ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO NO NÍVEL LATO SENSU EM
OPERAÇÕES MILITARES DE DEFESA ANTIAÉREA E DEFESA DO LITORAL

GUSTAVO UCHÔAS DE OLIVEIRA ASSIS

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS AFETIVAS DO LÍDER MILITAR ANTE AS POSSIBILIDADES DA AMEAÇA AÉREA NA DEFESA DE PONTO SENSÍVEL

Rio de Janeiro
2015

GUSTAVO UCHÔAS DE OLIVEIRA ASSIS

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS AFETIVAS DO LÍDER MILITAR ANTE AS POSSIBILIDADES DA AMEAÇA AÉREA NA DEFESA DE PONTO SENSÍVEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa de pós-graduação *latu sensu* como requisito parcial para a obtenção do certificado em Ciências Militares com ênfase na especialização em Artilharia Antiaérea. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: NIRALDO DE MELO **BALBINO** - MAJ

Rio de Janeiro
2015

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DETMil
ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

COMUNICAÇÃO DO RESULTADO FINAL AO POSTULANTE (TCC)

ASSIS, Gustavo Uchôas de Oliveira (1º Ten Art). A importância das competências afetivas do líder militar ante as possibilidades da ameaça aérea na defesa de ponto sensível. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa *lato sensu* como requisito parcial para obtenção do certificado de especialização em Operações Militares de Defesa Antiaérea e Defesa do Litoral. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: NIRALDO DE MELO **BALBINO** – Maj Inf

Resultado do Exame do Trabalho de Conclusão de Curso: _____

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 2015.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

_____
ERIKSON BARROS PRATES – Maj
PRESIDENTE

_____
NIRALDO DE MELO **BALBINO** – Maj
ORIENTADOR

_____
LUIS CARLOS BATISTA DE ALMEIDA JUNIOR – Maj
MEMBRO

A Deus que me permite viver e acreditar, a minha esposa minha companheira, a meus pais pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador que em muito engrandeceu este trabalho com orientações oportunas, sábias e objetivas.

Aos meus pais Antônio Carlos de Assis e Ciomara Uchôas de Oliveira Assis que mesmo distantes torcem pelo sucesso que Deus me reservou.

A minha esposa pelo entendimento da missão, da carreira, da vida e das dificuldades.

Aos amigos que não pouparam esforços em prestar uma palavra sincera para correção de rumos ou persistência na caminhada.

"A guerra não é vencida apenas pelas armas e sim, principalmente, pela vontade dos homens"
(S.L.A MARSHALL).

LISTA DE ABREVIATURAS

1. Cmt Seç AAAe	Comandante de Seção de Artilharia Antiaérea
2. EB	Exército Brasileiro
3. CALM	Competências Afetivas do Líder Militar
4. Cmt	Comandante
5. FEB	Força Expedicionária Brasileira
6. 2ª GM	Segunda Guerra Mundial
7. 1ª GM	Primeira Guerra Mundial
8. Armt	Armamentos
9. Gen	General
10. Pel	Pelotão
11. Ten	Tenente
12. Of	Oficial
13. AAAe	Artilharia Antiaérea
14. SISDABRA	Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro
15. U Tir	Unidade de tiro
16. P Vig	Posto de Vigilância

RESUMO

ASSIS, Gustavo Uchôas de Oliveira (1º Ten Art). A importância das competências afetivas do líder militar ante às possibilidades da ameaça aérea na defesa de ponto sensível. Rio de Janeiro, 2015.

Este trabalho tem por objetivo verificar a importância das competências afetivas do líder militar para o comandante de uma seção de artilharia antiaérea na defesa de um ponto sensível em um contexto mundial incerto que caminha sobre a linha tênue da paz, da guerra, do terrorismo, dos fundamentalismos, da dominação econômica e de imposição ideológica. Para tanto, a Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro precisa ter capacidade de se contrapor a qualquer tipo de ameaça aérea, cabendo ao Oficial Comandante de uma Seção de Artilharia Antiaérea participar da segurança do país com sua pequena fração. Desta forma, o comandante desta fração precisa conduzir seus homens com destemor e confiança, usando a liderança como ferramenta fundamental. Este trabalho busca delinear um caminho para o Oficial Subalterno exercer sua liderança e conduzir seus subordinados de maneira eficiente e eficaz; isso tudo não de maneira genérica a qualquer combatente, mas sim, voltado para o Artilheiro Antiaéreo com todas as suas especificidades, limitações e características peculiares, diante de fatores que podem impactar ou comprometer o desempenho dos subordinados. Assim sendo, serão estudadas as competências afetivas do líder militar que são associadas ao seu caráter e norteiam o líder em sua tomada de decisão. O líder militar, baseando-se em suas crenças e valores, pode vir a desenvolver um comportamento ilibado que pode exercer grande influência em seus subordinados, de forma a resultar na imitação de sua conduta; vindo a se verificar a realização natural por parte de seus subordinados de ações condizentes e satisfatórias no cumprimento da missão da seção de artilharia antiaérea na defesa de um ponto sensível.

PALAVRAS-CHAVE: *competência afetiva do líder militar*, liderança, seção de artilharia antiaérea, líder, comportamento e ponto sensível.

ABSTRACT

ASSIS, Gustavo Uchôas de Oliveira (1º Ten Art). The importance of affective skills of military leader against air threats in the defense of sensitive point. Rio de Janeiro, in 2015.

This work wants to check the importance of affective skills of military leader to lead an anti-aircraft artillery section in the defense of a sensitive point in an uncertain global environment that walks the fine line of peace, war, terrorism, fundamentalisms, domination economic and ideological imposition. The Brazilian Army Antiaircraft Artillery must have capacity to counter any air threat, being the official part of the country's security with your small group. Thus, the commander of this fraction needs to lead his men with boldness and confidence using leadership as a fundamental tool. This research aims to outline a path to the Official exert its leadership and lead their subordinates in an efficient and effective manner; all this not generically to any combatant, but, facing the Anti-Aircraft fighter with all its specificities, limitations and peculiar characteristics, on factors that may impact or compromise the performance of subordinates. Therefore, the emotional skills of military leader will be studied. These factors are associated with their character and guide the leader in its decision making. The military leader, based on their beliefs and values, developing a relieved behavior that exerts great influence on their subordinates in order to result in imitation of the behavior of the leader, and his subordinates naturally perform consistent and favorable actions in fulfilling the mission of the section antiaircraft artillery in the defense of a sensitive point.

KEY WORDS: emotional competence of the military leader, leadership, anti-aircraft artillery section leader, behavior and sensitive point.

SUMÁRIO

1. Introdução.....10
2. Metodologia.....14
3. Resultados e discussões
3.1 Liderança militar.....16
3.1.1 Conceito de liderança.....16
3.1.2 Conceito de líder.....17
3.1.3 Conceito de liderado.....18
3.1.4 Conceito de chefia.....18
3.1.5 Estilos de comando.....19
3.2 As competências do líder militar
3.2.1 Conceito de competências do líder militar.....21
3.2.2 As competências afetivas do líder militar.....22
3.2.3 Revisão da literatura pertinente.....26
3.3 A ameaça aérea
3.3.1 Definição de ameaça aérea.....32
3.3.2 Características das possibilidades da ameaça aérea.....32
3.3.3 Considerações sobre a situação da ameaça aérea na atualidade.....34
3.4 A defesa antiaérea de ponto sensível
3.4.1 O conceito de defesa antiaérea e suas limitações ….....38
3.4.2 Conceito de ponto sensível.....39
3.4.3 As atribuições do comandante de seção de artilharia antiaérea.....39
3.4.4 As limitações e dificuldades na defesa de um ponto sensível.....40
4. Análise dos resultados.....43
5. Conclusão.....46
Referências.....48

1 INTRODUÇÃO

A nova ordem mundial, os conflitos internos e transnacionais em um cenário certamente complexo de amplo espectro, que contempla choques de crenças, valores, ideologias e interesses econômicos, projetam contra as políticas nacionais, a preocupação maior da defesa de sua soberania e a integridade de seu povo. Neste contexto mundial incerto que caminha sobre a linha tênue da paz, da guerra, do terrorismo, dos fundamentalismos e da ambição econômica desmedida, o Brasil não pode abrir mão de sua dissuasão pelas armas, sendo imperativo ao país sede das Olimpíadas 2016, ao exportador mundial de grãos, ao país detentor das maiores reservas de água doce do mundo, furtar - se às ameaças que surgem em um horizonte desafiador e incerto. Para tanto, percebe - se a necessidade inexorável de defesa imposta e ressaltada na Estratégia Nacional de Defesa em que ganha notoriedade a defesa aeroespacial do Brasil, fronteira aberta à infiltração de toda sorte de ameaças de vetores aéreos que em minutos podem vir a destruir, matar e comprometer a situação de normalidade do país, tal qual, tal semelhança foi verificada no ataque terrorista às torres gêmeas nos Estados Unidos da América em 11 de setembro de 2001. Diante do cenário difuso atual, a Estratégia Nacional de Defesa delineia para a Força Terrestre a importância de ativar, priorizar, incrementar, preparar e adestrar sua Artilharia Antiaérea, que não apenas como elemento subordinado ao Exército Brasileiro, liga – se à Força Aérea Brasileira (FAB) na defesa da plataforma aeroespacial do país, seja em tempo de guerra contra o inimigo declarado ou em tempo de paz contra às iniciativas ameaçadoras dos conflitos de quarta geração.

A Artilharia Antiaérea vem ganhando espaço devido sua importância funcional de proteção, sendo que em meio à políticas de defesa, estratégias de defesa e doutrinas de emprego de nossa Artilharia Antiaérea, caberá ao Oficial Subalterno executar essa defesa propriamente dita, ao lado de suas unidades de tiro e de seus homens, firme no cumprimento de sua missão. O Comandante de Seção de artilharia antiaérea está exposto ao risco continuamente, precisa ser hábil, possuir traços que contribuam para o controle e domínio correto de suas ações. O emprego da Artilharia Antiaérea possui como característica essencial na defesa do espaço aéreo a ela atribuída, a espera pela incursão do vetor aéreo inimigo, ou seja, aguarda silente a iniciativa inimiga em sua missão principal de impedir ou dificultar o ataque do vetor aeroespacial inimigo. Em um cenário bélico mundial de grandes interesses econômicos, conflitos ideológicos, étnicos e religiosos, levam dia-a-dia as grandes potências mundiais a investirem em larga escala na tecnologia

de seu potencial militar transformando a ameaça aérea em armas cada vez mais sofisticadas, sigilosas, precisas e letais. O Comandante de Seção de artilharia antiaérea deve possuir traços característicos de bom caráter e ética militar em sua personalidade, que se ajustem à sua realidade, influenciem sua tomada de decisão e suas ações em geral. Neste contexto, é de extrema importância a ação humana na consecução dos objetivos, no controle e gestão de pessoas e equipamentos. O Comandante de Seção de Artilharia Antiaérea depara-se com situações complexas, de temor, incertezas e dificuldades na Defesa antiaérea, seja na carência de meios ou nas potencialidades muito superiores do inimigo. Para tanto, a figura do líder surge como diferencial importante. Muito se fala em liderança e gestão de pessoas, mas o Exército Brasileiro, em seu Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar, pag 5-1, aponta que a liderança nasce do caráter do comandante militar e das competências do líder militar como proficiência técnica e tática, direção, disciplina, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, objetividade, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persistência, dedicação, persuasão, entre outras, sendo que de nada adianta para o Exército Brasileiro que o líder detenha excepcionais competências se eles não possuírem os valores fundamentais e o bom caráter calcado na ética. Esse projeto pretende analisar a importância destas competências para o Comandante de Seção de artilharia antiaérea no cumprimento de sua missão basilar de defesa de ponto sensível, buscando características das competências do líder militar em relatos, artigos científicos, situações de combate e conflitos, em literaturas militares diversas, que demonstrem a importância que pode exercer as competências afetivas do líder militar para o êxito do Comandante de Seção de Artilharia Antiaérea à frente de sua fração.

Diante do apresentado, o problema geral da pesquisa indaga se as competências afetivas do líder militar são condições importantes para o comandante de seção de artilharia antiaérea liderar sua fração face às possibilidades da ameaça aérea na defesa de ponto sensível?

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

a) Qual é o entendimento do Exército Brasileiro para liderança, chefia, líder e liderado?

b) Qual é o entendimento do Exército Brasileiro sobre as competências afetivas do líder militar?

c) O que são as possibilidades da ameaça aérea?

d) Qual a definição de ponto sensível para a Artilharia Antiaérea?

e) Quais são as dificuldades de emprego de uma Seção de artilharia antiaérea na defesa de um ponto sensível?

f) quais possíveis fatores podem intimidar ou comprometer a conduta dos subordinados de um comandante de seção de artilharia antiaérea na defesa de ponto sensível?

g) Quais são as atribuições de um comandante de seção de artilharia antiaérea na defesa de um ponto sensível?

O Exército Brasileiro ainda não possui um estudo sobre liderança voltado para as características exclusivas da Artilharia Antiaérea no nível de uma seção de artilharia antiaérea, e menos sobre as implicações das competências afetivas do líder militar no cumprimento de sua missão.

Neste sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos, literaturas militares nacionais e internacionais, a respeito de um tema atual e de suma importância como a liderança e as competências afetivas do líder militar, que são a base de seu comportamento e em muito pode vir a influenciar seus subordinados ao despertar da liderança, como ferramenta para o êxito da missão.

De maneira geral buscaremos relacionar as competências afetivas do seu caráter com as dificuldades, vulnerabilidades e limitações impostas no emprego da defesa da artilharia antiaérea, somadas às possibilidades da ameaça aérea.

Pretende-se, também, buscar a conscientização das autoridades militares em todos os níveis de que a liderança é resultado do comportamento, sendo que o caráter modela o comportamento, cabendo atribuir – se maior importância a esse tema.

O nosso objetivo geral de estudo é analisar a importância das competências afetivas do líder militar para o Comandante de Seção de artilharia antiaérea (Cmt Seç AAAe) face às possibilidades da ameaça aérea na defesa de ponto sensível quando da condução de seus subordinados para o cumprimento de sua missão, diante das características de emprego de uma seção de artilharia antiaérea e dos riscos do ataque aéreo. A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado neste estudo.

a) Definir o conceito de liderança, chefia, líder e liderado.

b) Definir o conceito de competências afetivas do líder militar mais relevante para o Exército Brasileiro.

c) Levantar as ocorrências das competências afetivas do líder em relatos, fatos e situações de combate relacionando com a conduta do Comandante de Seção de artilharia antiaérea.

d) Definir os conceitos de possibilidades da ameaça aérea.

e) Apresentar a situação das possibilidades da ameaça aérea na atualidade.

f) Definir o conceito de ponto sensível para a artilharia antiaérea do Exército Brasileiro e apresentar as características do emprego de uma seção de artilharia antiaérea na defesa de ponto sensível e suas limitações.

g) Apresentar os fundamentos da defesa antiaérea e suas limitações.

h) Identificar os fatores que podem intimidar ou comprometer os subordinados de um comandante de seção de artilharia antiaérea na defesa de ponto sensível.

i) Apresentar as atribuições de um comandante de seção de artilharia antiaérea.

j) Analisar a importância das competências afetivas do líder militar para um comandante de seção de artilharia antiaérea na defesa de ponto sensível.

2 METODOLOGIA

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos relacionados ao emprego de uma seção de artilharia antiaérea na defesa de um ponto sensível, valendo-se para tal do método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, terá por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível.

A seleção das fontes de pesquisa será baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico e em artigos veiculados em periódicos indexados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O delineamento de pesquisa contemplará as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

Com relação às dimensões das competências afetivas do líder militar, pretende-se abordar os conceitos entendidos pelo Exército Brasileiro (EB) como os mais relevantes para a Força, no contexto da aplicação da liderança, inferindo acerca da sua importância ante às possibilidades da ameaça aérea particulares à defesa de ponto sensível.

Dentre as várias dimensões das competências do líder militar, serão abordados os conceitos das competências afetivas do líder, suas ocorrências em conflitos bélicos, relatos de pesquisadores militares e literaturas acerca da liderança militar, relacionado e analisando as possíveis importâncias dessas características identificadas em outras situações de conflito ao emprego de uma Seção de artilharia antiaérea e do comando do Comandante de seção de artilharia antiaérea do Exército Brasileiro. O estudo foi limitado particularmente ao emprego da seção de artilharia antiaérea na defesa de ponto sensível tendo como fator complicador as possibilidades da ameaça aérea.

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica de análise qualitativa, o projeto carece

de uma experimentação de campo, a investigação foi limitada pela impossibilidade de se generalizar os resultados ao ambiente real de combate, tendo em vista a escassez ou inexistência de relatos acerca do emprego real das tropas antiaéreas do Exército Brasileiro.

Para esclarecer o assunto, levantar informações e desencadear um processo lógico e restrito ao tema foi realizada uma pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

Fontes de busca – realizou-se uma exaustiva pesquisa bibliográfica e bibliográfica eletrônica, utilizando como fontes de busca:

- Military Review, COTER (Comando de Operações Terrestres) e US ARMY;

- Livros, artigos científicos, revistas, periódicos e monografias da Escola da Artilharia de Costa e Antiaérea, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e da Biblioteca da Escola da Artilharia de Costa e Antiaérea e da Academia Militar das Agulhas Negras.

Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicas – foram utilizados os seguintes termos descritores: *"liderança, líder, combate, guerra, relatos históricos, atitude, comportamento"*, respeitando as peculiaridades de cada base de dado.

Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes serão revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa.

Critérios de inclusão:

- Estudos qualitativos publicados em português, inglês, ou espanhol;

- Estudos qualitativos que descrevem a experiência no combate e a tomada de decisão de comandantes;

- Estudos qualitativos com o seguinte enfoque: a incidência das competências afetivas do líder militar em comandantes em combate.

Critérios de exclusão:

- Estudos cujo foco central seja outro que não a liderança militar, o líder e o liderado;

- Estudos voltados exclusivamente ao meio civil;

- Estudos com desenho de pesquisa pouco definido e explicitado.

- Estudos que reutilizam dados obtidos em trabalhos anteriores.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão abordados os principais conceitos acerca da liderança militar de acordo com o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2ª EDIÇÃO, 2011, a fim de apresentarmos o entendimento do Exército Brasileiro sobre o tema. Dentre outros autores apresentaremos como fontes de subsidio que embasarão a pesquisa, as obras: Motivação para o Combate de ANTHONY KELLETT e Homens ou fogo de S. L. A. MARSHAL, ambas obras relatam experiências vividas de comandantes em combate e suas tomadas de decisão em variadas situações críticas. Ainda embasa a pesquisa, notas de instrução e relatos militares diversos encontrados em periódicos e revistas especializadas, como MILITARY REVIEW, REVISTA VERDE OLIVA, entre outros.

3.1 LIDERANÇA MILITAR

3.1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança é complexo e vasto devido sua importância e aplicabilidade sentidas nos mais variados conflitos, onde a ação humana é fator primordial. Para o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2ª edição, 2011, página 3-2:

> 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

Maxiul Moreira Lima em “ Homens ou fogo” de S.L.A. Marshall (2003, contracapa) nos lembra que “(...) *a guerra não é vencida apenas pelas armas e sim, principalmente, pela vontade dos homens*”. Ao ser humano foi dada a condição de decidir, influenciar e realizar, sendo o centro de todo e qualquer processo. Para tanto é de fundamental importância que definamos o conceito de liderança que se faz presente nas relações interpessoais entre comandantes e subordinados, líder e liderados.

Anthony Kellet (1987, p.172) cita que para Hart (1978, p. 10):

> A liderança é um processo pelo qual um simples objetivo e uma ação concentrada são compartilhados pelo conjunto. A liderança não se impõe, como uma autoridade. É na verdade saudada e desejada pelos liderados.

Para Military Review (2012, Nov-Dez, p. 67) entende – se por liderança "*um conjunto de crenças, valores e princípios que influenciam fortemente a forma pela qual interpretamos a realidade e orientamos nosso entendimento sobre como influenciar seres humanos*". Para o Marechal americano Omar N. Bradley em Military Review (2012, Set-Out, p. 66) "*a liderança é um bem intangível. Nenhuma arma, nenhuma peça de maquinaria desenhada em todos os tempos, pode substitui-la*". O entendimento do Exército Brasileiro sobre liderança é descrito no manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar como um algo construído com o passar do tempo fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento de missões militares diversas. Compreendem todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento e à conquista dos objetivos determinados. Portanto, podemos inferir que a liderança é um fator que pode influenciar pessoas e seus comportamentos. Para que se possa entender o conceito de liderança é necessário conhecer os seus atores fundamentais, isto é, os entes que se utilizam da liderança, os chamados líderes e os que sofrem seus efeitos, os chamados liderados. Como trataremos a seguir.

3.1.2 CONCEITO DE LÍDER

Segundo o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, o líder é quem:

"*O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades*". E voltando nosso trabalho para o aspecto moral e ético, podemos inferir segundo Brasil (2011, p.4-2) que:

> O líder militar deverá possuir uma consciência reta e trabalhará para preservar os valores morais que são inerentes à sua profissão. Não poderá entregar-se à imoralidade ou à infração voluntária e consciente de princípios morais consagrados; tampouco poderá ser um amoral, isto é, uma pessoa que perdeu o senso moral e tornou-se incapaz de discernir entre o bem e o mal.

Desta forma o militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce, sendo que segundo Brasil (2011, p.6-6):

> O líder militar, no nível estratégico, deve saber influenciar os demais líderes subordinados. Para isso, deve demonstrar firmeza ao tomar decisões, assumindo uma atitude que mostre seu caráter marcante, e ser capaz de persuadir outras pessoas em relação a suas opiniões.

Cohen (2002, p. 95) cita as palavras do General John Pearshing ao definir que o líder é aquele consegue um serviço eficiente de tropas insatisfatórias. Para o Marechal americano

Omar N. Bradley em Military Review (2012, Set-Out, p. 67) afirma que:

> o líder deve projetar poder, um poder energizante que coordena e mobiliza os melhores esforços de seus seguidores ao fornecer-lhes aquilo que efetivamente procuram, seja orientação, apoio, incentivo, exemplo, ou mesmo novas ideias e imaginação.

Cohen (2002, p. 95) é muito franco sobre o assunto ao citar as palavras de Filipe da Macedônia, Regente Macedônico da Antiguidade "*Um exército de asnos liderados por um leão deve ser mais temido que um exército de leões liderados por um asno*". Portanto podemos inferir que o líder é aquele capaz de influenciar condutas alheias, ou mesmo, atuar como elemento modificador do comportamento de seus subordinados (BRASIL, 2011).

3.1.3 CONCEITO DE LIDERADO

Entende – se por liderado o agente alvo do exercício da liderança, ou aquele que sofre a os efeitos da conduta de um líder. Para fins militares o liderado são os subordinados em qualquer escalão, que segundo o Brasil (2011, p.2-2):

> Os liderados são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

3.1.4 CONCEITO DE CHEFIA

O entendimento do conceito relativo à chefia é muito importante, pois não deve ser confundido com o conceito de liderança. Para sua compreensão o Exército Brasileiro em seu manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar (2011) diz que:

> Entende-se como comando (chefia ou direção) o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administra- ção e, desejavelmente, a liderança. Portanto, a autoridade legal, a administração e a liderança podem ser consideradas ferramentas para a ação de comandar.

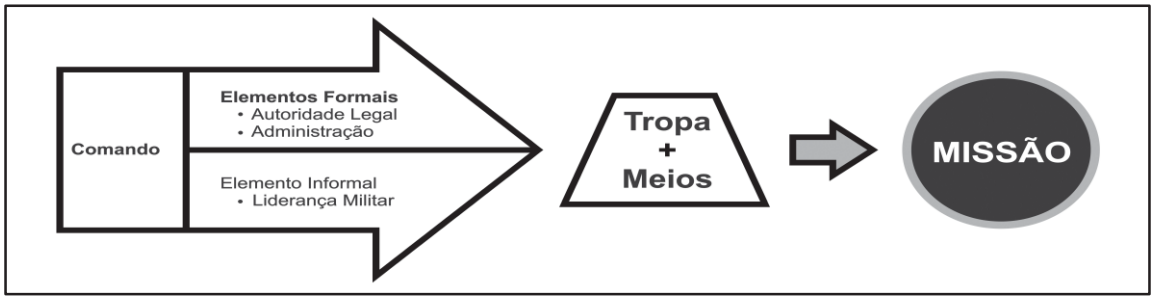
O Dicionário Aurélio define líder como sendo o indivíduo que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião. Para HECKSHER (2012, p.3) a chefia:

> No Exército Brasileiro, instituição alicerçada na hierarquia e na disciplina, um comandante, em qualquer nível, não é escolhido pelos subordinados. É designado ou nomeado para exercer um cargo ou função e terá que desempenhar três papéis: o de chefe, que caracteriza a sua autoridade legal; o de administrador, no qual deverá gerir o pessoal, os recursos financeiros, os bens e os materiais de emprego militar que forem postos aos seus cuidados.

Portanto podemos entender que o chefe é a autoridade investida de poder por seu determinado grau hierárquico ou função específica, sendo atribuído a ele as responsabilidades e prerrogativas consequentes da posição que ocupa. De tal forma cabe ao chefe na através de sua autoridade legal buscar desenvolver e exercer a liderança com objetivo de angariar de habilidades, conhecimentos, e retificar ou ratificar comportamentos que o capacitem a tomar decisões rápidas e acertadas.

3.1.5 ESTILOS DE COMANDO

A partir das definições de líder e liderado, é fundamental entendermos o modo pelo qual a liderança é estabelecida, sendo que a interação entre estes entes, dá-se no meio militar, sumariamente, como na figura abaixo, extraída de Brasil (2011, p. 6-1):



Fonte: manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2011, p. 6-1.

O esquema ilustrativo acima possui em sua composição a liderança como fator fundamental ao comando.

Os estilos de comando são as forma pela quais o comandante se comunica com os seus subordinados, vindo a desenvolver um processo de comando baseado no conceito de

liderança. Desta forma é importante entendermos quais são os estilos de comando que o líder pode se utilizar na sua interação com sua equipe. Segundo o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar (2011, p.6-1), entende-se o estilo de comando:

> à maneira como o comandante se porta para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens, e estimular seu grupo para atingir metas. Algumas teorias admitem que a liderança pode ser tipificada como autocrática, participativa ou delegativa. Entretanto, de acordo com o conceito de liderança militar apresentado no capítulo 3 deste manual, as referidas tipificações caracterizam-se como estilos de comando e, não, de liderança.

a. Estilo de comando autocrático:

Este estilo de comando é caracterizada pela imposição do líder de suas vontades, decisões e pensamentos. De acordo com o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2011, a liderança autocrática permite ao comandante fixar normas, estabelecer objetivos e avaliar resultados. O comandante é o centro de qualquer processo de tomada de decisão, sendo taxativo em suas determinações e não cabendo ponderações. A disciplina formal nas relações interpessoais é marcante neste tipo de liderança. Ainda segundo Brasil (2011, p.6-2), este tipo de liderança acarreta sérios problemas ao despertar o desinteresse dos subordinados em criar soluções novas, vedando tanto a iniciativa dos liderados, quanto o afeto humano dentro do grupo devido ao excesso de formalidades.

b. Estilo de comando Participativo:

De acordo com o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, Estilo de comando participativo tem como centro de todo e qualquer processo o grupo. Neste tipo de estilo de comando o comandante incita a participação dos subordinados, avalia seus assessoramentos e busca motivar seus subordinados abrindo todo e qualquer canal de comunicação, troca de idéias e experiências. Brasil (2011, p. 6-3) salienta que o comandante "*procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões, para depois decidir*", de forma a "as pessoas ouvidas tendem a se sentirem corresponsáveis tanto no êxito, quanto no insucesso das ações que forem empreendidas". Ao buscar ao máximo a iniciativa positiva de seus membros e seu comprometimento com a missão. Este tipo de comando não enfraquece a autoridade do líder, mas o faz parte integrante de todo e qualquer processo não sendo apenas um gestor de recursos humanos que determina direções e aloca pessoas como peças em um tabuleiro.

c. Estilo de comando delegativo:

Este estilo de comando conforme Brasil (2011, p.6-3) é mais indicada para assuntos de natureza técnica e decisões especializadas, de modo a delegar – se atribuições aos subordinados devido as suas experiências e práticas. Deste modo, o líder se torna capaz de acompanhar os eventos de forma global não prendendo – se exclusivamente a uma etapa, parte ou fase em especial. A delegação de tarefas descentralizadas a técnicos e especialistas pode enriquecer a qualidade e o nível da decisão do comandante e os resultados adquiridos, mas por outro lado dificulta o controle das atividades, exigindo do comandante muita experiência e alta capacidade de gestão.

3.2 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

3.2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

O conceito de competências do líder militar segundo Brasil (2011, p.5-1) são elementos constituintes do caráter ou da personalidade militar do líder e que está "*relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos*", podendo estar ligada ao aspecto afetivo, cognitivo ou psicomotor. Na pesquisa propriamente dita, relacionaremos às competências afetivas do líder militar que passaremos a chamar de "CALM". As CALM segundo Brasil (2011, p.5-1) estão "*mais diretamente ligadas ao domínio afetivo*" e aos valores militares. O líder como já vimos, é o guia, gestor e muitas vezes o motivador que busca despertar a sinergia em sua equipe. O caráter do líder estrutura seu perfil sendo delineado pelas competências afetivas. Brasil (2011, p.7-4) salienta que " *a confiança no líder é evidenciada por meio das ações moralmente corretas e consoantes com o que se espera de uma pessoa digna de respeito e credibilidade*", assim sendo Brasil (2011, p.5-1) destaca que:

> É importante destacar que, de nada adianta para o EB a existência de líderes possuidores de excepcionais competências se eles não possuírem em sua personalidade os valores fundamentais que compõem o bom caráter e a Ética Militar.

Portanto o caráter militar é visível no comportamento, pois o modela. Constitutivos do caráter do líder estão seus elementos centrais, as CALM, traços característicos da personalidade que podendo ser inatos ou não, devem ser desenvolvidos por líderes e liderados. As CALM são a base consistente do líder como indivíduo, pois estruturam suas

crenças e valores militares e civis, que visíveis no comportamento do líder ficam à mostra de seus subordinados, pois segundo Brasil (2011, p.5-1):

> Faz-se mister ressaltar que, para ser líder, não necessariamente o militar deverá desfrutar de todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar.

As CALM são os elementos chave desta pesquisa e estudaremos os de natureza afetiva por entendermos como interessantes à pesquisa devido ao seu vínculo direto com o desenvolvimento do caráter militar do líder e de seus valores. As competências afetivas pessoais do líder militar são resistência, direção, disciplina, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, objetividade, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persistência, dedicação, persuasão, Comunicabilidade, Cooperação, Camaradagem e empatia.

3.2.2 AS COMPETÊNCIAS AFETIVAS DO LÍDER MILITAR (CALM)

Conforme o manual de campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2011, em seu capítulo 5, as competências afetivas do líder militar (CALM) são: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade, adaptabilidade autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade iniciativa, objetividade, organização, persistência, resistência, comunicabilidade camaradagem, empatia e persuasão, são algumas das competências importantes para o líder militar que esmiuçaremos abaixo.

Segue abaixo as definições do EB para as competências citadas acima:

A. <u>Coerência</u>

Competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade e da autenticidade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade em relação a si próprio e a superiores, pares e subordinadas. É a capacidade de resistir a pressões, a fim de preservar a sua coerência.

B. <u>Coragem</u>

Competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem apresenta-se sob duas formas:

(1) Coragem física: superação do medo de dano físico no cumprimento do dever.

(2) Coragem moral: defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções. Existe coragem moral quando o militar faz algo baseado em valores e princípios morais, sabendo que esse ato pode contrariar seus próprios interesses ou trazer-lhe algum prejuízo.

C. Dedicação

Competência para realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder. Esse profissional é fortemente motivado para aprender e aplicar conhecimentos e habilidades com o intuito de conseguir tropas disciplinadas e coesas.

D. Imparcialidade

Competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados. É a expressão do valor justiça.

E. Responsabilidade

Competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos.

F. Adaptabilidade

Competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação. A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. O líder deve ter agilidade na adaptação às situações de incerteza ou de mudanças, a fim de pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz.

G. Autoconfiança

Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a convicção em ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o líder

não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou à solução de um problema, não conseguirá fazer com que seus liderados o estejam.

H. Criatividade

Competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras. I. Decisão

Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio.

J. Dinamismo

Competência para atuar ativamente com intenção determinada. O líder dinâmico demonstra energia e vitalidade na consecução das missões, contagiando o grupo. O indivíduo apático e lento terá grandes dificuldades para liderar.

L. Equilíbrio emocional

Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão.

M. Flexibilidade

Competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. O líder deve ser flexível no que diz respeito a modificar suas ações e intenções, quando avaliar como inadequada a sua conduta.

N. Iniciativa

Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores. O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente.

O. Objetividade

Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. Os problemas de um grupo geralmente decorrem da ausência de um líder ou de seus equívocos.

P. Organização

Competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios.

Q. Persistência

Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade. É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades.

R. Resistência

Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais. A resistência apresenta-se sob duas formas:

(1) Resistência física: capacidade de suportar fisicamente, pelo maior tempo possível, as condições adversas no exercício da função ou de uma determinada atividade.

(2) Resistência moral ou psicológica: capacidade de suportar mentalmente, pelo maior tempo possível, as adversidades psicológicas no exercício da função ou de uma determinada atividade. No campo da resistência psicológica, essa pode abranger o conceito de resiliência, que significa a capacidade de se recuperar de maneira rápida de traumas e reveses.

S. Comunicabilidade

Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal.

T. Camaradagem

Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a

sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros.

V. Empatia

Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem- estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo.

X. Persuasão

Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros, mas baseado nos corretos valores, costumes e crenças militares aceitos pela sociedade. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui. Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios.

3.2.3 REVISÃO DA LITERATURA PERTINENTE

As CALM podem ser evidenciadas em vários relatos históricos de conflitos bélicos, nos quais os comandantes em vários escalões transpareceram em seus comportamentos traços de seu caráter que impactaram seus subordinados levando a manifestação da liderança militar.

a. dinamismo: o dinamismo como sendo a vitalidade para buscar a vitória acompanhada da competência para tal, e direção como sendo a capacidade de gerir e conduzir pessoas, podem ser verificadas na conduta do General Eisenhower na Operação Overload ou ataque à Normandia. Segundo a revista Coleção Meira Matos (2013, Jan-Abr,p.55) o Gen Americano Eisenhower conduziu a maior vitória aliada na 2ª Guerra Mundial (2ª GM), isso acompanhado do maior desembarque anfíbio da história, contando com militares das três forças armadas americanas trabalhando em conjunto e sincronizados, exigindo dele o dinamismo necessário para tomar decisões imediatas e de grandes consequências. Eisenhower possuía em si a vitalidade, o entusiasmo e a competência para a vitória como líder e comandante; ao passo que acreditava no êxito da missão e motivava seus homens para o combate a todo o momento, ainda que muito bem fortificados na praia se encontravam batalhões de alemães armados de pesada artilharia e metralhadoras. Para o

General americano Frederic John Brown em Military Review (2014, Jan-Fev, p. 79) o dinamismo ligado ao conhecimento leva uma equipe à vitória, sendo que "*os conhecimentos, aptidões e atitudes compartilhados no âmbito de uma equipe (...) permeada pela confiança e competência, tornam–se multiplicadores de desempenho quando circunstancias incertas e frequentemente imprevisíveis surgem no cenário da missão*", cabendo ao líder apresentar o dinamismo e a energia necessária para não desistir ou retrair.

b. responsabilidade: Cohen (2002, p. 134) cita o Marechal Soviético George Zhukov que ressalta "*quando você faz alguma coisa, assuma a responsabilidade por ela*", e ainda cita o Marechal americano George S. Patton que quando em campanha na 2ª Guerra Mundial ressaltou:

> O Oficial General que invariavelmente assuma a responsabilidade pela falha, que mereça ou não, e invariavelmente dá crédito pelo sucesso dos outros, quer eles mereçam ou não, alcançará sucesso extraordinário.

Cohen (2002, p. 134) deixa claro que "*o líder é o responsável por tudo que sua organização ou seus membros realizem ou fracassem em realizar*".

c. decisão e empatia: são competências muito importantes que para Military Review (2011, Jul-Ago, p. 83) a decisão está intimamente ligada à capacidade raciocínio e conjugação de conhecimentos e experiências anteriores, para que o comandante possa tomar com firmeza uma linha de ação. Marshall (2003, p. 187) relata a importância da decisão, ao descrever uma cena observada na 2ª Guerra Mundial em que um jovem Oficial rasteja até um soldado e decidi que ele deve se levantar e avançar, mesmo em meio a intensos fogos. O soldado alerta: "*todo esse danado exército quer me matar (...) Tenente, eu vou, mas veja o que acontece*", mesmo assim é mantida a ordem, e no primeiro lanço o soldado é morto ao sair do abrigo em que estava, a metros de seu comandante. A disciplina na condutado soldado é marcante ao se deparar com o perigo, vindo a cumprir a ordem mesmo em risco da própria vida. A disciplina do soldado e sua impulsão para cumprir a ordem são impactantes e ilustram o fragor de outra competência, a **empatia,** que na sua falta, pode custar a vida de um subordinado. O comandante de pelotão tomou a decisão imediata, mas que pode se levar a pensar, que ao não se colocar no lugar do soldado, o Oficial subalterno veio a expor seu subordinado à morte, ainda que o combatente o tenha advertido da situação; o comandante poderia ter esperado ou tomado uma linha de ação melhor e não ter perdido um homem ao se colocar na posição de seu subordinado.

c. <u>direção:</u> Marshall (2003, p.145) relata uma passagem nas Ardenas na França durante a 2ª Guerra Mundial (2ª GM) em que a CALM direção se evidenciou. Um Oficial subalterno de uma Companhia preparava para abordar o inimigo quando percebeu que seus subordinados demonstravam medo, displicência e perda do direcionamento da missão. O jovem Oficial redirecionou todos seus homens ao cumprimento da missão, aos gritos "*vamos, olhem para mim, isto é o que vocês devem fazer*." Enquanto assaltava os "buracos de aranha", abrigos, inimigos em mais um combate sangrento.

d. <u>iniciativa:</u> é colocada por Cohen (2002, p. 82) nas palavras de vários veteranos de guerra, como General americano George Patton "*Eu nunca liguei a mínima para o que o inimigo ia fazer ou onde ele estava. O que eu sabia era o que eu pretendia fazer, e então fazia*"; ou mesmo para o General alemão Hugo Baron von Freytag " *os regulamentos do serviço em campo exigem que cada oficial, sob todas as condições exerçam a iniciativa ao máximo, sem temer pelas consequências*". Marshall (2003, p.119) ressalta a **iniciativa e decisão** de um jovem Oficial recém-chegado ao fronte, vindo da academia de West Point, que na Operação Market, invasão da Holanda na 2ª GM, contra a opinião de seu chefe, avançou em pôs em execução a defesa de um corredor agindo ofensivamente, destruiu forças com o triplo do efetivo de seu batalhão e desorientou o inimigo ao levá – lo a acionar a reserva e mudar a direção de seu ataque. Para Mashall (2003, p.119) "*a improvisação é a essência da iniciativa, como a iniciativa é a demonstração clara do poder de decisão*".

e. <u>equilíbrio emocional:</u> é um traço característico de um bom comandante em qualquer escalão. Military Review (2011, Jul-Ago, p. 78) aponta que o combate é repleto de momentos estressantes que põe à prova a determinação emocional do comandante, mas "*os comandantes tem a responsabilidade de controlar a energia emocional e permanecerem calmos diante do perigo*". Marshall (2003, p. 157) relembra o controle emocional chocante do Ten Cel Ray Allen em Bastogne ao motivar seus homens em meio aos fogos contínuos e letais, "*Este é o nosso último retraimento. Vivos ou mortos, este é o último*". Ou mesmo Ulisses S Grant na linha de frente da batalha de Wilderness, ao esbravejar aos seus comandados "*Não abandonem o navio! (...) não atirem antes de verem o branco dos olhos*".

f. <u>autoconfiança, objetividade e persistência</u>: para ilustramos estas CALM, citaremos uma passagem de um de nossos heróis militares na 2ª Guerra Mundial, o Marechal Mascarenhas de Moraes. A **autoconfiança** como sendo a capacidade de acreditar em si

próprio e em suas crenças e valores; a **objetividade** como sendo a tomada direta e concisa da melhor linha de ação e a **persistência** como sendo a vontade de nunca desistir, levaram nosso Comandante Brasileiro a uma façanha memorável na Europa. Meira Matos (2013, Jan-Abr, p. 73) cita a ação de comando do Comandante da Força Expedicionária Brasileira. O Marechal Mascarenhas de Moraes por ocasião da tomada de Monte Castelo tentou por quatro vezes romper as linhas de defesa dos alemães, sendo que todas as tentativas falharam. Ante as críticas de militares americanos, o então General Mascarenhas de Moraes, manteve seu objetivo traçado, certo de que o eixo escolhido era viável. Persistiu no emprego da FEB nas condições planejadas e sem esmorecer diante das adversidades, conduziu as tropas brasileiras à vitória, ainda que em condições desfavoráveis e desacreditado em sua concepção. A vitória deste líder militar marcou uma das maiores vitórias do Brasil no conflito mundial.

g. coragem: a CALM coragem é notadamente conhecido e atributo insubstituível ao líder militar, pois este existe para que, se preciso for, arrisque sua própria vida e de seus subordinados em favor de sua missão. Cohen (2002, p. 43) define coragem nas palavras de Oficiais Generais testados em combate, sendo que para o General americano Omar Bradley coragem é a "*capacidade de agir apropriadamente mesmo estando morto de medo*"; para o General francês Henri de Jomini" *as qualidades essenciais de um general sempre serão: primeira, uma grande coragem moral, segunda uma coragem física que não leva em conta o perigo*". Com relação à **coragem moral**, o General americano Curtis LeMay salienta que

> não faz nenhum bem falsificar alguma coisa, fingir uma doença ou um benefício. Precisamos encarar os fatos como eles são, não da maneira que desejamos que fossem. Se começamos com uma situação falsa, estaremos começando de maneira errada

Portanto, a coragem moral definirá o enfrentamento mesmo que os próprios interesses estejam em jogo. Para o Marechal de Campo Sir William Slim do exército britânico a "*coragem moral simplesmente significa que o acha que é certo sem se preocupar muito com o efeito sobre si mesmo*".

h. coerência: assinala ao líder fazer aquilo que cobra de seus subordinados. A revista Meira Matos (2013, Jan-Abr, p. 60) cita o General americano Patton que na 2ª GM encontrara diversos problemas ao substituir Fredendall na África. O comando rompera os laços com os subordinados, impondo ordens, muitas vezes, deixando seus soldados

lançados à sorte e pouco se aproximando da retaguarda profunda dos combates. Patton ao assumir o comando criou por hábito avançar suas tropas na vanguarda como de costume, porém eram comuns suas visitas à linha de vanguarda; onde tinha um soldado americano, havia a presença de Patton, figura notável da vitória americana. Coerência para Patton era deparar – se com o perigo junto ao subordinado e não apenas comandá-los à distância.

I. dedicação: estabelece e mantém o elo tático e afetivo entre líder e liderados. Marshall (2003, p.108) salienta que na 2ª GM:

> nas áreas de retaguarda, o comandante de qualquer escalão conquista os corações dos homens, principalmente, mediante um constante interesse pelo seu bem-estar. Esta é a verdadeira base do seu prestígio (...) mas na linha de frente, ele conquista o seu respeito na medida em que prova compreender os seus problemas táticos e faz todo o possível para resolvê-los.

Kellet (1987, p.176) revela que existia na 1ª Guerra uma norma observada com rigor pelo Exército Britânico em que a preocupação com os subordinados era indispensável, de forma que:

> nenhum Oficial no 2º Batalhão de Fuzileiros Escoceses podia retirar seu equipamento após uma longa marcha senão depois que tivesse inspecionado os pés do pessoal e se certificado de que todos estavam recebendo alimentação.

j. persuasão: dentre as CALM a serem desenvolvidas pelo líder aparece como elemento chave da liderança levado a cabo pela força da palavra, buscando o convencimento do liderado a realizar o que se pretende. Marshall (2003, p. 141) defende a força da palavra ao dizer que "*é, antes, pela força da palavra falada e não pela vista ou qualquer outro meio, que os homens, no combate, adquirem a coragem*" e que persuasão pode garantir que:

> o efeito tático da palavra não consiste apenas em aumentar a coesão, da qual resulta a unidade de ação, mas, também, em provocar a centelha vital em qualquer manobra. A palavra galvaniza o desejo de trabalhar em conjunto (...) antes que haja a palavra, cada soldado está apto a pensar sobre a sua situação exclusivamente

l. organização: como forma de desencadear de maneira ordenada e racional ações e idéias, pode ser observada na conduta do General americano Eisenhower na condução da batalha de Overlord em junho de 1944, onde 200000 soldados, marinheiros e aviadores participaram diretamente do dia D, a comando de Eisenhower. Este comandante primou pela organização e planejamento do emprego das forças que detinha, pois mesmo em grande número, muitos Generais americanos que o antecederam tiveram excessivas

dificuldades em otimizar o uso adequado dos meios, levando a sérias perdas humanas e de materiais (MLITAR REVIEW, Nov-Dez, p. 2012).

m. imparcialidade: é uma CALM de extrema importância e dificuldade em seu desenvolvimento, pois muitas vezes, o comandante se depara com situações em que seus próprios interesses, orgulho e vaidades, devem ser colocados de lado, sem emoções, em favor de um bem maior, que é a missão. Neste contexto, Marshall (2003, p.64) cita uma passagem que observou durante a 2ª Guerra Mundial, em que um sargento por suas atitudes, coragem e destemor, havia levado toda a subunidade a algumas vitórias. O valor do sargento havia aumentado muito no âmbito da companhia, tanto que Marshall registra "*ele não havia sido proposto para ser condecorado, embora os fatos revelados pelos outros dissessem claramente que mereceu a Estrela de Prata mais de três vezes*". O sargento não foi condecorado em muitas situações que arriscou sua vida, pois o comandante de companhia enciumou – se a tal ponto de acusar o subordinado em tomar sua fração de seu comando, nestas palavras "*Ele estava comandando e os homens obedeciam. Você não pode condecorar um homem que faz uma coisa dessas*" O comandante de companhia colocou seu orgulho à frente dos interesses de sua companhia, agindo parcialmente em benefício próprio.

n. resistência: uma competência de extrema importância para o líder e objeto de constante aperfeiçoamento e desenvolvimento para qualquer militar. A resistência seja mental ou física, mantém o líder em combate e define, muitas vezes, a vitória ou a derrota. O exemplo mais clássico de resistência aconteceu na 2ª GM, em Bastogne, o último bloqueio alemão, que segundo Esltob (1976, p.16 e 67) os soldados americanos mantiveram sua posição ainda que faltasse alimento, munição e comunicação com o escalão superior. Não chegava às linhas de combate informações, medicamentos ou armamentos suficientes para fazer frente às pesadas concentrações de artilharia da Alemanha. Porém, a companhia que guardava o flanco principal não se rendeu, não retraiu e conviveu por dias com a morte e a perda de homens, vindo a serem libertados pelo Gen Patton, após muitos dias de incertezas, perdas humanas e incansáveis ataques alemães ao bosque belga, na Antuérpia.

o. comunicabilidade: a competência comunicabilidade pode ser entendida como a capacidade de se fazer entender pelos outros, sendo que o importante não é o que se diz, mas o que o interlocutor entende, podendo ser em palavras, gestos, ou qualquer outra forma de comunicação. Marshall (2003, p.75) ilustra uma passagem na 2ª GM em que um sargento ao ver que os soldados não atiravam contra o inimigo resolveu sair de seu "buraco

de aranha", seu abrigo , e gritar em alto e bom som "seus danados! Comecem a atirar!", e os soldados abriram fogo. Nenhuma instrução, gesto ou diálogo, foi mais simples e direto que o modo de comunicação do sargento, que claro e conciso, conseguiu tirar os homens da inação.

p. camaradagem: a competência camaradagem é de fundamental importância para o líder militar tendo em vista que une comandante e subordinado por laços talvez mais fortes que o próprio objetivo definido. Para Hecksher (2013, p. 39) "*a camaradagem forma sólida argamassa com a lealdade e a disciplina, colaborando na criação do espírito de corpo*", o mesmo autor ainda ressalta que "*é um valor caracterizado pelo relacionamento amistoso e cooperativo que se cria entre os oficiais, sargentos, cabos e soldados", de tal forma que "bons camaradas respeitam-se mutuamente e ajudam uns aos outros, principalmente nas situações de dificuldade".* O líder deve se preocupar continuamente com seu subordinado e com seu bem estar, porém não sendo tolerante com a indisciplina e o desrespeito. Para Marshal (2003, p.159) cabe ao líder o papel de colocar acima de seu próprio bem-estar a preocupação com a condição mental e física de um soldado no fragor do combate.

3.3 A AMEAÇA AÉREA

3.3.1 DEFINIÇÃO DE AMEAÇA AÉREA

O manual C 44-1, O Emprego da Artilharia Antiaérea, edição revisada, define como ameaça aérea, ou vetor aéreo hostil, "*todo vetor aeroespacial cujo emprego tenha por objetivo destruir ou neutralizar objetivos terrestres*", sendo que atualmente o uso de aeronaves (Anv) não tripuladas, modernos satélites e sistemas de mísseis, em qualquer altitude do espaço aéreo, são utilizados como poderosas armas de guerra, no que tange a interceptação, destruição, interferência e outros variados fins que busquem prejudicar ou inutilizar todo e qualquer meio de emprego das possibilidades bélicas do inimigo.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS DAS POSSIBILIDADES DA AMEAÇA AÉREA

As possibilidades da ameaça aérea compreendem a capacidade que o vetor aéreo hostil possui de vir a causar danos ao seu adversário usando dos mais variados tipos de armamentos (Armt) ou meios de interferência em equipamentos eletrônicos através de ondas eletromagnéticas.

As possibilidades da ameaça aérea são os grandes desafios a serem enfrentados pelo comandante de seção de artilharia antiaérea (Cmt Seç AAAe), sendo definidas por BRASIL (2001, p. A7) como:

1) Surpresa: A ameaça aérea vai procurar se furtar ao máximo da detecção dos sistemas de defesa aeroespacial do inimigo, adotando táticas de aproximação a mais baixa altura possível, além de empregar meios de interferências eletrônicas em equipamentos eletrônicos utilizados pelo adversário.

2)Ataques simultâneos: o inimigo se utiliza de ataques aéreos desencadeados simultaneamente contra vários alvos, buscando dificultar o sistema de defesa aeroespacial do inimigo.

3) Emprego de meios de ataque eletrônico: as Anv podem utilizar meios eletrônicos para causar interferências nos equipamentos eletrônicos inimigos, buscando a autoproteção, a dissimulação, o mascaramento de um ataque ou mesmo a inutilização de equipamentos eletrônicos por parte do inimigo.

4) Densidade de vetores aeroespaciais: esta possibilidade da ameaça aérea permite ao atacante a utilização das mais variadas formas de emprego em tipo e quantidade, sendo que variam de satélites artificiais a veículos aéreos não tripulados.

5) Uso de diversos tipos de armamento: como meio de ataque direto a ameaça aérea pode se utilizar para destruição de seus alvos os mais variados tipos de Armt, como bombas, mísseis, canhões, metralhadoras, foguetes, sendo que cada tipo de Armt pode ser empregado nas mais variadas situações e características que o alvo apresente, de forma a causar danos em qualquer situação e de qualquer natureza.

6) Uso de tecnologias de aviação sofisticadas: outra grande possibilidade do ataque aéreo se encontra na avançada tecnologia de navegação e ataque das Anv atuais, que podem navegar em qualquer condição meteorológica, de dia ou a noite, ou mesmo, nas duas situações combinadas e atacar alvos aéreos, na superfície ou sob o solo.

7) Uso de novas tecnologias: em muito deve se preocupar o Cmt Seç AAAe no que tange à evolução constante da tecnologia de aviação e da ameaça aérea em geral, pois a busca da supremacia aérea leva os países a desenvolverem ameaças aéreas de difícil detecção, elevada rapidez no ataque, altas velocidades de cruzeiro, emprego de Armt em altitudes orbitais, precisão absoluta no ataque a alvos enterrados, em superfície ou abrigados e letalidade generalizada, seja na utilização de laser, infravermelho, armas atômicas ou bombas inteligentes.

3.3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SITUAÇÃO DA AMEAÇA AÉREA NA ATUALIDADE

Desde a 1ª GM, com o surgimento do avião como arma de combate e suas possibilidades de atuação no conflito como fator superior e decisivo, a ameaça aérea ganhou grande importância como fator de dissuasão, sendo que foi na 2ª GM que seu uso tornou-se maciço e extremamente estratégico. A partir de então, viu-se a utilização de dirigíveis, mísseis balísticos, bombas, helicópteros, foguetes de grande alcance, armas nucleares conduzidas por vetores aéreos, aeronaves quase invisíveis por radares, passando por aviões que navegam sem tripulação, até satélites que orbitam a terra. Citaremos sumariamente a situação atual de grandes potencias militar acerca de suas capacidades em termos de vetores aéreos, atendo-nos a China e Rússia, que ocupam posições semelhantes ao Brasil no cenário mundial como nações subdesenvolvidas, para que assim possamos visualizar um pouco do que pode vir a enfrentar um Cmt Seç AAAe:

- Rússia: de acordo com Piotr Butowski em Revista Asas (2008, n. 39, p.45), a Rússia em muito se beneficiou como fim da URSS em termos de militares, pois pode angariar e concentrar em território russo grande parte da tecnologia bélica, Armt e projetos fomentados pelos países sob seu domínio durante a vigência do Pacto de Varsóvia. De tal forma a Rússia investiu, até 2006, cerca de 300,5 bilhões de rublos e em 2013, mais de 60 bilhões de dólares em tecnologia bélica, formação e adestramento de recursos humanos. A Rússia possui aeronaves que atuam de diversas formas como reabastecedoras em voo, caças, aeronaves de ataque, de interferência eletrônica, observação, reconhecimento, patrulha, antissubmarino, transporte, etc, sendo que todo tipo de inovação é incrementada e muitas delas não se sabe devido aos segredos de guerra. Para melhor ilustramos as capacidades dos russos segue abaixo algumas Anv que segundo Revista Asas (2008) exprime a situação da Força Aérea Russa atualmente:

AERONAVE	DESIGNAÇÃO	FUNÇÃO
	MIG-29	Ataque com diversos armamentos em solo ou ar, interferência eletrônica e reconhecimento.
	SU-34	Ataque com diversos armamentos em solo ou ar, bombardeiro multifuncional supersônico, ataque, interferência eletrônica.
	Tu-95-MS-6	Bombardeiro estratégico de longo alcance e em grande altitude.
	Beriev A-50	Transporte, interferência eletrônica, centro de coordenação e vigilância em voo. Aeronave de uso estratégico.

	MIL-MI-24 PN	Ataque com capacidade de transporte de diversos tipos de Armt como mísseis, foguetes e metralhadoras.
	TU-160	Anv de ataque, supersônicas, capazes de utilizar mísseis de longo alcance com ogivas nucleares.

- China: de acordo com a Revista Asas (2009, n. 48, p.52), a Força Aérea do Exército da República Popular da China possui sua frota de aeronaves de combate completa, contemplando todas aeronaves para emprego nas mais variadas funções. Paralelamente ao forte crescimento econômico, o governo chinês vem investindo cerca de 145 bilhões de dólares possuindo o terceiro maior orçamento de defesa do mundo. O aparato aéreo chinês, que abriga vetores aéreos dotados de capacidades de detecção de centenas de quilômetros, contra medidas de ataque eletrônicos e de detecção de radares, e ainda aeronaves que utilizam armamentos de última geração capazes de se guiarem por laser, infravermelho e ondas de radiofrequências, sendo que em sua estrutura pode se encontrar ogivas nucleares podendo ser utilizados em alcances intercontinentais. De acordo ainda com o periódico supracitado segue abaixo algumas das Anv que fazem parte da Força Aérea chinesa segundo Revista Asas (2009, n. 48, p.52 a 55):

AERONAVE	DESIGNAÇÃO	FUNÇÃO
	HAIG L-15	Ataque, bombardeio, reconhecimento, ataque com diversos armamentos em solo ou ar, interferência eletrônica.
Fonte:http://sempreguerra.blogspot.com.br/2014/08/nova-guerra-fria-interceptacoes-e-jogos.html	J-11B	Ataque, bombardeio, reconhecimento, interferência eletrônica. Utilização de diversos armamentos.
	KJ-2000	Transporte, interferência eletrônica, centro de coordenação e vigilância em voo. Aeronave de uso estratégico.

3.4 A DEFESA ANTIAÉREA DE PONTO SENSÍVEL

3.4.1 O CONCEITO DE DEFESA ANTIAÉREA E SUAS LIMITAÇÕES

O manual de campanha C 44-1, O Emprego da Artilharia Antiaérea, edição revisada, aponta a complexidade da defesa aeroespacial do espaço aéreo brasileiro em tempos de guerra ou paz. Esta missão é atribuída à Força Aérea Brasileira, que controla e supervisiona o emprego dos meios aéreos e antiaéreos através de um complexo conjunto de meios de defesa, que engloba todo aparato bélico presente no país, o sistema de defesa aeroespacial brasileiro (SISDABRA), inclusive os do Exército Brasileiro. A missão da Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro como parte integrante do sistema de defesa, segundo Brasil (2001, p.2-1) é impedir ou dificultar o reconhecimento aéreo inimigo e impedir ou dificultar o ataque aéreo inimigo, a fim de possibilitar o funcionamento dos órgãos e instalações vitais sediadas no território nacional, além de em tempo de guerra apoiar a manobra de todos os elementos constituintes do combate, de forma que estes consigam empregar seus meios com a maior efetividade possível. Para tanto, a artilharia antiaérea (AAAe) brasileira é dotada de dois tipos de armamentos, os de tubo com seus canhões e de mísseis, ambos de alcance de baixa altura. Segundo Brasil (2001, p. 2-1), a missão principal da Artilharia Antiaérea é a defesa antiaérea de zonas de ação, de áreas sensíveis, pontos sensíveis e tropas da ameaça aérea em suas inúmeras formas, emprego e capacidades tecnológicas, impedindo ou dificultando seu ataque. É sabido que a Artilharia Antiaérea ainda lida com desafios de emprego de seus meios, pois é comum a definição de prioridades para defesa antiaérea tendo em vista serem insuficientes os meios face a demanda de apoio pela Artilharia Antiaérea ser elevada, como alerta Brasil (2001, p.4-6) que " *normalmente os meios antiaéreos disponíveis são insuficientes para atender as necessidades de defesa. em consequência, devem ser estabelecidas prioridades de defesa antiaérea*". As principais limitações apontadas por Brasil (2001, p.2-4) que a AAAe se depara no emprego de seus meios são:

1) A dificuldade de realizar a defesa aproximada de suas posições.
2) A exigência de manutenção e suprimento bem estruturado devido ao elevado consumo de combustível, munição e manutenção especializadas.
3) Difícil coordenação e controle do sigilo em face de detecção de equipamentos eletrônicos.
4) Dificuldade de engajar mísseis de cruzeiro, balístico e demais alvos de pequenas

dimensões que se furtam aos sistemas de detecção.

5) Existência de teto mínimo para emprego de seus Armt, devido ao alcance limitado a baixa altura.

6) Vulnerabilidade a capacidade de supressão da defesa antiaérea pelo oponente aéreo devido a crescente evolução tecnológica bélica dos vetores aéreos empregados.

Portanto, a complexidade do emprego da AAAe e suas variadas limitações seja na esfera da coordenação devido aos variados escalões e das ordens chegarem claras e objetivas aos elementos subordinados na ponta da linha; das limitações dos equipamentos empregados muitas vezes de tecnologia ultrapassada; do alcance dos armamentos (Armt) limitados à baixa altura, sendo que os maiores exércitos do mundo empregam seus meios aéreos até em alturas orbitais; necessidade de constante manutenção, suprimento e equipamentos especializados e sofisticados, essas dificuldades somam-se às condições pessoais, intelectuais e emocionais dos subordinados, produzindo ao comandante de seção de artilharia antiaérea os mais diversos desafios no cumprimento de sua missão.

3.4.2 CONCEITO DE PONTO SENSÍVEL

De acordo com Brasil (2001, p. B-11), o ponto sensível pode ser entendido como um "*ponto vital selecionado e priorizado para ser defendido contra ataque de qualquer natureza*", sendo que o ponto sensível pode compreender locais de importância crucial de defesa, os chamados pontos críticos como pontes, casas de forças, centro de controle de radar, paióis de munição, depósitos de alimentos e produtos de primeira necessidade, estações nucleares, etc. Os pontos sensíveis fazem parte da missão de defesa principal da AAAe, que possuindo pequenas ou médias dimensões são guardados e vigilados devido sua grande importância militar ou civil. O Cmt Seç AAAe receberá como missão a defesa desses pontos cruciais

3.4.3 AS ATRIBUIÇÕES DO COMANDANTE DE SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA

As atribuições do Cmt Seç AAAe se confundem e aplicam ao próprio emprego de uma seção antiaérea, que segundo Brasil (2001, p.2-12) é a menor unidade de emprego e "*Constitui-se no menor escalão de artilharia antiaérea que, dependendo do sistema de armas de dotação, é capaz de estabelecer uma defesa antiaérea de tropas ou ponto sensível e, por seus próprios meios*". Ainda, de acordo com Brasil (2001, p.2-13), a

seção de artilharia antiaérea deve realizar a vigilância do espaço aéreo sob sua responsabilidade utilizando-se de observadores colocados em posições afastadas, os chamados postos de vigilância; deve controlar e utilizar seu sistema de armas com precisão e rapidez, ligar-se à Força Aérea, aos escalões de artilharia antiaérea superiores e ao Centro de Operações Antiaéreas desdobradas no teatro de operações se valendo de seus meios de comunicações de dotação. De tal forma, é de total responsabilidade do Cmt Seç AAAe o controle e fiscalização da efetividade do funcionamento dos meios de comunicações da fração, do estabelecimento e funcionamento do sistema de radares e ligação com os diversos escalões superiores, e do emprego responsável do sistema de armas antiaéreas nas mão das unidades de tiro sob sua tutela de acordo com as medidas de coordenação e controle estabelecidas pela Força Aérea. De acordo com Brasil (2003, p. 2-3):

> É função privativa de tenente especializado em AAAe. Embora não faça parte da guarnição do EDT, deve exercer sua ação de comando por meio dos painéis de comando de tiro / indicadores e de acompanhamento e designação. Atua na coordenação dos trabalhos do D1 e D2, executa as atividades relativas ao controle e alerta dentro da U Tir, além de tomar as decisões inerentes ao engajamento de alvos.

Brasil (2001, p.17) ainda ressalta que, toda e qualquer atividade logística, de suprimento, alimentação, evacuação de feridos, é de responsabilidade exclusiva de coordenação e fiscalização do Cmt Seç AAAe na defesa do ponto sensível.

3.4.4 AS LIMITAÇÕES E DIFICULDADES NA DEFESA DE UM PONTO SENSÍVEL

Como já foi visto neste capítulo, as limitações do emprego da artilharia antiaérea somadas às vulnerabilidades impostas pelo avanço bélico tecnológico desmedido e as dificuldades no trato interpessoal com os subordinados, criam uma gama diversa e complexa de desafios a serem enfrentados pelo Cmt Seç AAAe.

De acordo com Brasil (2001, p.2-7), a ocupação de um ponto sensível por uma seção de artilharia antiaérea pode ser realizada, em linhas gerais, por canhões ou mísseis. Para ambas armas antiaéreas se utiliza de sistemas complexos de radares que buscam detectar o vetor aéreo hostil e fornecer os elementos de tiro, dados para apontar os canhões e mísseis, das unidades de tiro, seja de canhões ou mísseis. As unidades de tiro são equipes compostas por soldados a comando de um militar graduado dotada de

uma arma antiaérea, seja canhão ou míssil. Os radares possuem capacidade de detecção variáveis, podendo chegar a 80 quilômetros, porém os radares podem sofrer interferência dos acidentes geográficos do terreno, ou mesmo, de uma Anv inimiga; para se contrapor a essa situação e permitir que saiba de onde vem a ameaça aérea, o Cmt Seç AAAe lança mão dos postos de vigilância. Os postos de vigilância (P Vig) são equipes de militares, cabos e soldados, que são colocados no limite do alcance dos radares em áreas de sombra, onde os radares não conseguem detectar, como por exemplo, à retaguarda de grandes elevações. Os Postos de Vigilância podem ficar destacados a muitos quilômetros de onde está o Cmt Seç AAAe, em seu posto de Comando e Controle, os chamados Centros de Operações de Artilharia Antiaérea. O Cmt Seç AAAe estabelece as ligações com os P Vig, através rádio. No entanto, não são apenas os P Vig que se destacam no terreno a quilômetros de distância, observando a aproximação de Anv. As unidades de tiro (U Tir) também podem ocupar posições distantes e sem visada do Cmt Seç AAAe, cabendo a ele a distância, comandá-los, através de contatos rádios ou mensageiros. O Cmt de Seç AAAe possui até 06 (seis) de unidades de tiro para mobiliar o ponto sensível a ser defendido, sendo que cabe ao Cmt Seç AAAe decidir qual das UTir abaterá um ou mais alvos.

Dentre as maiores dificuldades encontradas no processo de comando do comandante de seção podemos destacar:

a. Mobiliar o ponto sensível com suas unidades de tiro dotadas das armas antiaéreas e postos de vigilância e definir sua posição destacada no terreno;

b. Administrar os temores e inseguranças emocionais dos subordinados expostos ao perigo na espera da incursão do vetor aéreo hostil;

c. Executar as responsabilidades inerentes ao Cmt Seç AAAe em estabelecer e manter em funcionamento os meios de comunicações e sistemas de radares, controle e alerta;

d. Racionalizar os meios devido à carência de meios disponíveis para o cumprimento da missão e sua capacidade de fazer face ao vetor aéreo hostil dotado de armamentos com altas tecnologias, até desconhecidas;

e. Manter os meios logísticos em funcionamento, quanto à alimentação dos homens, ao suprimento de munição, equipamento, combustível, materiais diversos;

f. Estabelecer e manter a ligação com as unidades de tiro e os diversos escalões superiores mantendo o enlace tático e estratégico de emprego;

g. Decidir com rapidez, oportunidade e conhecimento, a linha de ação a ser tomada a cada incursão aérea hostil decidindo qual de suas unidades de tiro irão abater o vetor aéreo hostil.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Encontramos como principais resultados de nossa pesquisa que o comandante de seção artilharia antiaérea está imerso em um ambiente de variadas dificuldades advindas principalmente de três elementos fundamentais:

- o atraso e a dependência tecnológica da artilharia antiaérea brasileira frente às nações de mesma estatura econômica, sendo que em posições ainda mais vanguardistas, encontram-se potências econômicas e militares como os Estados Unidos e Inglaterra. A supremacia tecnológica vanguardista da ameaça aérea mundial que frente à insuficiência dos meios de defesa brasileiros, acabam por serem armas bélicas indetectáveis, de grande letalidade, de elevada precisão e fator de surpresa constante aos meios de defesa antiaéreos nacionais;

- a falta de recursos militares suficientes para atender com alguma efetividade as demandas de defesa, logística, de proteção e vigilância antiaéreas, que na atualidade o Brasil necessita;

- o fator emocional que se impõe aos subordinados como complicadores tendo em vista as posições destacadas das unidades de tiro e as incertezas da espera do ataque aéreo que se utiliza de recursos inovadores e até desconhecidos de nosso Exército.

Por outro lado, para se contrapor às inúmeras dificuldades apontadas nesta pesquisa, surge como fator primordial e insubstituível, a liderança, que oferece subsídios ao Cmt Seç AAAe de maneira a buscar o respeito, a confiança e o cumprimento da missão a qualquer custo e em qualquer situação. Foi encontrado que a liderança como fator de persuasão e de convencimento, é viabilizada por traços característicos. As CALM, traços de seu caráter e comportamento que nos aprofundamos nesta pesquisa e chegamos ao resultado de que, as competências do líder militar que modelam seu caráter militar podem ser visualizadas em diversas situações de conflitos bélicos e de maior intensidade como as guerras mundiais. A partir das CALM, é possível superar qualquer desafio, contornar qualquer problema de difícil solução, buscando levar os subordinados a continuarem acreditando na missão.

Encontramos como resultado, que situações mais adversas foram vividas por comandantes em tempos remotos e de grandes incertezas, porém foram superados por Marechais, Generais, oficiais subalternos, ou qualquer comandante que coloque a liderança como guia de suas ações. A coerência de seu exemplo pessoal, reflexo de seu caráter militar, e visível em seu comportamento, é o elemento chave do êxito de uma fração.

Encontramos como resultado que as CALM, objeto de estudo deste trabalho, são ferramentas indispensáveis ao líder comandante de uma fração por apresentarem as seguintes características fundamentais e que serve de ferramenta a qualquer Of Subalterno Cmt Seç AAAe. Segue abaixo um inventário do encontrado:

CALM	**CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL**	**CALM**	**CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL**
Competência	Conhecer a profissão, a si mesmo e aos seus subordinados.	Imparcialidade	Não permitir que os interesses pessoais se sobreponham ao interesse coletivo.
Direção	Conduzir e coordenar pessoas não permitindo desvios das metas estabelecidas.	Persistência	Manter – se firme frente às adversidades e contestações em qualquer situação.
Disciplina	Ser leal aos regulamentos, valores e acordos firmados.	Resistência	Resistir ao assédio moral, às dificuldades, aos efeitos do sucesso e do orgulho pessoal.
Responsabilidade	Assumir as consequências por seus atos e decisões.	Comunicabilidade	Expressar – se de forma que o interlocutor entenda o que se quer dizer.
Decisão	Tomar posição diante de qualquer situação.	Empatia	Colocar – se na posição do outro, seja no sucesso, seja nas dificuldades.
Iniciativa	Agir face às situações inesperadas sem aguardar ordens para tal.	Dedicação	Empenhar – se em causas próprias e principalmente coletivas e institucionais.
Equilíbrio emocional	Controlar as próprias reações em situações adversas de qualquer natureza.	Persuasão	Capacidade de convencimento, não confundida com alinhamento sem propósito.
Autoconfiança	Confiar com convicção e segurança em suas capacidades.	Organização	Sistematizar tarefas de maneira a aproveitar o tempo disponível.
Coragem	Capacidade de controlar o medo.	Objetividade	Capacidade de com menor tempo e maior ganho, escolher as melhores linhas de ação.
Coerência	Ser o próprio exemplo daquilo que fala.	Camaradagem	Estabelecer relação amistosa com as pessoas que o rodeiam.

As adversidades impostas pela missão e pela conjuntura de qualquer tempo podem ser encaradas pelo Of Subalterno com destemor, desde que detenha, desenvolva e busque aperfeiçoar cada uma das CALM acima citadas. As CALM podem ser aplicadas de maneira isolada ou conjugada, sendo que as CALM quando bem ajustados ao comportamento do líder, podem surtir efeitos tanto no aspecto emocional do subordinado, quanto frente às vulnerabilidades impostas pelas incapacidades amigas e capacidades inimigas de busca da vitória em combate. Podemos ilustrar como exemplo nítido da aplicação das CALM e já citado nesta pesquisa, a conduta tomada pelo Marechal Mascarenhas de Moraes na tomada de Monte Castelo na Itália, em que em meio a fortes críticas e desacreditado pelos generais americanos, utilizou – se das CALM, dedicação, persistência e competência, para manter seu planejamento e levar as tropas brasileiras a uma memorável vitória na 2ª Guerra Mundial. Sabendo – se que inevitavelmente o Cmt Seç AAAe será exposto a situações diversas, ou mesmo que seu subordinado ficará isolado por longos períodos de tempo e longas distância, cabe a ele, utilizar –se, por exemplo, das CALM empatia, responsabilidade, vindo a mantê-lo informado e bem alimentado; camaradagem, dedicação e persuasão para convencer seu soldado de sua missão e importância. Ademais, é importante ressaltar como resultado desta pesquisa que, obviamente, o líder dificilmente possuirá em pleno funcionamento todas as CALM citadas, sendo que existem ainda outras diversas competências afetivas que com toda certeza podem delinear a conduta de um comandante e não foram citadas neste trabalho. De tal forma, cabe ao líder militar, um ser falível, em desenvolvimento e suscetível a erros, buscar desenvolver competências de forma que se tornem traços característicos de seu comportamento; sendo que uma competência afetiva não existe de maneira isolada, mas sim, exige a coexistência de inúmeras outras, exigindo que o líder as desenvolva em conjunto. Um líder dificilmente exercerá a camaradagem para com os subordinados se não possuir empatia, dominar a comunicabilidade e ser dotado de grande dedicação e responsabilidade.

5. CONCLUSÃO

De acordo com os resultados encontrados podemos inferir que as competências afetivas do líder militar são de fundamental importância para o exercício da liderança voltada para as características exclusivas da Artilharia Antiaérea, no nível de uma seção de artilharia antiaérea. Os resultados apontam que a importância das competências do líder militar para um comandante de seção de artilharia antiaérea, significa delinear um caminho para o Oficial Subalterno exercer sua liderança, superar a gama variada de dificuldades e conduzir seus subordinados de maneira eficaz ao cumprimento da missão. O Artilheiro Antiaéreo encontrará inevitavelmente com um cenário difuso, ambíguo, de amplo espectro e em constante modificação, no qual a ameaça aérea é dotada de possibilidades até desconhecidas, onde os meios disponíveis são escassos e limitados tecnologicamente, e seus subordinados devem conviver com o isolamento e com a incerteza do ataque aéreo. Diante das dificuldades, o líder é o único elemento que mantém o elo de sua equipe firme e tenaz e faz isso através das palavras, dos atos e principalmente do exemplo pessoal, que exerce forte influência no comportamento de seus subordinados. Não se pode um comandante mentiroso exigir a verdade de seus homens. Concluímos ainda que as competências afetivas do líder militar compõem o caráter do líder. O líder militar baseado em suas crenças e valores desenvolve seu caráter pelo hábito e repetição de comportamentos. O comportamento é visto pelos subordinados, podendo ser seguido ou não, dependendo da capacidade de persuasão do comandante. Ao colocar as CALM em prática através de seu comportamento, o comandante de seção de artilharia antiaérea pode vir a reunir condições morais de provocar em seu subordinado a imitação de sua própria conduta.

Portanto, chegamos à conclusão de que as dificuldades, temores e vulnerabilidades são variantes constantes em que qualquer situação conflituosa e em qualquer momento histórico. As competências afetivas do líder militar se apresentam como fator primordial à conduta do líder, pois diante das dificuldades, serão estes os elementos insubstituíveis que colidir-se-ão com as situações problema e delinear-se-ão a melhor linha de ação a ser tomada. Dizemos que este é “líder” quando vemos ou sentimos os resultados de suas ações, o líder é aquilo que os outros veem em seu comportamento. Desta forma busca - se considerar que as competências afetivas do líder militar compõe seu caráter, pois não se pode ser honesto hoje e amanhã não mais; ou ser empático, dedicado e camarada apenas até o momento do ataque das tropas em uma infiltração e ao findar disto, voltar a ser um

comandante egoísta. O caráter do líder modela, é refletido, em seu comportamento e está indissociavelmente ligado à sua área afetiva e às suas competências afetivas; é visto e analisado no cotidiano, em conflitos, sob pressão ou na tomada de decisão em geral. A observação do comportamento do líder acarreta sua imitação, respeito e autoridade em relação aos seus subordinados. A resposta de seus subordinados levados a cabo pelo próprio comportamento do líder, reflete sua capacidade de convencimento que chamamos de liderança, ao conseguir mudar o comportamento de seus próprios subordinados. Os Marechais, Generais e Comandantes em geral, citados nesta obra, apresentaram e citaram aspectos impostos por seus comportamentos, mas que na verdade são traços de si próprios. Desta forma diante das diversas dificuldades sobressai-se a equipe que o líder compõe, sua ação de comando é aceita, e o produto final é o êxito da missão.

Não se pode temer em dizer em alto e bom tom que qualquer conduta, palavra emanada, decisão tomada, está ligada diretamente ao caráter do ser humano. Não existe tropa de elevado preparo físico, de alta capacidade cognitiva, de elevada resistência mental e eficiência exacerbada, sem que cada militar veja, faça, possua, concorde ou queira desenvolver, o caráter, a ética e os valores civis e militares testados em centenas de anos. Ao findar de todos os recursos em meio ao caos, palavras ao vento, discursos vazios e posturas não verdadeiras ficarão para trás, sobrando apenas como recurso a ética, a coragem, a dedicação, o respeito, a camaradagem, a empatia, a dedicação, a liderança. O caráter ligado ao senso afetivo é o alicerce do êxito em qualquer situação. As competências afetivas do líder militar são partes indissociáveis da liderança militar.

Como argumento final, sugerimos que o tema acerca das competências afetivas do líder militar, como solidificador da boa conduta de um comandante resultando na liderança militar, seja explorado com maior riqueza de detalhes pelas literaturas sobre liderança no EB, tendo em vista que pouco espaço literário é dado aos elementos basilares que formam o caráter militar do líder ou de qualquer outro indivíduo.

REFERÊNCIAS

_____. Estado-Maior do Exército. **C 44-1: O Emprego da Artilharia Antiaérea**. Brasília. EGGCF: 2001.

_____. Estado-Maior do Exército. **C 20-10: Liderança Militar**. Brasília: EGGCF: 2011.

Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). **Corpo de cadetes: Liderança Militar**. Resende. Editora Acadêmica, 2008.

AMBROSE, Stephen E. **A Liderança de Eisenhower**. Military Review, Forte Leavenworth, p.27, novembro-dezembro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BUTOWSKI, Piotr. **A Força Aérea da Rússia hoje**. Revista Asas, n.39, ano VII, 1º trimestre, 2008.

CLAVELL, James. **A arte da guerra de Sun Tzu**. 19 ed. Rio de Janeiro. Record,1997.

COHEN, A. Willian. **Lições de liderança em tempos de guerra**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 1 ed. Editora Makron Books, 2002.

ESLTOB, Peter. **Bastogne o último bloqueio**. Tradução Maria Luiza Borges. 1ª ed. Editora Renes, 1976.

GALLAGHER, Brendan. **O Gerenciamento de Risco no Exército de hoje**. Military Review, Forte Leavenworth, p.20, março-abril, 2014.

GAO, Han. **Especial China: O Dragão**. Revista Asas, n.48, ano VIII, abril/maio, 2009.

HECSHER NETO, Mario. **Precisamos de líderes**. Resende: Editora Acadêmica, 2000.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate.** Tradução Delcy Doubraw.3 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

MARSHALL, S. L. A. **Homens ou fogo**. Tradução Gen Moziul Moreira Lima.2 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

SALVADOR, Américo de Oliveira. **Liderança Militar**. Brasília, dezembro, 2012.