

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

Renato Santos Chagas

**AS FALHAS NA LIDERANÇA NO COMANDO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE
INFANTARIA**

Resende

2019

Renato Santos Chagas

**AS FALHAS NA LIDERANÇA NO COMANDO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE
INFANTARIA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Mateus Fiamoncini Lopes

Resende

2019

Renato Santos Chagas

**AS FALHAS NA LIDERANÇA NO COMANDO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE
INFANTARIA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em ____ de _____ de 2019:

Banca Examinadora

Nome completo, Posto de graduação

(Presidente/Orientador)

Nome completo, Posto de graduação

Nome completo, Posto de graduação

Resende

2019

Dedico esta monografia primeiramente a Deus, a minha família, a minha companheira e a todos que sempre estiveram ao meu lado me dando todo apoio necessário para que eu estivesse nas melhores condições para realizar este trabalho e estudar, ao meu orientador 1º Ten Mateus Fiamoncini Lopes sempre disposto a contribuir para obter os melhores resultados no trabalho realizado além de sua disponibilidade permanente em ajudar.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus que me deu a oportunidade de estar seguindo a carreira das armas do Exército Brasileiro e que me deu saúde para obter sucesso em todas atividades acadêmicas. A minha mãe Dalva Santos Chagas e ao meu pai Ronald Chagas que sempre me deram toda educação que tenho e apoio desde o momento em que nasci. Ao Ten Fiamoncini, meu orientador, que não se poupou em nenhum momento e contribuiu em grande parcela para a confecção deste trabalho auxiliando com seu conhecimento, ideias e fontes de consulta.

RESUMO

AS FALHAS NA LIDERANÇA NO COMANDO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE INFANTARIA

AUTOR: Renato Santos Chagas.
ORIENTADOR: Mateus Fiamoncini Lopes.

A presente monografia tem por objetivo mostrar aos leitores sobre os princípios da liderança e como eles podem influenciar nas ações dos comandantes de pelotão durante determinadas situações vividas pelos militares no seu dia a dia dentro do quartel como, durante as operações de pacificação ocorridas no Estado do Rio de Janeiro. A falta de qualquer um dos princípios essenciais para um líder pode acarretar em graves falhas gerando grandes transtornos tanto pessoais ao militar como para a imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade.

A pesquisa tem base em dados obtidos através de pesquisas com militares que possuem vivência em aspectos relativos à liderança e dados obtidos através de pesquisas sobre operações militares do Exército Brasileiro.

Palavra Chave: Liderança, Princípios da Liderança, Operações

ABSTRACT

THE FAULTS IN LEADERSHIP IN THE COMMAND OF SMALL INFANTRY FRACTIONS

AUTHOR: Renato Santos Chagas
ADVISOR: Mateus Fiamoncini Lopes.

This monograph aims to show readers about the principles of leadership and how they can influence the actions of platoon commanders during certain situations experienced by the military in their daily lives inside the barracks as during peacekeeping operations in the State of Rio de Janeiro. The lack of any of the essential principles for a leader can lead to serious failures causing great inconveniences both personal to the military and to the image of the Brazilian Army before society.

The research is based on data obtained through military research that has experience in aspects related to leadership and data obtained through research on military operations of the Brazilian Army.

Keywords: Leadership, Principles of leadership and Operations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tropas do Exército Brasileiro realizam progressão no Complexo da Maré.....	23
Figura 2 – Militares do Exército prestam serviços básicos para a população	26
Figura 3 – Conjunto de favelas do Complexo do Alemão.....	29
Figura 4 – Comunidades do Complexo da Maré.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação individual de atributos com notas 10.....	35
Gráfico 2 - Resultado dos 3 principais atributos que não podem falta a um líder nas Operações de GLO.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A Op	Área de Operações
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APOP	Agentes de perturbação da ordem pública
BPE	Batalhão de Polícia do Exército
CCA	Coordenação e cooperação de agências
CV	Comando Vermelho
EB	Exército Brasileiro
EsPCEX	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
F Pac	Força de Pacificação
FA	Forças Armadas
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LC	Lei Complementar
OBA	Operação de Busca e Apreensão
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
Op Info	Operações de Informação
OSP	Órgãos de Segurança Pública
RJ	Rio de Janeiro
Z Op	Zona de Operações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivo específico	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	FORMAÇÃO DO LÍDER DE PEQUENAS FRAÇÕES PARA OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI.....	14
2.2	LIDERANÇA DE CAXIAS NA BATALHA DE ITORORÓ	15
2.3	LIDERANÇA	15
2.3.1	Liderança Militar	16
2.3.2	Fatores da Liderança	17
2.3.2.1	<i>Situação</i>	17
2.3.2.2	<i>Líder</i>	17
2.3.2.3	<i>Os Liderados</i>	17
2.3.2.4	<i>Comunicação</i>	18
2.3.3	Competências afetivas pessoais	19
2.3.4	Competências afetivas interpessoais	20
3	OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)	23
3.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE GLO	23
3.2	CARACTERÍSTICAS.....	24
3.3	PRINCÍPIOS DE EMPREGO	25
3.4	PRINCIPAIS AÇÕES NAS OPERAÇÕES DE GLO	27
4	EXÉRCITO BRASILEIRO EM OPERAÇÕES	28
4.1	COMPLEXO DO ALEMÃO	28
4.1.1	Resultados	30
4.1.2	Caso Tenente Goes	30
4.2	COMPLEXO DA MARÉ	31
4.2.1	Resultados	32
5	REFERENCIAL METODOLÓGICO	33
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	33

5.2	MÉTODO	33
6	DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO	34
7	RESULTADOS	35
8	CONCLUSÃO	37
	REFERENCIAS	39
	APÊNDICE	41

1 INTRODUÇÃO

A palavra Liderança Militar sempre foi ligada ao desempenho dos militares nas mais variadas atividades dentro e fora dos quartéis, principalmente ao de pequenas frações que possuem contato direto e aproximado com seus subordinados diariamente. A atuação direta desse líder com seus subordinados imediatos é de fundamental importância para o desempenho daquela pequena fração em qualquer atividade que envolva aquele grupo, podendo ser atividades desportivas, como uma competição de futebol dentro do quartel, como em operações militares complexas que exijam a ação de comando de seu superior imediato, que pode ser exercida por oficiais e praças.

Toda organização militar (OM) tem sua estrutura baseada na hierarquia e disciplina, que define quem ocupa o mais alto cargo até o cargo mais baixo, estabelecendo assim a relação entre os superiores e os seus subordinados.

O manual C-20-10 (Manual de Campanha: LIDERANÇA MILITAR) do Exército Brasileiro (EB), define liderança militar como:

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

A liderança militar foi de fundamental importância para a obtenção de sucesso durante operações militares de grandes vultos ocorridas nos últimos anos como no Complexo do Alemão em 2010 e no Complexo da Maré em 2014.

Segundo o manual C 20-10, “A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas.” (BRASIL, 2011, p.3-3).

Dentro do cenário da liderança militar este trabalho busca definir a falta de qual princípio da liderança que mais faz com que ocorram falhas na liderança no comando de pequenas frações, principalmente de Infantaria, durante as operações ocorridas no Complexo do Alemão em 2010 no Complexo da Maré em 2014 dentro outros aspectos relativos ao cotidiano do militar dentro da organização militar.

Deseja-se analisar como os comandantes de pequenas frações de Infantaria, nível pelotão, exercem sua liderança sobre os subordinados, influenciando-os em momentos de crise, e verificar quais são os principais fundamentos da liderança que faltam ao líder e fazem com que ele cometa falhas durante o comando de pequenas frações de Infantaria.

O foco da pesquisa está nas operações executadas no Estado do Rio de Janeiro (RJ) como Complexo do Alemão em 2010 e Complexo da Maré 2014 até a atualidade, ações estas realizadas pela Brigada de Infantaria Paraquedista e outras tropas vindas de diversas partes do Brasil. Ainda assim serão levantados dados referentes aos fundamentos da liderança com os cadetes de Infantaria 4º ano da Academia Militar das Agulhas Negras, berço da formação dos futuros líderes do Exército Brasileiro, oficiais e praças do 11º BPE, Rio de Janeiro.

Os objetivos são analisar aspectos relativos a Liderança Militar nas operações ocorridas nas comunidades do Estado do Rio de Janeiro, elencando os principais aspectos da liderança e quais deles são mais importantes para que as operações nesse tipo de ambiente ocorram com sucesso.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 **Objetivo Geral**

Analisar os mais importantes atributos da liderança que diminuem as falhas na liderança no comando de pequenas frações de Infantaria nas operações reais realizadas pelo Exército Brasileiro e suas consequências para a instituição.

1.1.2 **Objetivos Específicos**

Analisar através de um levantamento com cadetes do 4º ano de Infantaria da AMAN e oficiais que participaram de operações de GLO, quais são os atributos da liderança mais importantes para operações em ambiente urbano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FORMAÇÃO DO LÍDER DE PEQUENAS FRAÇÕES PARA OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

A formação do líder para o comando de pequenas frações começa na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) em Campinas, São Paulo, onde o ensino militar é basicamente voltado para o aprendizado de técnicas individuais de combate. No ano seguinte o militar prossegue em sua carreira na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em Resende, Rio de Janeiro onde o ensino se torna mais complexo, e um dos aspectos do ensino mais relevantes é o desenvolvimento da liderança a frente de pequenas frações que precisa estar bem consolidado para os grandes desafios.

As técnicas utilizadas nos combates atuais pouco se modificaram em relação ao século passado, porém o ambiente operacional se modificou drasticamente principalmente sob o ponto de vista estratégico e envolve em grande parte a população civil. “Atualmente existem diversos dispositivos de comunicação portáteis e incontáveis mídias sociais o que torna possível a qualquer pessoa gravar e transmitir qualquer ação irregular de uma tropa trazendo consequências que extrapolam o nível tático, atingindo diretamente o nível estratégico. (PAIXÃO,2013 apud SANTOS, 2019).”

Para isso, é imprescindível que os líderes militares no comando de pequenas frações não cometam falhas de liderança e isso acabe tendo repercussão na opinião pública, inclusive internacional, quanto ao uso das forças armadas nessas operações. “Tanto no caso do tenente Vinícius Ghidetti de Moraes Andrade, oficial do Exército Brasileiro que entregou três agentes perturbadores da ordem pública do Morro da Providência a traficantes de uma facção rival da Mineira quanto no caso do tenente Luiz Octávio de Góes Freitas que furtou dois aparelhos ar condicionado e uma chopeira de um traficante do complexo do Alemão, tiveram uma repercussão extremamente negativa para o emprego da tropa, causando um efeito colateral enorme. (NEVES FILHO,2012 apud SANTOS, 2019)”. Neste caso os militares não demonstraram bons exemplos de disciplina, decisão, equilíbrio emocional e comprometimento com a instituição, infringindo nas competências pessoais e da inteligência emocional segundo o manual de liderança C 20-10 (2011, p.5-3), (2011, p.5-8).

2.2 LIDERANÇA DE CAXIAS NA BATALHA DE ITORORÓ

A Batalha de Itororó, em 1868 no Paraguai, é usada até hoje para realização de estudos sobre o aspecto da liderança devido principalmente as ações de Duque de Caxias, patrono do Exército Brasileiro.

“As condições em que as tropas da Tríplice Aliança se encontravam eram extremas pois o terreno era pleno de obstáculos naturais, não sendo possível realizar o emprego completo das tropas aliadas em condições favoráveis e os paraguaios sempre se aproveitavam desses fatores a seu favor. (DIONÍSIO,1979 apud SANTOS, 2019).” Essa batalha foi uma marca na história dos conflitos brasileiros pois empregou diversos líderes militares dentre eles, General Osório.

“General Osório foi enviado junto com suas tropas rio acima para verificar se o rio dava vau e junto a isso Caxias via o tempo passando e observava que a resistência paraguaia era feroz e eliminava diversos comandantes experientes. (DIONÍSIO,1979 apud SANTOS, 2019).”

Aos 65 anos Duque de Caxias assumiu o comando das tropas brasileiras e já tinha um reconhecimento da tropa devido a batalhas vencidas anteriormente como na guerra do Prata e revoltas internas debeladas, ganhando o apelido de “O Pacificador”, e em meio as adversidades Caxias demonstrou diversos aspectos fundamentais da liderança como: equilíbrio emocional, coragem, iniciativa, decisão, deu bons exemplos e principalmente a confiança que a tropa depositava nele evidenciou a credibilidade que Caxias possuía com sua tropa, sendo a credibilidade um dos pilares mais importantes da liderança.

“Quando assumiu o comando das tropas Caxias tratou de realizar diversas mudanças que outros líderes anteriores não tiveram a visão como suprir, equipar e treinar suas tropas, recuperando o moral abatido devido as grandes perdas e revezes ocorridos nos campos de batalha pelas tropas de Solano Lopes (DIONÍSIO,1979 apud SANTOS, 2019).”

2.3 LIDERANÇA

Para que seja possível entender alguns aspectos ligados a liderança relativos as operações que ocorreram nas comunidades do Complexo do Alemão em 2010 e no Complexo da Maré em 2014 serão abordados alguns temas e conceitos, como liderança militar, fatores da liderança, competências afetivas pessoais e algumas características da liderança, a fim de esclarecer o entendimento sobre o assunto presente neste trabalho.

2.3.1 Liderança Militar

O Exército Brasileiro possui dois pilares que são a base da instituição e que são fundamentais para que possua sucesso em todas as atividades que são desempenhadas. A hierarquia e a disciplina são responsáveis por nortear todas as atividades do dia a dia da instituição desde a mais simples, como uma faxina rotineira dentro de alguma OM, até atividades mais complexas que envolvam operações de grande vulto em qualquer parte do território nacional ou internacional.

A hierarquia estabelece uma ordenação de elementos dentro de uma sequência de importância, em que um elemento tem mais “poderes” em relação a outro inferior nessa ordenação, estabelece-se assim a ordenação dentro de um quartel onde no mais alto posto ocupado está o comandante daquela OM e nos postos mais baixos estão os subordinados. Esse processo de hierarquia também é válido para toda a estruturação do Exército Brasileiro onde no mais alto cargo está o Comandante da força terrestre e nos postos subsequentes seus subordinados tendo a hierarquização dentro dos subordinados.

Para que toda essa estruturação funcione com êxito, o militar que ocupa postos em que há outros militares subordinados a ele precisa exercer sua liderança perante o indivíduo ou a um grupo.

Segundo o manual C-20-10 (Manual de Campanha: LIDERANÇA MILITAR) do Exército Brasileiro, liderança militar é definida como:

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

Ser líder é muito mais do que um cargo de chefia em qualquer estabelecimento. Na língua portuguesa essas palavras são sinônimas, porém possuem significado diferente. Um chefe exerce um cargo administrativo e não necessariamente consegue influenciar seus subordinados a tomarem determinadas atitudes, diferente de um líder.

2.3.2 Fatores da Liderança

Segundo o manual C-20-10 (Manual de Campanha: LIDERANÇA MILITAR) existem 4 fatores que se fazem presente quando há a manifestação de um líder em um determinado ambiente sendo eles: uma situação, um líder, liderados e uma interação entre líder e liderados.

2.3.2.1 Situação

Dentro ou fora de uma OM podem existir diversos fatores que podem contribuir para o surgimento de um cenário em que seja necessário um vínculo entre o líder, uma situação e liderados. Um exemplo fora da OM são acontecimentos políticos, econômicos, psicossociais e científicos tecnológicos.

O surgimento desse cenário possibilita ao líder exercer sua influência através do conhecimento perante o grupo criando laços de liderança. O líder deve ter uma correta percepção para saber em que momento deve agir e como deve reagir as mais variadas situações.

2.3.2.2 Líder

Segundo o caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2012) o líder enfrentará uma pluralidade de situações onde ele necessitará distinguir alguns aspectos como: o que o líder deve ser quanto a sua personalidade mais favorável e o nível de aptidão física que deve ter, o que o líder deve saber no que tange a conhecimentos gerais adquiridos através de estudos e experiências conduzindo com êxito uma determinada fração assim como os objetivos da instituição e por fim o que o líder deve fazer, como deve agir no dia a dia tanto em situações de normalidade como em situações de crise sabendo distinguir o que deve e o que não deve ser feito.

Esses três fatores ser, saber e fazer compõe a trinca de competências de um líder militar que quando interligados e sendo aplicados de forma única e indivisível fazem com que o líder obtenha grandes chances de sucesso perante seus subordinados.

2.3.2.3 Liderados

Segundo BRASIL (2011, p. 2-2) liderados são determinados grupos, frações, dentro de uma determinada OM em que o líder mediante uma situação exercerá sua influência e no qual ele possui a intenção de interagir.

Cada grupo possui um determinado tipo de personalidade pois cada membro que compõe esse grupo possui sua característica individual. Sendo assim a heterogeneidade de cada membro desse grupo ao se unirem dão uma característica peculiar a esse todo.

Sendo assim o líder desse grupo deve agir de modo diferente ao tratar cada membro individualmente pois cada um desses membros são diferentes entre si, respeitando a característica individual de cada membro.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2012, p. 7) pode-se realizar diferentes combinações com apenas dois atributos que caracterizam tipos de profissionais distintos são eles: o capaz e o dedicado, o capaz e pouco dedicado, o pouco capaz e dedicado e o pouco capaz e pouco dedicado. Sendo assim fica nítido que o líder deve agir de maneira diferente com cada membro da fração pois cada um possui sua peculiaridade.

2.3.2.4 Comunicação

A comunicação é um dos fatores mais importantes da liderança pois através da verbalização eficiente o líder consegue transmitir suas ideias, valores, conhecimentos, experiências, entre outros aspectos, para sua fração, fazendo com que haja uma relação interpessoal entre o líder e os liderados. Sem uma boa comunicação o líder não consegue exercer sua função perante seu grupo.

Segundo o Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (2012) a comunicação é de fundamental importância pois ela estabelece um laço de liderança entre o líder e seus subordinados. Através da comunicação o líder consegue transmitir diversas experiências e pensamentos para sua fração.

A comunicação engloba três fatores o emissor, o receptor e a mensagem, que se relacionam entre si, e qualquer falha em um desses três fatores prejudica o produto final esperado que são os objetivos da comunicação. Se o emissor não souber se expressar adequadamente perante sua fração a mensagem não será bem compreendida comprometendo o entendimento de qualquer ideia.

Ao se comunicar com sua tropa o líder possui um determinado objetivo que pode ser convencer sobre determinado assunto, modificar opiniões, informar, fazer agir, fazer calar, instruir, educar, persuadindo sentimentos e agindo diretamente sobre o equilíbrio emocional. A comunicação não se estabelece somente através das palavras, mas sim por intermédio de uma combinação de aspectos como tom de voz, postura, o entusiasmo, a sinceridade entre outros aspectos da linguagem corporal. Um velho provérbio confirma essa afirmação pois diz que “as palavras convencem, porém o exemplo arrasta”. Isto quer dizer que a comunicação não se estabelece somente através de palavras e sim engloba diversos outros aspectos.

2.3.3 Competências afetivas pessoais

Segundo o manual BRASIL (2011, p. 5-1) competência está relacionado a mudança de recursos afetivos em comportamentos que geram resultados práticos. O termo afetivo pode ser relacionado aos aspectos pessoais quando está relacionado as características do líder, de modo individual ou interpessoal, quando necessitam de uma interação entre o líder e outras pessoas. Para o Exército Brasileiro é fundamental que os líderes possuam suas personalidades embasadas na Ética Militar e em valores fundamentais ao caráter pessoal.

As competências afetivas pessoais podem estar relacionadas diretamente aos valores e as habilidades individuais.

Dentro dos valores individuais podem ser destacadas a coerência que é a capacidade do indivíduo agir conforme suas ideias e pontos de vista perante qualquer situação dentro ou fora do quartel agindo desta forma com si próprio, com superiores, pares e subordinados. Durante a rotina dentro do quartel o líder pode se deparar com situações em que é pressionado a tomar atitudes em desacordo com seus princípios morais. Nesse momento o líder deve se posicionar e ser coerente com aquilo que ele acredita.

Dentro desses valores individuais a coragem representa a competência para o líder controlar o medo e continuar firme no cumprimento da missão perante situações adversas. A coragem que o líder deve apresentar se divide em dois tipos: física e moral. A física deve se apresentar perante alguma superação de medo perante um dano físico já a moral se representa através de valores, convicções e princípios morais.

Outro grande valor e não menos importante é a dedicação para realizar seu trabalho empenhando-se ao máximo em todas as atividades em que estiver envolvido. Essa dedicação está diretamente ligada as intenções do líder em transmitir seu conhecimento, seu caráter e seus valores internalizados.

Um valor de grande vulto inerente ao líder é a imparcialidade. Durante grande parte da carreira o comandante de pequenas frações que possui laços afetivos com seus subordinados, principalmente, precisando agir constantemente com imparcialidade perante diversas situações do cotidiano. Ser imparcial significa ter competência para julgar fatos habituais sem se envolver afetivamente. Um líder que age com imparcialidade avalia a meritocracia de seus subordinados sem se envolver através de características pessoais assim como ao aplicar alguma sanção.

O último valor individual é a responsabilidade. Segundo o manual BRASIL (2011, p. 5-4) responsabilidade é quando um líder possui a devida capacidade para assumir e enfrentar as consequências de seus atos sendo eles certos ou errados. Durante a formação do oficial combatente de carreira do Exército Brasileiro são inculcados diversos valores sendo um deles a responsabilidade. Esse valor pode ser evidenciado nas mínimas atividades desenvolvidas durante o cotidiano do futuro oficial, como sua preparação intelectual e de uniforme para desempenhar alguma função durante um serviço dentro do quartel, como em inúmeras atividades no decorrer dos 5 anos de formação do Oficial de carreira combatente do EB.

As competências ligadas as habilidades individuais são de fundamental importância para um líder conseguir exercer sua liderança perante sua fração com maior facilidade. Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2012) os atributos ligados as habilidades individuais são constantemente valorizadas por todos subordinados medindo assim as capacidades de liderança dos comandantes. Sendo assim quanto maior for a capacidade do indivíduo de pôr em prática os atributos ligados as habilidades individuais, maior será a facilidade para se estabelecer laços de liderança com seus subordinados. Na falta desses atributos, o grau de dificuldade para pôr em prática sua liderança aumenta. São habilidades individuais: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência.

2.3.4 Competências Afetivas Interpessoais

Além de pôr em prática as competências afetivas pessoais o líder deve encarregar-se de exercer suas competências afetivas interpessoais que são de fundamental importância para o cumprimento das mais variadas missões tanto em tempos de crise como em tempos de paz, facilitando o desenvolvimento de sua liderança perante pequenas frações.

Segundo (J.C.MAXWELL, 2017), ninguém nasce líder, a liderança é desenvolvida com a prática e o passar dos tempos sendo que alguns indivíduos possuem mais facilidade e outros

um pouco mais de dificuldade, porém todos tem competência para desenvolver o líder dentro de si obedecendo as características que necessitam ser praticadas.

As competências afetivas interpessoais que precisam ser trabalhadas são as seguintes: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato segundo BRASIL (2011).

A comunicabilidade tem grande importância no que diz respeito a liderança pois é por meio dela que o líder interagirá diariamente com seus subordinados. Através dela o líder consegue transmitir suas ideias e pensamentos. O líder não precisa ser um excelente orador, porém ao exercer sua comunicabilidade com sua fração, esta deve ser feita de maneira clara e direta facilitando a compreensão de seus subordinados aumentando a eficiência no cumprimento das mais variadas missões.

A camaradagem consiste na capacidade de estabelecer relações sadias com seus superiores, pares e subordinados dentro de sua OM. Dentro disso os líderes que transparecem sua camaradagem ajudam-se mutuamente nas mais variadas atividades desempenhadas demonstrando seu comprometimento com o próximo. Este atributo é fundamental principalmente em momentos de crise onde a ajuda mutua torna-se extremamente necessária. Por exemplo ao adentrar dentro de uma comunidade carente os pares dentro da fração precisam pôr em prática sua camaradagem para com os militares ao seu redor, ajudando uns aos outros principalmente no que se refere a segurança coletiva e cobertura do companheiro durante uma progressão. Além disso há o caso em que pelotões ficam detidos pois são engajados por inimigos descaracterizados em determinadas partes da comunidade necessitando do reforço de outro pelotão. Nessa situação há a ajuda mutua entre líderes de duas pequenas frações perante uma grande adversidade.

Em paralelo a camaradagem há o atributo cooperação que consiste em contribuir de forma natural com o trabalho de outro indivíduo ou de uma determinada equipe. A cooperação é uma característica essencial para um líder pois dentro de um grupo há a necessidade de se expressar essa ação cooperativa, visto que estes precisam trabalhar de forma conjunta executando trabalho em equipe o que é fundamental para o cumprimento das mais variadas missões. Além disso o líder precisa ser reconhecido não somente por ser o elemento que determina o cumprimento de missões e sim por trabalhar em conjunto, executando missões junto de sua fração quando necessário.

Ao determinar a execução de uma atividade variada, o líder dentro do tratamento interpessoal precisa dar uma direção conduzindo e coordenando pessoas de modo a alcançar

um propósito final. Ao determinar uma direção o comandante naturalmente assume a responsabilidade e o controle da situação específica e põe em prática todo seu conhecimento e experiência ajudando a solucionar problemas, sendo assim encaminhando o grupo para a direção correta.

Todo líder precisa exercer empatia perante seus subordinados em geral. Esse atributo é essencial pois dá ao líder a capacidade de perceber sentimentos, emoções, valores, interesses e bem-estar de seus superiores, pares e subordinados. Ter empatia para com outro indivíduo é sobretudo se pôr no lugar do outro, analisando todas as suas necessidades e em um segundo momento, depois de ter avaliado a situação, conceder o que é necessário e não o que é pedido em si. Empatia não significa pena ou compaixão e sim uma grande capacidade de avaliar a situação do outro gerando laços de confiança e promovendo o bem-estar comum.

Outro atributo importante é a persuasão que consiste na capacidade de comunicação em que se utiliza argumentos capazes de mudar atitudes e opiniões dentro de um grupo ou diante de um indivíduo. A persuasão não ocorre somente através da comunicação, mas também através de atitudes como o exemplo do líder perante uma situação. Quando se tenta utilizar a persuasão através da comunicação e ela não ocorre com eficiência, há a necessidade de se utilizar os métodos coercitivos que vão desde advertência até punições mais severas não sendo este o tratamento mais indicado. Segundo BRASIL (2011) quanto maior a aptidão para utilizar a persuasão mais bem-sucedido será o líder.

A última habilidade interpessoal afetiva é o tato que consiste na capacidade de se inter-relacionar com outros indivíduos sendo eles superiores, pares ou subordinados, sem ferir sua integridade moral, fazendo correções necessárias de forma a não ofender a pessoa. O líder que possui essa competência sabe se deve agir ou não naquele determinado momento e lugar e sabe quando deve deixar de agir naquele momento inapropriado.

3 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)

As operações de Garantia da Lei e da Ordem começaram a ganhar vulto em relação a população brasileira após os episódios ocorridos no Haiti e se consolidaram nas operações bem-sucedidas do Complexo do Alemão e Complexo da Maré. Após esses episódios tanto no exterior como no interior o Exército Brasileiro não está mais receoso em realizar esse tipo de operação de alto risco colateral.

Neste capítulo serão tratados aspectos como conceitos de GLO, o que ampara o Exército Brasileiro a realizar diversos tipos de operações de GLO, características desses tipos de operações e os tipos de operações de GLO propriamente dito.

Figura 1 - Tropas do Exército Brasileiro realizam progressão no Complexo da Maré



Fonte: <https://oglobo.globo.com/rio/pacificacao-forcas-armadas-ocupamcomplexo-da-mare-12101190>. Acesso em: 10 abr. 2019

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE GLO

Os conceitos que serão apresentados terão a finalidade de simplificar o entendimento de conceitos sobre GLO.

Segundo BRASIL (2018) GLO caracteriza-se por:

As Op GLO são operações militares de coordenação e cooperação de agências (CCA), realizadas no contexto específico da missão constitucional da garantia da lei e da ordem, conforme o artigo 142 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), podendo ser desenvolvidas em ambiente rural ou urbano. O acionamento das Forças Armadas (FA), para cumprirem missões desta natureza, é realizado por intermédio de decreto presidencial. (BRASIL, 2018, p. 1-1)

As FA atuarão mediante condições específicas como no caso de insuficiência dos órgãos de segurança pública previstos no Art. 144 da CF/88, quando forem decretados como indisponíveis, insuficientes ou inexistentes sendo solicitado pelo Estado ao Presidente da República. Após determinada a atuação das FA, esta ocorrerá em área previamente estabelecida por tempo limitado tendo caráter de prevenção e operativo.

Segundo o manual BRASIL (2018) os seguintes documentos amparam e dão base legal para a atuação das FA nas operações de garantia da lei e da ordem: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei Complementar (LC) nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela LC Nº 117, de 2 de setembro de 2004, LC Nº 136, de 25 de agosto de 2010, decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001.

Dentro das operações de GLO há os agentes perturbadores da ordem pública (APOP) que são grupos ou pessoas que possuem uma intenção momentânea de causar algum tipo de transtorno comprometendo a ordem pública ou a incolumidade de pessoas ou patrimônio.

Esses APOPS geralmente causam algum tipo de ameaça que são atos ou tentativas de prejudicar a preservação da ordem pública como também a segurança de pessoas e patrimônio.

Segundo a caderneta operacional do Centro de Instrução de Operações de Garantia da Lei e da Ordem (2015), ordem pública pode ser definida por:

Conjunto de regras formais que emanam do ordenamento jurídico da nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizando pelo poder de polícia e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum.(Caderno de Instrução de Operações de Garantia da Lei e da Ordem, 2015, p.5)

Em alguns casos são estabelecidas forças de pacificação (F Pac), que geralmente no nível Brigada, recebem uma determinada missão para atuar em uma área de operações (A Op) ou zona de operações (Z Op).

3.2 CARACTERÍSTICAS

As operações de GLO se caracterizam por possuírem diversas particularidades dando assim uma peculiaridade a esse tipo de operação. As principais características são: ações descentralizadas, complexidade situacional e prevalência das operações em áreas edificadas.

As ameaças que compõem o ambiente em que ocorrem as operações de garantia da lei e da ordem são caracterizadas por serem assimétricas, isto é, não possuem um uniforme como em guerras convencionais nem padrões de combate previamente definidos. Essa característica assimétrica junto a necessidade de assumir funções básicas do Estado faz com que as forças militares deste Estado estejam presentes em diversas partes da área de atuação das tropas fazendo com que ocorram ações descentralizadas, dificultando a coordenação e controle das operações porém garantindo a lei e a ordem em diversas partes da área de responsabilidade da determinada fração.

Essa assimetria faz com que haja uma dificuldade em se identificar e definir ameaças quem podem ser concretas, por exemplo um APOP armado, ou uma ameaça em potencial que pode ser um elemento com grandes chances de causar danos a tropa. Além dessa dificuldade em se identificar elementos, nesse cenário há a presença de civis e militares causando as chances de efeitos colaterais da tropa perante civis aumentando a complexidade das operações. A presença desses diversos personagens diante do cenário operacional requer uma detalhada consciência situacional conferindo uma segunda característica às operações de GLO que é a complexidade situacional.

A terceira característica diz respeito a prevalência das operações em áreas edificadas que consta no manual EB70-MC10.303 – Operação em Área Edificada.

3.3 PRINCÍPIOS DE EMPREGO

As frações que desempenham os trabalhos realizados pelo Exército Brasileiro precisam de princípios de emprego para que possam executar suas missões com eficiência e saberem o que se deve fazer durante o cumprimento da missão. Os princípios são: busca do apoio da população, dissuasão, iniciativa, emprego criterioso da força, atuação de cooperação e coordenação com agências e ampla utilização das operações de informação.

Para se ter o apoio da população deve-se primeiramente ter o conhecimento cultural da população da região abordando todos os aspectos durante o planejamento. A conquista de corações e mentes é fundamental para os sucessos da Op de GLO sendo o grau de satisfação da

população um sinal de bom aproveitamento. Segundo o manual BRASIL (2018) para se assegurar o auxílio da população às operações são necessários a garantia de um ambiente seguro, a promoção de serviços básicos de infraestrutura e essenciais, atitude correta da tropa e boa comunicação entre os militares e habitantes.

Figura 2 - Militares do Exército prestam serviços básicos para a população



Fonte: <http://folhamilitaronline.com.br/forca-de-pacificacao-realiza-acao-civico-social-no-complexo-da-mare/>. Acesso em: 10 abr. 2019

“Dissuasão consiste na conjugação de esforços, particularmente por meio de demonstrações de força, e por uma ampla superioridade de meios (massa), especialmente do componente militar, que desencorajem ameaças e potenciais APOP” (BRASIL, 2018, p. 2-2).

Outro princípio importante é a iniciativa de cada fração que faz com que estas sejam proativas ao executar suas atividades e tarefas o que minimiza o desgaste e possíveis desmoralizações para possíveis reações de ameaças.

Durante a progressão em áreas urbanizadas deve-se atentar para o efeito que cada ação pode vir a causar tanto como dano colateral no uso de determinados armamentos como nas ações que a tropa pode vir a tomar e causar alguma repercussão geopolítica. Para isso o emprego criterioso da força deve ser analisado nos mínimos detalhes. Esse princípio consiste em cada raciocínio lógico, avaliação e futura atitude que o militar pode vir a tomar baseado no respaldo jurídico e social dando legitimidade a cada ação tomada. Além disso, não só o líder, mas cada

militar componente da fração deve saber criteriosamente cada norma de conduta assim como as regras de engajamento que norteiam cada operação. No emprego criterioso da força deve-se atentar para a proporcionalidade no uso da força contra os APOPS, razoabilidade entre os meios e fins da medida tomada, legalidade das ações tomadas que devem estar de acordo com que está previsto na lei e por último uma unidade de comando que prevê que todos os órgãos e forças da operação devem esta subordinados a uma só autoridade.

Com o advento desses novos tipos de operações, algo que vem se tornando cada vez mais notório e não menos importante é a atuação de cooperação e coordenação com agências. Esse novo tipo de operação em que há o trabalho conjunto de militares de forças auxiliares além de civis em prol de objetivos comuns é fundamental para o êxito das missões. Para isso deve haver um grande planejamento e preparação dos órgãos envolvidos atendendo para a sincronização das ações para que não haja problemas durante a execução da operação.

Outro fator importante que deve ser considerado é a ampla utilização das operações de informação (Op info) presentes constantemente no ambiente urbano e conseqüentemente nas Op GLO. Elementos importantes atuam diretamente sobre as forças militares sendo eles: a mídia, a população, os grupos e as organizações. As Op Info podem agir trazendo efeitos negativos como positivos, como quando trazem legitimidade e credibilidade para as operações.

3.4 PRINCIPAIS AÇÕES NAS OPERAÇÕES DE GLO

As principais ações realizadas durante as operações de GLO 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 órgãos de segurança pública (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.
- (BRASIL, 2014, p. 29/64)

Após a apresentação de dois capítulos, um referente a liderança e outro referente a GLO, pode-se perceber a importância de os princípios da liderança para o líder poder atuar diante de um ambiente operacional diferenciado. São fundamentais todos os aspectos citados nas competências afetivas pessoais e interpessoais para que o líder possa obter êxito no cumprimento de suas missões seguindo todos os tópicos presentes nas regras de engajamento para que toda a fração esteja amparada legalmente em todas as suas ações.

4 EXÉRCITO BRASILEIRO EM OPERAÇÕES

Nos últimos anos o Exército Brasileiro tem participado de operações dos mais variados tipos por todo o território nacional e no exterior. Operações como a segurança da Copa do mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016, operação MINUSTAH e MONUSCO fora do território nacional sob égide das Organizações das Nações Unidas (ONU), operações Ágata na faixa de fronteira, operação Pipa e a mais recente operação Acolhida.

Todas essas operações contribuíram ou foram fruto do sucesso das Operações de Pacificação que ocorreram no Estado do Rio de Janeiro. O EB é uma das instituições com maior credibilidade perante a sociedade brasileira por isso, tem a confiança de todo o povo brasileiro e foi a instituição escolhida pelo governo como a última chance de sucesso em meio a guerra que estava ocorrendo no Estado do Rio de Janeiro. A grande concentração de crimes na cidade oriundos daquela região e da grande presença do tráfico na localidade fez com que fossem decretadas operações de garantia da lei e da ordem conferindo poder de polícia ao EB. Tanto a operação no Complexo do Alemão como no Complexo da Maré tinha por finalidade colaborar com a manutenção da ordem pública do Estado do Rio de Janeiro que esteve a tempos afetadas pelas ações de elementos pertencentes a crimes organizados.

4.1 COMPLEXO DO ALEMÃO

O Complexo do Alemão popularmente chamado de morro do Alemão possui uma área de 2,96 km², cerca de aproximadamente 70 mil habitantes e um dos menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do estado do Rio de Janeiro. Localizado na zona norte do RJ possui como limites os bairros de Olaria, Penha, Inhaúma, Bonsucesso, Higienópolis e Ramos.

O Complexo do Alemão é rodeado por morros como: Morro do Alemão, Favela da Alvorada, Favela Nova Brasília, Favela Pedra do Sapo, Favela das Palmeiras, Favela Fazendinha, Favela da Grota, Favela da Matinha, Morro dos Mineiros, Favela do Reservatório de Ramos, Favela das Casinhas, Morro do Adeus, Favela Areal, Morro do Coqueiro.

Figura 3 - Conjunto de favelas do Complexo do Alemão



Fonte: <https://jovempan.uol.com.br/noticias/brasil/cinco-homens-morrem-em-operacao-da-pm-no-morro-do-alemao.html>. Acesso em 10.abr.2019

Na década de 90 foi travada uma guerra no morro do alemão entre as facções do Comando Vermelho (CV) e do Terceiro Comando. Após esse conflito, o CV recuperou o domínio de quase todo território do Complexo do Alemão. Além desses conflitos entre facções outros fatos importantes marcaram o Complexo do Alemão como o assassinato do repórter Tim Lopes por ter feito uma matéria com uma câmera escondida em que ficou explícito pontos de vendas e consumos de drogas além de diversos outros crimes e, de Operações de ocupação por parte da Polícia, da Marinha e do Exército Brasileiro visando tomar o controle da Vila do Cruzeiro devido ao alto índice de criminalidade na região da zona norte do RJ.

O Complexo do Alemão é uma área de alto índice de criminalidade e de complexidade em sua infraestrutura que exige um grande preparo da tropa que for atuar nesse ambiente peculiar. Qualquer atitude errada pode trazer graves consequências para os militares envolvidos no fato, para a imagem da força e ainda podem causar efeitos colaterais para a população local. Para isso exige-se um grande e exaustivo adestramento das tropas que atuarão nesse ambiente peculiar além de grande necessidade de atuação do comandante da fração sobre seus subordinados, exercendo sua liderança durante os combates. Além disso exige todo cabedal de

valores e princípios inculcados durante toda formação militar de oficiais e praças para que não ocorram falhas na liderança no comando de pequenas frações durante as operações.

4.1.1 **Resultados**

Segundo Celso Amorim (2012), ministro da defesa, o EB teve um grande desempenho obtendo resultados positivos nas operações ocorridas no complexo do Alemão demonstrando a grande capacidade da Força Terrestre.

A operação Arcanjo contou com a participação de 8.764 militares do EB sendo o efetivo médio empregado de 1,3 mil militares. Esse efetivo realizou cerca de 63.489 patrulhamentos a pé e 48.142 motorizados ou mecanizados.

O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas totalizou 606 reconhecimentos em vias de acesso às mais diversas comunidades e foram montados cerca de 4.172 postos de bloqueio nas proximidades do complexo do Alemão. Dentro desse período ocorreram 18 operações de busca e apreensão (OBA), 14 isolamentos de área e 32 voos de reconhecimentos.

Durante a operação foram apreendidos cerca de 42 armas, 2.015 munições de diversos calibres, 79 carregadores, 13 granadas, 250 quilos de entorpecentes, 134 tabletes de drogas, 4458 sacolés, 25.245 papelotes, 1.913 trouxinhas, 160 mil reais em dólares, 302 automóveis, 131 máquinas caça-níquel, 197 motos, 102 eletrônicos diversos e no período foram feitas 733 prisões ou detenções.

4.1.2 **Caso Tenente Góes**

Durante as operações ocorridas no Complexo do Alemão um oficial do EB Tenente Luiz Octávio de Góes Freitas, da Brigada de Infantaria Paraquedista, foi condenado por furtar dois aparelhos de ar condicionado e uma chopeira durante as operações militares de garantia da lei e da ordem.

Durante as ações de pacificação o Tenente Góes comandante de um pelotão da 4ª Companhia de Fuzileiros Paraquedistas furtou esses aparelhos da casa de um traficante transportando esse material até a base de operações

Posteriormente o Tenente Góes acompanhado de dois policiais militares do Estado do Rio de Janeiro com outros três praças do EB transportaram esse material em viatura militar até uma casa habitada onde ordenou a retirada de dois aparelhos de ar condicionado sendo um deles entregue a um dos policiais militares e outro ficando de posse do Tenente.

Agindo dessa maneira o Tenente Góes feriu sua honra e os valores cultuados em toda sua formação ferindo gravemente sua liderança perante seu pelotão. Fica evidente que foram feridos aspectos relativos à competência afetiva pessoal e interpessoal abalando gravemente sua liderança e seu caráter.

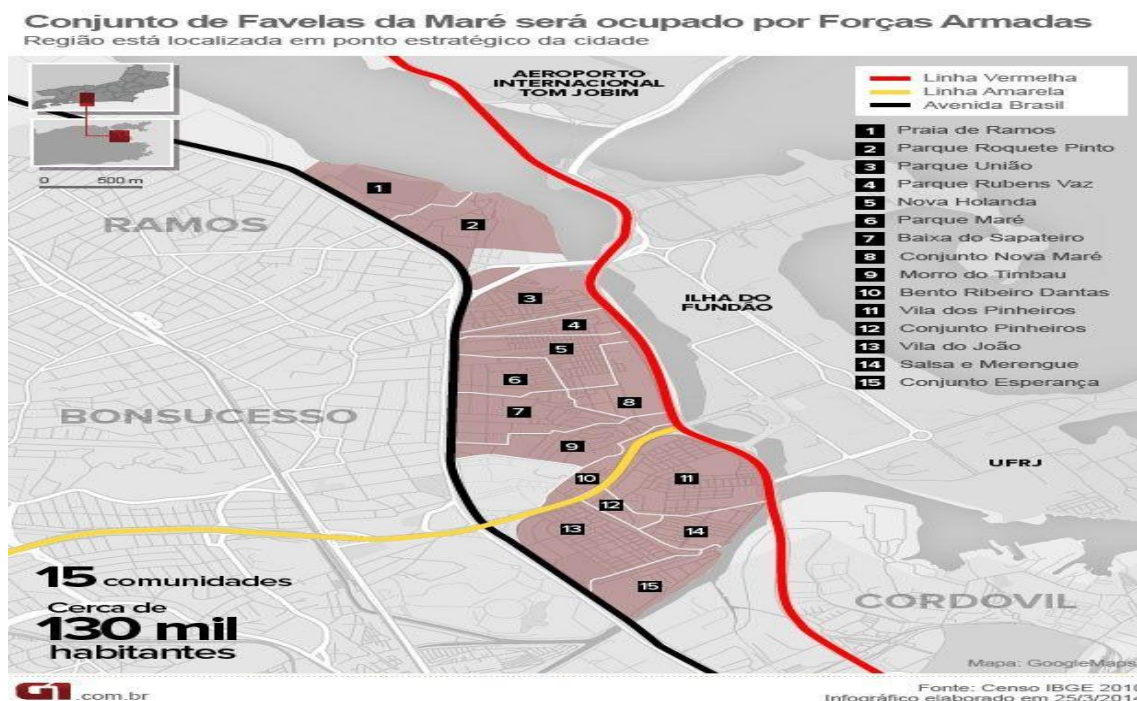
4.2 COMPLEXO DA MARÉ

O Complexo da Maré fica localizado na zona Norte do Rio de Janeiro, é composto por um conglomerado de bairros que constituem todo o complexo. Com cerca de 130 mil habitantes, possui um baixo IDH, apesar de ser superior ao do Complexo do Alemão, que dão uma característica especial a região. Possui uma área aproximada de 4,26 km² e tem como limites os bairros de Olaria, Ramos, Bonsucesso, Manguinhos, Caju e Cidade Universitária.

O Complexo da Maré é composto por cerca de 15 comunidades sendo elas: Praia de Ramos, Parque Roquete Pinto, Parque União, Parque Rubens Vaz, Nova Holanda, Parque Maré, Baixa do Sapateiro, Conjunto Nova Maré, Morro do Timbau, Bento Ribeiro Dantas, Vila dos Pinheiros, Conjunto Pinheiros, Vila do João, Salsa e Merengue e Conjunto Esperança.

A região do Complexo da Maré, uma das mais violentas da capital, é considerada também umas das mais importantes do estado do RJ pois está localizada nas proximidades das vias expressas como linha Vermelha, linha Amarela e Avenida Brasil, pontos vitais de entrada e saída do Estado além de dar acesso ao Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim (Galeão).

Figura 4 - Comunidades do Complexo da Maré



Fonte: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/04/forcas-armadas-assumem-ocupacao-de-15-comunidades-da-mare-rio.html> Acesso em 10 abr. 2019

4.2.1 Resultados

Após 14 meses de operações em conjunto com outros órgãos de segurança pública e o poder público na tentativa de enfraquecer e desarticular o crime organizado e promover as condições mínimas necessárias para o bem estar social, o Exército Brasileiro atuando com 2mil militares contabilizou 553 prisões de adultos, detenção de 254 menores de idade, 550 apreensões de drogas, 58 de armas, 3.884 munições, 60 veículos, 89 motos e outros 436 materiais diversos. Foram realizados ainda 12 ações sociais atendendo a um público de aproximadamente 13 mil pessoas. Com todo esse esforço o número de homicídios obteve uma queda em sua taxa que anteriormente era de 21,29 para 5,33 mortes por 100mil habitantes. Destaca ainda que diversos militares foram feridos nas ações e o EB sofreu a perda do Cabo Mikami, assassinado covardemente no Complexo da Maré com um disparo de arma de fogo na cabeça durante um patrulhamento de rotina.

Diante de tanta complexidade envolvendo o Complexo do Alemão e o Complexo da Maré pode-se perceber que para atuar nesse ambiente urbano o comandante de fração precisa

vencer diversas dificuldades e agentes estressores para exercer de forma correta sua liderança nas operações perante o grupo.

Durante toda sua permanência nas operações o comandante de fração deve se lembrar de tudo que foi aprendido sobre liderança, seus valores e crenças, além dos atributos inerentes ao líder como conhecimento, responsabilidade, decisão e coragem dentre outros aspectos fundamentais para o desempenho de sua fração e desenvolvimento da liderança fundamentais para emitirem ordens e cumprir as mais difíceis missões.

5 REFERENCIAL METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de campo com coleta de dados para elencar quais são os atributos relacionados a liderança mais importantes nas operações de GLO e quais são os atributos essenciais para que os militares não cometam falhas na liderança no comando de pequenas frações.

Esta pesquisa foi realizada na AMAN e com alguns oficiais e recrutas da 2ª Companhia do 11º Batalhão de Polícia do Exército localizado no Estado do Rio de Janeiro, batalhão este que participou de operações de GLO durante a intervenção Federal no Estado além de cadetes do 4º ano do Curso de Infantaria.

Os dias para pesquisa tiveram duração aproximada de duas semanas dando possibilidade para que o militar aprofundasse seus conhecimentos sobre o assunto de forma que pudesse responder as perguntas com mais embasamento teórico.

5.2 MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada através de plataforma digital e questionamentos. Participaram da pesquisa militares que se envolveram em operações de GLO, cadetes do 4º ano do Curso de Infantaria da AMAN e com Oficiais e recrutas do 11º Batalhão de Polícia do Exército, Rio de Janeiro que participaram de operações, sendo alguns destes detentores de conhecimento teórico e prático, para os que já participaram de operações reais, capazes de responder este questionário.

6 DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO

Como pesquisa de campo foi realizado um questionário com os militares citados anteriormente que possuem conhecimento teórico sobre o assunto, possuem conhecimento prático ou vivenciam operações de GLO dentro de sua OM.

Foram realizados os seguintes questionamentos na plataforma digital Google Forms:

1) Classifique de 1 a 10 o nível de importância das seguintes características da liderança nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Características: coragem, coerência, conhecimento, adaptabilidade, aptidão física, responsabilidade, autoconfiança, comunicabilidade, equilíbrio emocional, camaradagem, cooperação, flexibilidade, iniciativa, persistência, empatia e honestidade.

2) A ausência de determinadas características causam falhas na liderança e conseqüentemente no comando de pequenas frações trazendo graves problemas para o cumprimento de missões e para a imagem do Exército Brasileiro. Quais são as 3 principais características que em sua opinião não podem faltar a um líder e na ausência desta gera graves falhas na liderança no comando de pequenas frações durante as operações de GLO?

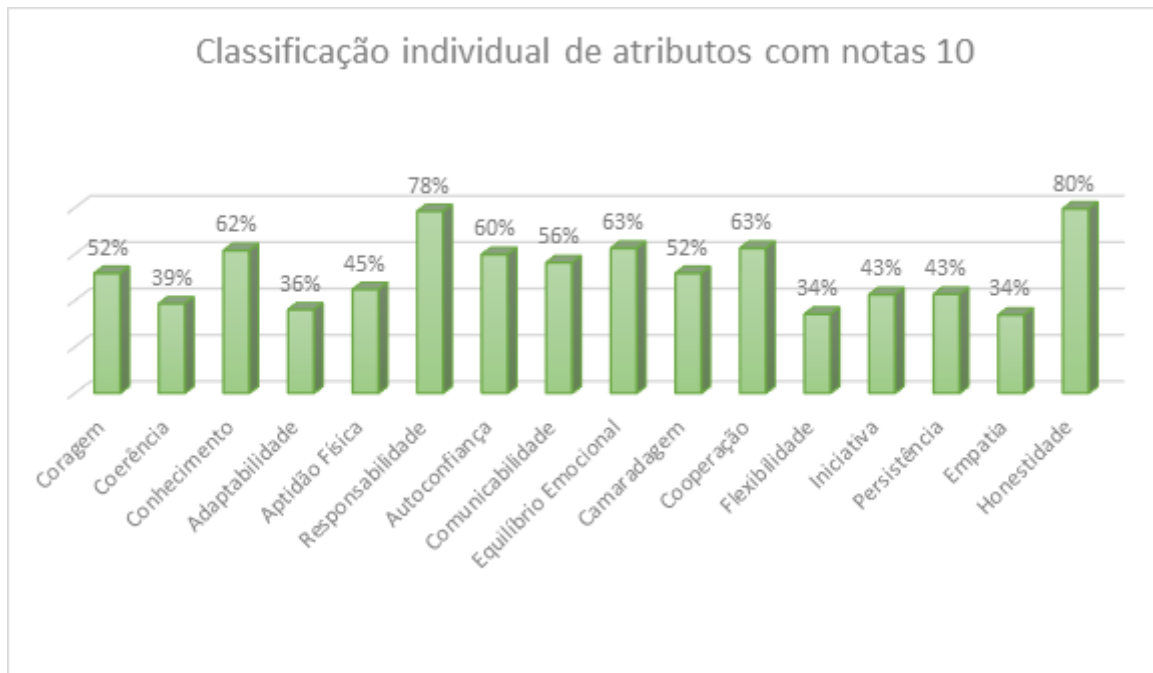
Características: coragem, coerência, conhecimento, adaptabilidade, aptidão física, responsabilidade, autoconfiança, comunicabilidade, equilíbrio emocional, iniciativa e honestidade.

7 RESULTADOS

Ao todo 93 militares responderam ao questionário.

No item 1 do questionário pode-se observar que a maioria dos militares que participaram do questionário classificaram com maior número de notas 10 a característica honestidade seguido por responsabilidade. Esse fato pode ser observado no gráfico abaixo relativo ao quantitativo de notas 10 que cada característica obteve.

Gráfico 1 - Classificação individual de atributos com notas 10



Fonte: O autor (2019)

Partindo desta análise pode-se concluir que o atributo honestidade e responsabilidade tem grande relevância dentre as características mais importantes nas operações de GLO.

No item número 2 foi feito o seguinte questionamento: Quais são as 3 principais características que não podem faltar a um líder e na ausência desta geram graves falhas na liderança no comando de pequenas frações durante as operações de GLO?

Segundo o gráfico abaixo pode-se chegar à seguinte conclusão abaixo:

Gráfico 2 - Resultado dos 3 principais atributos que não podem falta a um líder nas Operações de GLO



Fonte: O autor (2019)

Segundo o gráfico acima pode-se chegar à conclusão de que os 3 principais atributos que não podem faltar a um líder nas operações de GLO são: em primeiro sendo o mais importante a responsabilidade com 17% dos votos, em segundo o conhecimento com 16% e em terceiro o equilíbrio emocional com 15%.

Como citado anteriormente a falta desses atributos inerentes aos líderes, comandantes de pequenas frações, podem justificar o fracasso de uma operação pois são fundamentais para o sucesso das missões fazendo com que não ocorram falhas de caráter e de comando comprometendo completamente a imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade brasileira.

8 CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento da monografia podemos observar que a liderança é um fator que sempre foi presente no cotidiano militar tanto em tempos de paz como em tempos de guerra e esses estudos se aprofundam cada vez mais com o passar dos tempos pois, a liderança estabelece um elo fundamental entre o comandante da fração e seus subordinados e se o líder exercer bem sua função o sucesso das operações será garantido além da preservação da imagem do Exército Brasileiro como a instituição de maior credibilidade perante a população nacional.

Durante os tempos de paz a liderança é exercida dentro do aquartelamento no dia a dia com o subordinado atentando sempre para os fatores da liderança em que as situações, o líder, os liderados e a comunicação evidenciam os fatores da liderança. Outro fator fundamental são as competências afetivas pessoais e interpessoais que estão relacionadas as habilidades individuais e valores da pessoa em si com sua consciência e da pessoa para com as outras. Esses fatores são primordiais pois o líder precisa dar principalmente o exemplo e ser coerente com aquilo que ele diz e acredita ser certo.

Outro fator a ser levado em consideração e que foram citados no trabalho são as operações de GLO desempenhadas pelo EB e que tiveram grande sucesso com um baixo índice de falhas que foram julgados e sancionados posteriormente. Fica evidente que o trabalho desempenhado nas escolas de formação dos futuros líderes comandantes de pequenas frações é essencial e além disso tem reflexo no futuro quando os comandantes dessas pequenas frações são expostos as mais variadas situações. Durante as operações ocorreram baixos índices de falhas que pudessem comprometer tanto as operações como a imagem da força evidenciando assim o ótimo resultado nas operações e no trabalho executado pelas escolas de formação.

Segundo os dados obtidos no trabalho, durante os tempos de crise as características essenciais para o líder são honestidade e responsabilidade e as 3 características que não podem faltar pois, se faltarem irão comprometer as operações e causar falhas na liderança são responsabilidade, conhecimento e equilíbrio emocional. Logo pode-se concluir que essas características faltaram aos oficiais que foram citados neste trabalho no caso do Tenente Ghidetti que entregou três agentes perturbadores da ordem pública do Morro da Providência a traficantes rivais do Morro da Mineira sendo estes três executados friamente. O Tenente Ghidetti afirmou em depoimento que “queria dar um susto” demonstrando assim total falta de responsabilidade e equilíbrio emocional ao conduzir estes indivíduos após serem presos por desacato depois de um baile funk. No segundo caso o Tenente Góes evidenciou total falta de

honestidade e responsabilidade, dentre outras características inerentes aos valores militares aprendidos na AMAN, ao furtar uma chopeira e dois ar condicionado.

Após ter levantado no início do trabalho o problema sobre quais seriam as características mais importantes e que não poderiam faltar aos líderes nas operações de GLO pode-se concluir que são honestidade, responsabilidade, equilíbrio emocional e conhecimento. Sendo elencadas como as principais, a falta de qualquer uma destas pode comprometer o desenrolar das operações assim como a perda da liderança perante uma pequena fração acarretando em erros vitais trazendo consequências catastróficas como nos casos citados no trabalho.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Cinco homens morrem em operação da PM no Morro do Alemão**. 15 julho 2018. Disponível em: <<https://jovempan.uol.com.br/noticias/brasil/cinco-homens-morrem-em-operacao-da-pm-no-morro-do-alemao.html>>. Acesso em: 1 mai. 2019.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Trabalho do Exército no Complexo do Alemão é exemplo de devoção à causa pública, diz Amorim**. 9 julho 2012. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/noticias/93-trabalho-do-exercito-no-complexo-do-alemao-e-exemplo-de-devocao-a-causa-publica-diz-amorim>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BATISTA, Aldo Figueiredo. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)**. Resende, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso () - ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Disponível em: <[http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1069/1/TCC_2017_C_Inf_Aldo_Figueiredo_Batista_A_import%C3%A2ncia_da_lideran%C3%A7a_nas_operac%C3%A7%C3%B5es_de_garantia_da_lei_e_da_ordem_\(GLO\).pdf](http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1069/1/TCC_2017_C_Inf_Aldo_Figueiredo_Batista_A_import%C3%A2ncia_da_lideran%C3%A7a_nas_operac%C3%A7%C3%B5es_de_garantia_da_lei_e_da_ordem_(GLO).pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2019.

CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM. **Caderneta Operacional Operações de GLO**. Campinas, 2015.

CERQUEIRA, Dionísio. **Reminiscências da campanha do Paraguai**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

COMPLEXO do Alemão. **Wikipédia**. 13 abril 2006. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Complexo_do_Alem%C3%A3o>. Acesso em: 8 mai. 2019.

COSTA, Ana Cláudia et al. **Pacificação: Forças Armadas ocupam o Complexo da Maré**. 05 abril 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/pacificacao-forcas-armadas-ocupamcomplexo-da-mare-12101190>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **C 20-10 Liderança Militar**. 2ª. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

_____. **Manual de Campanha Operação de Garantia da Lei e da Ordem**. 1ª. ed. Brasília: EGGCF, 2018.

_____. **Manual de Campanha Operação em Área Edificada**. 1ª. ed. Brasília: EGGCF, 2018.

_____. **Manual de Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília: EGGCF, 2014.

FORÇA DE PACIFICAÇÃO REALIZA AÇÃO CÍVICO-SOCIAL NO COMPLEXO DA MAR. 6 maio 2015. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/forca-de-pacificacao-realiza-acao-civico-social-no-complexo-da-mare>. Acesso em: 7 mai. 2019.

G1. **Forças Armadas assumem ocupação de 15 comunidades da Maré, Rio.** 05 abril 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/04/forças-armadas-assumem-ocupacao-de-15-comunidades-da-mare-rio.html>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

Globonews. **Julgamento de tenente do Exército acusado de três homicídios é transferido para a Justiça Militar.** 06 março 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/julgamento-de-militar-que-entregou-homens-para-criminosos-no-rio-e-cancelado-e-transferido-para-a-justica-militar.ghtml>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

_____. **Tenente suspeito de entregar jovens a criminosos no Rio será levado a júri popular.** 11 agosto 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/tenente-suspeito-de-entregar-jovens-a-criminosos-no-rio-sera-levado-a-juri-popular.ghtml>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

MAXWELL, John C. **As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança.** Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2017.

NETO, Mario Hecksher; MACHADO, Eugênio de Godoy. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN.** Resende, 2013.

NEVES FILHO, Ubirajara Vieira. **A formação e avaliação do comandante e líder militar do Exército do século XXI.** EsSG Rio de Janeiro, 2012.

PAIXÃO, Moisés Júnior. A abrangente concepção de emprego da Força Terrestre. DefesaNet. **Defesanet.** Brasília, 11 julho 2013. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/terrestre/noticia/11432/A-abrangenteconcepcao-de-emprego-da-Forca-Terrestre>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

VALES, Marcus Vinícius Martins. **A formação do líder de pequenas frações para os desafios do séc XXI.** 2016. Disponível em: <http://www.20rcb.eb.mil.br/images/20rcb/informativos/2016/Infor_Lid_006_2016.pdf>. Acesso em: 8 mai. 2019.

WERNECK, Antônio. Oficial do Exército perde a patente acusado de furtar chopeira de traficante do Alemão. **O Globo.** 02 agosto 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/oficial-do-exercito-perde-patente-acusado-de-furtar-chopeira-de-trafficante-do-alemao-21658496>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS MILITARES PARTICIPANTES DA
PESQUISA

- 1-** Classifique de **1 a 10** o nível de importância das seguintes características da liderança nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Características: coragem, coerência, conhecimento, adaptabilidade, aptidão física, responsabilidade, autoconfiança, comunicabilidade, equilíbrio emocional, camaradagem, cooperação, flexibilidade, iniciativa, persistência, empatia e honestidade.

- 2-** A ausência de determinadas características causam falhas na liderança e consequentemente no comando de pequenas frações trazendo graves problemas para o cumprimento de missões e para a imagem do Exército Brasileiro. Quais são as **3 principais características** que em sua opinião não podem faltar a um líder e na ausência desta gera graves falhas na liderança no comando de pequenas frações durante as operações de GLO?

Características: coragem, coerência, conhecimento, adaptabilidade, aptidão física, responsabilidade, autoconfiança, comunicabilidade, equilíbrio emocional, iniciativa e honestidade.