **Autodisciplina** na elaboração dos planos e ordens sob sua responsabilidade, atentando para os dispositivos legais vigentes e ordens expedidas pelos superiores hierárquicos.

- **Firmeza** para manter o que houvera sido planejado, ainda que tendo recebido críticas e ponderações. Devendo, para isso, estar seu planejamento embasado em consistente argumentação.

- **Paciência** para transmitir os planos e intenções o número de vezes necessário para que sejam alcançados os seus íntegros entendimentos.

- **Tato** para corrigir os erros apresentados durante o planejamento, preparação ou execução sem ofender os integrantes cujas ações estão sendo conduzidas erroneamente.

- **Adaptabilidade** para ajustar os planejamentos caso a situação evolua de maneira inesperada e haja a necessidade de emissão de retificação das ordens.

- **Responsabilidade** para imputar-se das consequências dimanadas do cumprimento de suas decisões e ordens. Assumindo plenamente as falhas que provieram de sua ação ou omissão.

O **capitão comandante de subunidade**, cuja liderança direta sobressai à indireta, exerce demasiada influência nos comportamentos da massa da tropa empregada, e deverá atentar para as infracitadas capacidades:

- **Lealdade** para transmitir as intenções e ordens dos escalões superiores sem ponderar negativamente a respeito, deixando evidente a seus comandados a falta de sintonia entre o comando da unidade e a subunidade, o que colaboraria para o surgimento de uma nociva desconfiança no propósito da missão.

- **Empatia** para compreender o que se passa no consciente de seus subordinados, suprimindo as necessidades dos aspectos cognitivos e afetivos para o cumprimento da missão.

- **Firmeza, tato e paciência**, na mesma forma em que carece o Of Itr de EM.

- **Coragem** para estar à frente das tomadas de decisões críticas e servir de exemplo a ser seguido. O capitão comandante de subunidade deve estar junto à ação principal a ser executada, servindo de inspiração motivadora para toda a tropa.

- **Equilíbrio Emocional** para conduzir os comportamentos da tropa sobre sua responsabilidade de modo condizente com os princípios da razoabilidade e proporcionalidade. Caso o comandante de subunidade cometa qualquer descomedimento, cresce a probabilidade de que seus liderados assim também procedam.

- **Responsabilidade**, de forma semelhante ao Of Itr de EM.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Haja vista os conceitos teóricos acerca da Liderança Militar apresentados, bem como o conteúdo resultado dos questionários e entrevistas processados, infere-se que, não obstante a suma importância dos demais traços de liderança suprarreferidos no capítulo anterior, o capitão do Exército Brasileiro no exercício de funções de EM de OM ou no comando de subunidade, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem, deve demandar especial atenção aos atributos de **Firmeza, Tato e Paciência (Serenos Rigor), Equilíbrio Emocional e Responsabilidade**, haja vista os gráficos infracitados, os quais foram produzidos por intermédio de questionário.

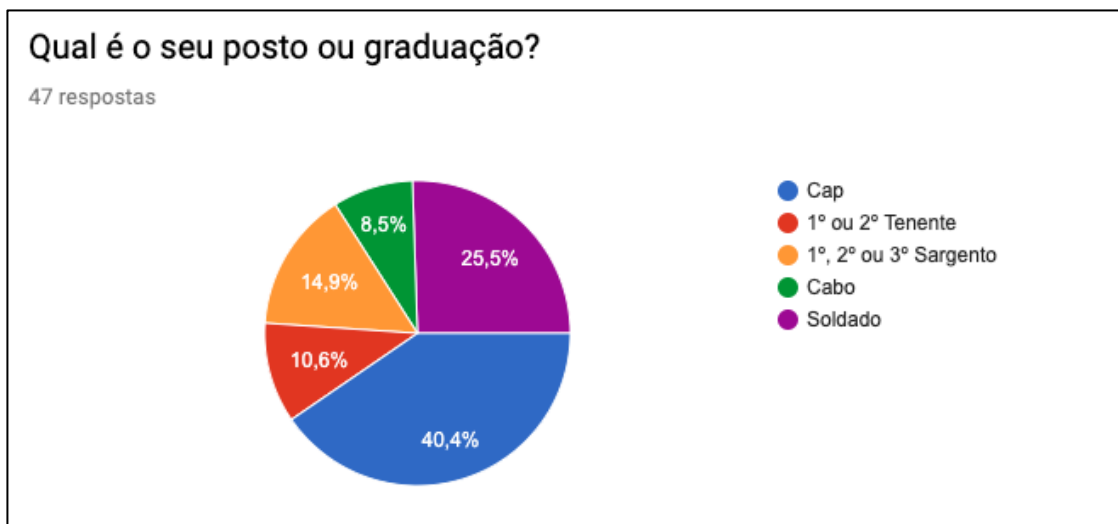


GRÁFICO 1 – Posto e graduação dos militares que responderam ao questionário
Fonte: O autor

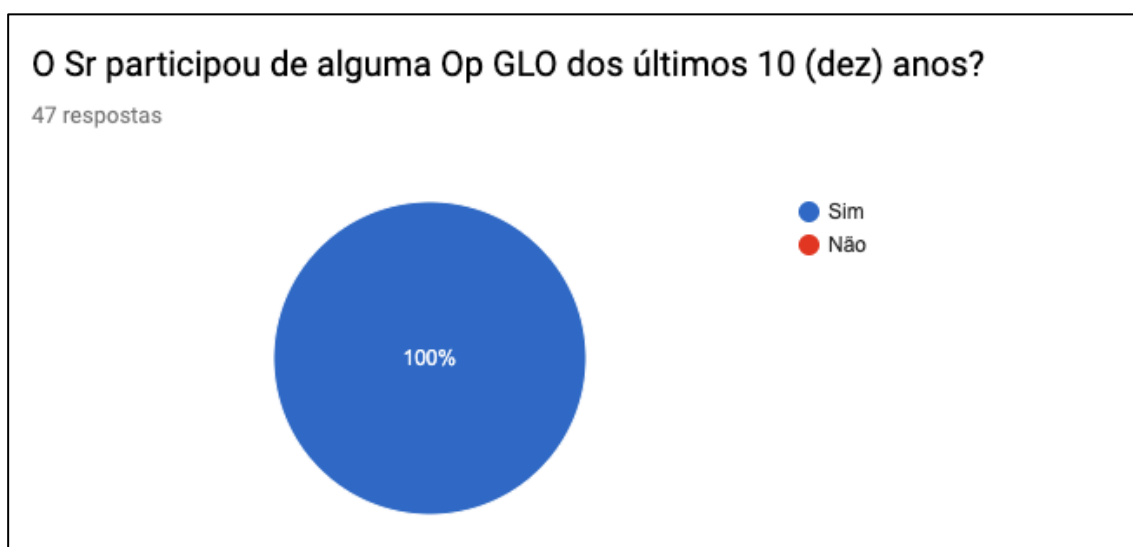


GRÁFICO 2 – Participação do militar em Op GLO
Fonte: O autor

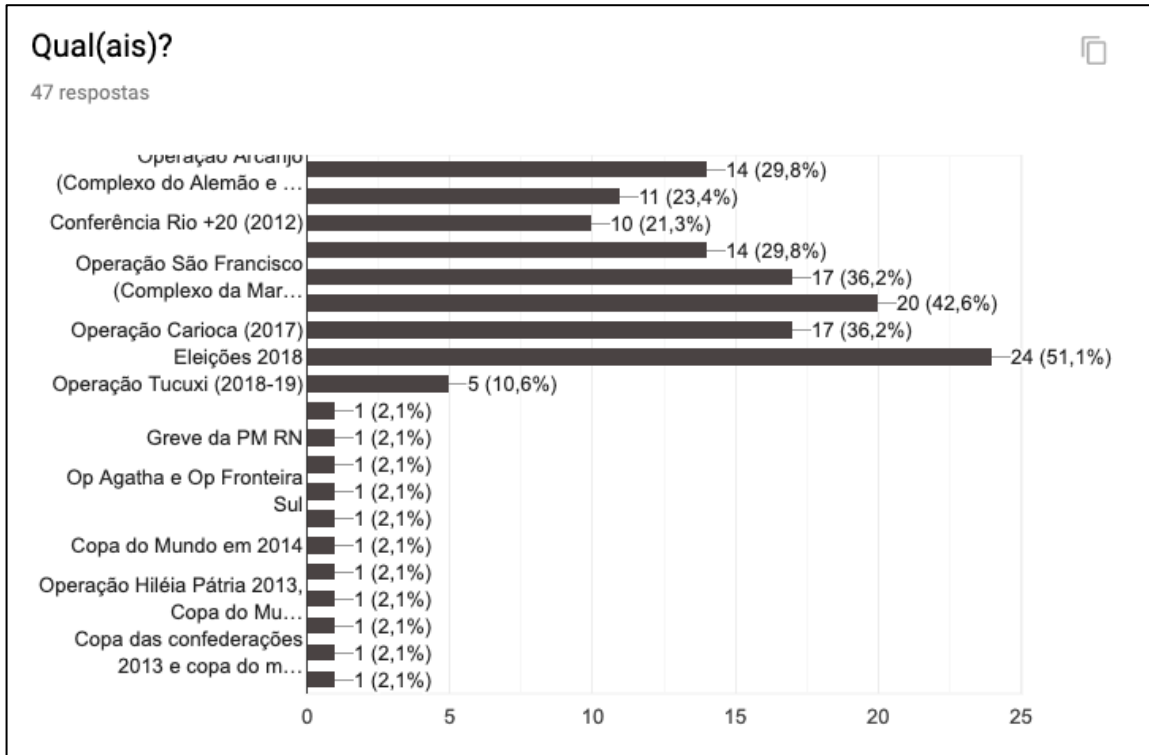


GRÁFICO 3 – Op GLO em que estiveram os militares que responderam ao questionário
 Fonte: O autor

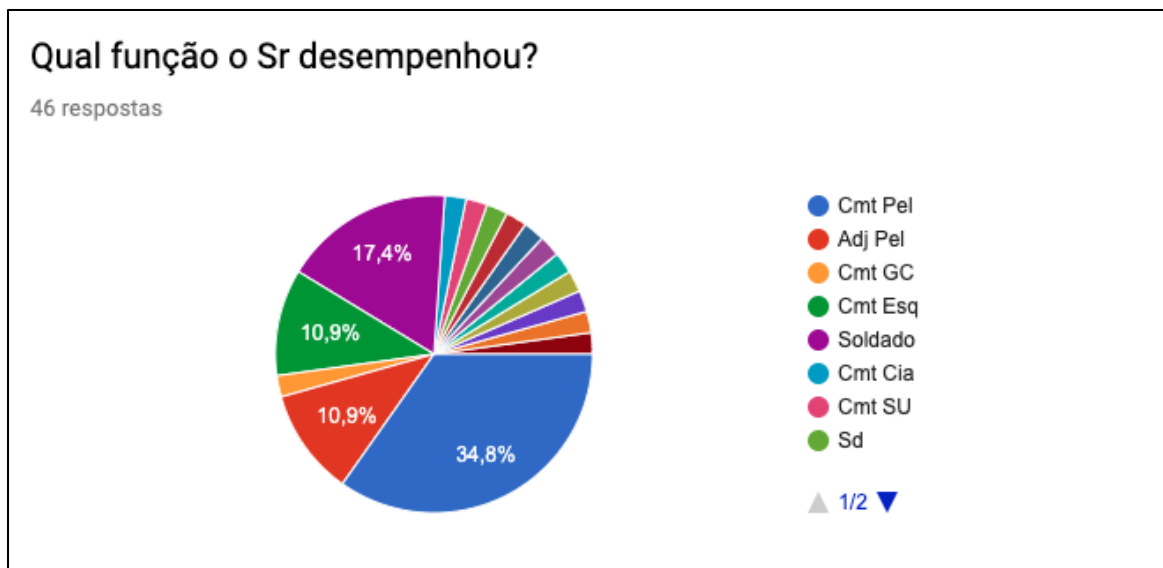


GRÁFICO 4 – Principais funções desempenhadas
 Fonte: O autor

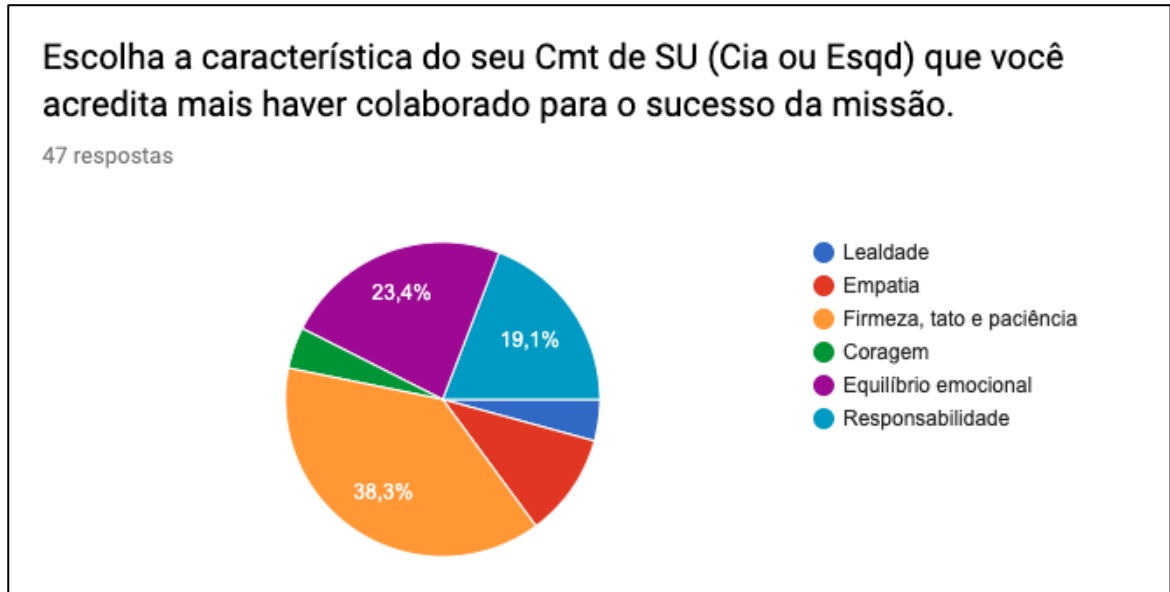


GRÁFICO 5 – Atributo da área afetiva indispensável
Fonte: O autor

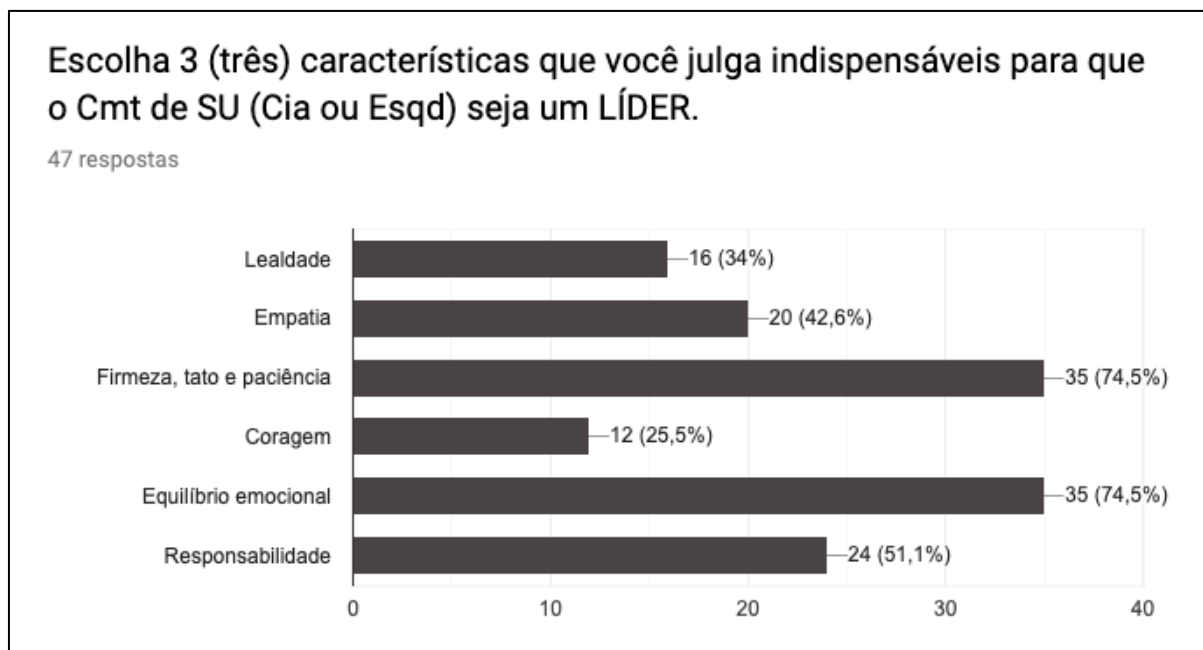


GRÁFICO 6 – *Ranking* dos atributos da área afetiva
Fonte: O autor

No que tange ao estilo de liderança, o Of Itr dará ênfase à utilização das ferramentas disponíveis em cada um destes, adequando a maneira de decidir conforme a situação demandar. Não se trata de possuir díspares personalidades, mas sim eleger a postura mais oportuna que a ocasião enseja.

Durante as fases de planejamento e preparação para uma Operação GLO, concebe-se que é mais congruente o aproveitamento dos estilos de liderança:

- **Participativa**, tendo em vista receber os assessoramentos dos integrantes

do grupo e motivar o comprometimento de todos em prol do cumprimento da missão. Cabendo ao líder, evidentemente, a decisão final; e

- **Orientada para o relacionamento**, em prol da manutenção do moral e atmosfera da tropa, bem como **orientada para as tarefas** de planejar missão e preparar os homens de modo eficaz e eficiente.

No decorrer da fase de execução, cabe o préstimo dos estilos de liderança:

- **Centralizadora**, nos momentos em que não houver tempo hábil de conceder a oportunidade para que os subordinados diretos realizem os seus assessoramentos frente à decisão tomada. Bem como nas ocasiões em que forem observados comportamentos e ações não previstos e inadequados. Decidir oportunamente em situações de crise e tensão é crucial;

- **Participativa**, caso o cenário condescenda; e

- **Orientada para a tarefa**, pois este tipo de operação de “não guerra” será conduzida de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, havendo a necessidade do enfoque na realização de tarefas orientadas especificamente para a consecução dos objetivos, em detrimento das necessidades pessoais dos integrantes do grupo durante a fase de execução.

Ainda, tanto para as fases de planejamento e preparação, quanto para a de execução, cabe o estilo de liderança **Transformacional**, pois este, indicado para situações de crise, permite ao comandante da tropa ser uma referência capaz de despertar respeito, confiança e admiração. Esta inspiração motivadora contribuirá para que os integrantes das frações bem cumpram suas tarefas intuitivamente, não havendo necessidade de promessa de recompensas por término de operação, no intuito de prevenir quaisquer condutas indesejadas.

Finalmente, o capitão em função de estado-maior ou no comando de uma subunidade, inserido em um contexto de Operação GLO, deverá desenvolver a “arte de liderar”, que é a capacidade de passar da teoria a prática, distinguindo os momentos, as situações e os indivíduos e agindo de modo correto (Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, p. 12), sendo o elemento chave na cadeia de propagação das intenções dos níveis hierárquicos de decisão do emprego de tropa, aos níveis elementares das frações a serem empenhadas, traduzindo em ações os planos estratégicos concebidos e suscitando, por fim, a observância dos vitais princípios da **razoabilidade**, da **proporcionalidade** e da **legalidade** no fragor da contenda.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Exército. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança** da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Resende, RJ.

BRASIL. Exército. EB20-MF-10.102 – **Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, DF, ed. 1.

BRASIL. Exército. Estatísticas de GLO por tipo - 1992 - 2019. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/exercicios-e-operacoes/garantia-da-lei-e-da-ordem>>. Acesso em: 8 jul 19.

BRASIL. Exército. Planilha com dados históricos (atualizada em abril de 2019). Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/exercicios-e-operacoes/garantia-da-lei-e-da-ordem>>. Acesso em: 8 jul 19.

BRASIL. Marinha. **EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD33-M-02 - **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. Brasília, DF, 2008, ed. 3.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD33-M-10 - **Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília, DF, 2014, ed. 2.

HUNTER, James C. **De Volta ao Mosteiro**. Sextante, 2014. 284 p.

Leadership. **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>>. Acesso em: 20 mar 19.

MARTIN, Richard. **The Three Levels of Leadership**. Disponível em: <<https://www.laboratoryequipment.com/article/2011/06/three-levels-leadership>>. Acesso em: 18 mar 19.

WELLINGTON, Moreira. **Líder Tático**. ed. 1. Qualitymark, 2015. 152 p.