

**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**

RAFAEL ROBERTO DE OLIVEIRA

**A LIDERANÇA MILITAR E O COMANDANTE DE SEÇÃO DE ARTILHARIA
ANTIAÉREA EM GRANDES EVENTOS NO BRASIL**

**Rio de Janeiro
2018**

RAFAEL ROBERTO DE OLIVEIRA

**A LIDERANÇA MILITAR E O COMANDANTE DE SEÇÃO DE ARTILHARIA
ANTIAÉREA EM GRANDES EVENTOS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Artilharia de
Costa e Antiaérea como requisito parcial
para a obtenção do Grau Especialidade
em Operações Militares de Defesa
Antiaérea e Defesa do Litoral.

ORIENTADOR: TC Art LUIZ EDUARDO JESUS DO NASCIMENTO

**Rio de Janeiro
2018**



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)

OLIVEIRA, Rafael Roberto de (1º Ten Art). A liderança militar e o comandante de seção de artilharia antiaérea em grandes eventos no Brasil. 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: LUIZ EDUARDO JESUS DO NASCIMENTO / TENENTE CORONEL / ARTILHARIA

Resultado do Exame do Trabalho de Conclusão de Curso: _____

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2018.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

LUIZ EDUARDO JESUS DO NASCIMENTO/TENENTE CORONEL/ARTILHARIA
PRESIDENTE

ELISANDRO RODRIGUES DE FREITAS CUNHA/MAJOR/ARTILHARIA
MEMBRO

AUGUSTO CESAR RODRIGUES FORTES/MAJOR/ARTILHARIA
MEMBRO

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela dádiva da vida e a força que tem concedido para vencer as adversidades encontradas pelo caminho.

À minha família, por serem meus maiores incentivadores nas dificuldades encontradas na estrada da vida.

À minha esposa, por compreender os momentos de adversidade e me apoiar em cada sonho.

Aos meus amigos e companheiros de farda, por terem me mostrado o verdadeiro valor de uma amizade.

Ao meu orientador, pelas correções oportunas, disponibilidade e dedicação.

*“Quem não leva a sério a preparação de algo, está se preparando para o fracasso.”
(Benjamin Franklin)*

A LIDERANÇA MILITAR E O COMANDANTE DE SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA EM GRANDES EVENTOS NO BRASIL

Rafael Roberto de Oliveira

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo levantar conhecimento relacionado à liderança, com foco na liderança militar utilizada nas Forças Armadas brasileiras e sua importância para o Comandante de Seção de Artilharia Antiaérea. A fim de facilitar a compreensão do estudo, são abordados, com mais profundidade, teorias e formas de aplicação da liderança, bem como, as competências inerentes ao líder militar com a finalidade de auxiliar a compreensão e orientar a análise dos dados e a conclusão do presente trabalho. Ainda, é realizada uma abordagem da constituição da seção artilharia antiaérea no contexto de grandes eventos brasileiros a partir de um levantamento de dados atualizados sobre a atuação desta fração. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em um processo indutivo, dividindo a pesquisa em três capítulos destinados à exposição dos dados pesquisados relacionados à liderança, um capítulo destinado à artilharia antiaérea e outro sobre grandes eventos, seguidos de uma análise dos dados obtidos e de uma conclusão sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Militar, Comandante de Seção, Artilharia Antiaérea, Grandes Eventos.

Abstract: The present approach aims to raise knowledge related to the leadership, focusing on the military leadership used in the Brazilian Armed Forces and its importance to the Commander of the Section of Antiaircraft Artillery. In order to facilitate the understanding of the study, the theories and forms of leadership application, as well as the inherent competencies of the military leader, are addressed in more depth in order to aid understanding and guide the data analysis and the conclusion of the present work. Also, an approach to the constitution of the antiaircraft artillery section in the context of major Brazilian events is carried out based on a survey of updated data on the performance of this fraction. In order to reach the proposed objectives, a bibliographic research was carried out based on an inductive process, dividing the research into three chapters aimed at exposing the data related to leadership, a chapter for antiaircraft artillery and another on major events, followed by an analysis the data obtained and a conclusion on the subject.

KEY WORDS: Air Defense Artillery, Military Leadership, Section Commander, Major Events

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA	10
2.1 TEMA	10
2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	10
2.3 QUESTÕES DE ESTUDO	10
2.4 OBJETIVOS.....	10
2.5 JUSTIFICATIVAS	11
2.6 CONTRIBUIÇÃO	11
2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
3 A LIDERANÇA	14
3.1 FATORES DA LIDERANÇA	14
3.2 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	14
3.2.1 Corrente centrada no líder.....	15
3.2.2 Corrente centrada nos seguidores.....	15
3.2.3 Corrente centrada na situação	16
3.2.4 Corrente integradora	16
3.3 FORMAS DE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	17
3.3.1 Liderança direta	17
3.3.2 Liderança indireta	17
3.4 A LIDERANÇA MILITAR	17
3.4.1 ASPECTOS BÁSICOS	18
3.4.1.1 Proficiência profissional	18
3.4.1.2 Senso moral	18
3.4.1.3 Atitude adequada	19
4 ÉTICA, MORAL, CRENÇAS, VALORES E NORMAS	19
4.1 ÉTICA E MORAL	20
4.2 CRENÇAS E VALORES	21
4.2.1 VALORES	21
4.2.1.1 Valores básicos	21
4.2.1.2 Valores militares.....	22
4.3 NORMAS	23
5 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR..	24

5.1	COMPETÊNCIAS COGNITIVAS E PSICOMOTORAS	24
5.1.1	Proficiência técnica e tática	24
5.1.2	Aptidão física	24
5.1.3	Conhecimentos sobre o ser humano	24
5.2	COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS	25
5.2.1	Competências diretamente relacionadas aos valores.....	25
5.2.2	Competências relacionadas às habilidades individuais.....	25
5.3	Competências afetivas interpessoais.....	26
5.4	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	27
6	LIDERANÇA MILITAR E COMANDO	28
6.1	ESTILO DE LIDERANÇA	28
6.2	LIDERANÇA E COMANDO EM SITUAÇÕES DIVERSAS	29
6.2.1	Situação de normalidade	29
6.2.2	Situação de crise, guerra ou conflito	30
7	A SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA NOS GRANDES EVENTOS	31
7.1	ARTILHARIA ANTIAÉREA	31
7.2	SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA	31
7.3	A DEFESA ANTIAÉREA NO NÍVEL TÁTICO	32
7.4	SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA	32
8	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	34
8.1	A LIDERANÇA VOLTADA PARA A ÁREA MILITAR.....	34
8.2	ARTILHARIA ANTIAÉREA EM GRANDES EVENTOS	35
9	CONCLUSÃO.....	36
10	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

A História Militar está repleta de exemplos que demonstram que a liderança era uma constante das tropas vitoriosas e motivadas. Entretanto, a deficiência neste quesito resultava em insucesso. Pode-se observar, também, que a hierarquia e a disciplina definida pelas Instituições Militares não é garantia de que as ordens emanadas pelos comandantes sejam executadas total ou parcialmente. Atualmente, este campo de estudo é amplamente utilizado e analisado pelas Forças Armadas brasileiras.

Anthony Kellet traz uma pesquisa realizada com tropas militares em 1944 no Mediterrâneo em sua obra “Motivação para o combate” (Ed. BIBLIX – pag. 173) na qual *“pediu-se aos entrevistados que dessem as principais características do melhor combatente que conhecessem pessoalmente. As respostas foram separadas por grupos hierárquicos: convocados (cabos e soldados), sargentos e oficiais. Quando os entrevistados responderam que o melhor militar que conheciam era um oficial, a liderança foi citada um número de vezes que chegou quase ao dobro das características citadas a seguir – coragem e agressividade”*.

A figura do líder não surge apenas com o conhecimento técnico para desempenhar sua função, mas um conjunto de conhecimentos, caráter e habilidades capazes de facilitar o comando. Dentro dessa abordagem, o estudo e o desenvolvimento de tais conceitos devem ser considerados e estudados no contexto militar em que o Exército Brasileiro está inserido no País.

A seção de artilharia antiaérea (Seç AAe) é o menor escalão de AAe que, conforme sua constituição de unidades de tiro (U Tir), pode realizar a DA Ae (defesa antiaérea) de tropa ou de ponto sensível (P Sen). Normalmente, é enquadrada na bateria de artilharia antiaérea (Bia AAe) ou reforça elemento que não possui DA Ae.

Assim, o presente trabalho visa realizar um estudo sobre as principais teorias e conhecimentos sobre a liderança militar a fim de serem aplicados pelo Cmt Seç AAe no exercício de sua função em operações de não guerra (grandes eventos realizados no Brasil) a fim de facilitar o cumprimento de missões neste cenário.

2 METODOLOGIA

2.1 TEMA

O tema basilar do corrente trabalho é apresentar os conhecimentos fundamentais e fatores necessários para desenvolver e manter a liderança militar de um comandante de Seç AAAe no desempenho de suas atribuições em sua esfera de atuação em operações de não guerra.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Do exposto acima, pode-se problematizar a seguinte questão para pesquisa: o estudo da liderança militar pelo comandante de seção antiaérea favorece o cumprimento dos objetivos que lhe são impostos?

2.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno desta problematização para guiamento da pesquisa:

- a. Dentre as teorias, tipos e níveis da liderança qual se adapta melhor para o ambiente militar?
- b. Que princípios devem ser observados na capacitação Cmt Seç AAAe?
- c. Por que é importante o Cmt Seç AAAe aplicar os conhecimentos sobre liderança militar?
- d. Como seria a aplicação destes ensinamentos em operações de não guerra?

2.4 OBJETIVOS

Ligado aos questionamentos apresentados e ao problema exposto, traçou-se como objetivo geral de pesquisa foi de abordar conhecimentos gerais relacionados a liderança militar do Cmt Seç AAAe, sendo os objetivos específicos os que seguem:

- a. Verificar as teorias, tipos e níveis da liderança;

- b. Verificar os valores, moral, ética, crenças e normas que devem ser observados na capacitação do Cmt Seç AAe;
- c. Apresentar competências necessárias para a credibilidade do líder militar no exercício de sua função;
- d. Apresentar a necessidade do Cmt Seç AAe obter este conhecimento;

2.5 JUSTIFICATIVA

Sun Tzu, grande estrategista chinês, no século IV A.C., já discorria sobre a importância de certas características que o comandante deve ter para obter sucesso. Em sua obra “A arte da guerra” (Ed. Jardim dos livros - 78) retrata esta preocupação “O mando há de ter como qualidades: a sabedoria, a sinceridade, a benevolência, a coragem e a disciplina”.

Durante séculos esta tem sido a preocupação para várias nações, seja em conflito, seja em tempos de paz, a capacidade de seus comandantes, nos diversos níveis, em conquistar o respeito e confiança de seus subordinados a fim de cumprir as missões da melhor forma. Assim, faz-se necessário ter o conhecimento da liderança militar, assim como das suas aplicações.

2.6 CONTRIBUIÇÃO

O presente estudo pretende ampliar o conhecimento acerca do assunto abordado. Ainda, a partir das informações levantadas, o presente estudo pretende dar subsídios para pesquisas futuras sobre liderança militar e o exercício do comando da Seç AAe.

2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e estudos futuros, nos diversos escalões da Artilharia Antiaérea, valendo-se para tal do método indutivo, o qual considera o conhecimento como baseado na experiência e no empirismo.

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.

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

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- a. Os capítulos de 3 a 6 abordam conhecimentos relativos à liderança necessários para a construção do raciocínio, seguidos de breve resumo do exposto, como teorias, fundamentos, princípios e valores, bem como, competências inerentes ao comandante de fração para que exerça a liderança em diversas situações.
- b. No capítulo 7 aborda-se as atribuições da Artilharia Antiaérea, bem como a constituição da Seç AAe e a atuação destes em níveis táticos. Traz, também, a definição e atuação das operações de não guerra e a importância da liderança neste cenário.
- c. No capítulo 8 é realizada a análise dos dados colhidos na pesquisa feita nos capítulos anteriores de forma qualitativa.
- d. No capítulo 9, último do presente trabalho, são apresentadas as conclusões da pesquisa e suas considerações finais.

Com o propósito de operacionalizar a pesquisa, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos nos próximos parágrafos.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de coletar dados oficiais disponíveis sobre o estudo da liderança. Nesse sentido, foram encontrados dados relevantes sobre o tema em diversas áreas, com o enfoque no campo militar.

Em um segundo momento, foi conduzida uma pesquisa com o objetivo de encontrar uma forma de utilização dos conhecimentos supracitados no emprego da

AAAe, especificamente a Seç AAAe, em situações de não guerra, sendo encontradas publicações relevantes sobre a maioria dos meios estudados em manuais específicos de domínio reservado na rede.

O principal instrumento de coleta de dados foi o fichamento, tendo em vista a natureza factual e histórica dos fatos referentes ao tema e aos objetivos específicos do presente trabalho.

Na análise dos dados, foram comparados os dados obtidos na pesquisa das diferentes fontes a fim de estabelecer uma linha de raciocínio lógica baseada no processo dedutivo, uma vez que a conclusão advinda da presente análise é baseada em proposições ou resultada de experiências.

3 A LIDERANÇA

A liderança, área de pesquisa dentro da psicologia social, tem atraído cada vez mais a atenção do mundo, o que denota sua importância. Devido à complexidade de grandes variáveis não é possível alcançar consenso entre os estudiosos da área. Porém, faz-se necessário a análise de conceitos básicos a fim de possibilitar a construção e o entendimento posterior. Neste capítulo serão abordados conceitos genéricos para posterior enfoque na liderança militar com o objetivo de fornecer a base necessária para a compreensão do tema em questão.

3.1 FATORES DA LIDERANÇA

A definição de liderança trazida pelo em dicionário *on line* Dicio é a seguinte: “autoridade; tendência para chefiar ou para demonstrar autoridade”. Entretanto, é uma abordagem superficial e não é fidedigna com estudos da área.

Segundo o manual C 20-10: liderança militar há quatro fatores constantes durante a manifestação da liderança, independente da definição empregada: situação, líder, liderado e interação.

A situação é produzida em decorrência de informações internas ou externas ao grupo, através de ações e/ou reações nos diversos campos do poder, que irão influenciar a execução de tarefas. O líder age como influenciador de comportamento e deve conhecer as motivações e necessidades do liderado para obter êxito. Por sua vez, o liderado sofre influência e interação do líder; e a interação é essencial para o fenômeno da liderança, pois é o canal de comunicação entre líder e liderado.

3.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

O caderno de instrução do projeto liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) aponta que dentre as diversas teorias existentes sobre a fenomenologia da liderança, quatro correntes de pensamento tornaram-se notórias devido a sua importância no campo em questão: a centrada no líder, a centrada nos seguidores, a centrada na situação e a corrente integradora. Bem como, traz a definição destas teorias.

Estas teorias assemelham-se na existência dos quatro fatores da liderança supracitados. Entretanto, cada teoria aborda determinado fator com um enfoque diferente. É possível observar uma evolução entre cada teoria, desde um fator analisado isoladamente para o êxito da liderança até uma visão correlacionada entre eles, o que evidencia a complexidade deste campo de estudo.

3.2.1 CORRENTE CENTRADA NO LÍDER

Esta corrente é focada na figura do líder, no que ele é e faz. Considera que a liderança é uma característica intrínseca desprezando interferências do meio; uma qualidade que não pode ser estudada, aprendida e praticada pelo indivíduo. Entretanto, tal corrente tornou-se questionável devido à exemplos de declínio de popularidade e/ou deposições.

Existem algumas teorias enquadradas nesta corrente que podem corroborar sua ideia central: teoria inatista (líder é um ser predestinado ou abençoado a exercer liderança), teoria do grande homem (líder é um herói para transformar determinado cenário) e teoria de traços (determinadas características individuais possibilitam o caminho ao poder).

3.2.2 CORRENTE CENTRADA NOS SEGUIDORES

Esta corrente afirma que a figura do líder é resultado do produto do grupo. O grupo analisa as situações vivenciadas ou as crenças sobre como deve ser o líder e, a partir desse ponto, o líder emergente é escolhido para suprir estes quesitos a fim de representar a coletividade em determinado momento.

São destaque as teorias de atribuição de liderança (o indivíduo que apresentar maiores qualidades para solucionar problemáticas sofridas pelo grupo é escolhido para liderar) e a sócio-histórica (os indivíduos mais experientes de determinado grupo emergem a liderança).

3.2.3 CORRENTE CENTRADA NA SITUAÇÃO

Esta corrente veio correlacionar as figuras de líder e liderados, algo que as correntes anteriores não analisavam. Traz a liderança condicionada à situação e afirma que não são, exclusivamente, as características de um indivíduo ou a realização de algo que o tornará um líder.

3.2.4 CORRENTE INTEGRADORA

Diferentemente das correntes anteriores em que os fatores são vistos individualmente e a liderança decorre de um acaso, seja da situação do grupo ou qualidades ímpares do indivíduo. Esta corrente aborda que o surgimento liderança é composto por um cenário em que os quatro fatores são analisados concomitantemente devido as variáveis do caráter pessoal do líder e liderado, bem como, a interação entre eles e a situação vivenciada.

A corrente integradora traz o prestígio alcançado pelo líder pela decorrência da participação ativa nas tarefas ou conjectura do grupo, aliado a sua capacidade profissional e qualidades pessoais. A relação entre os fatores interfere na vida do grupo e colaboram para implantação e manutenção da liderança.

Dentro desta corrente, a teoria do campo social (interação entre os quatro fatores) enquadra-se de forma efetiva na visão militar brasileira devido a visão de que para alcançar um objetivo é fundamental uma junção de esforços entre líder, liderados, interação entre estes e a situação. O trecho a seguir aborda perfeitamente este conceito.

“Líder isolado, fora do contexto social, é metáfora verbal. Nem atributos, nem perfil e, menos ainda, exigências grupais determinam liderança. É a integração deles, a estrutura da situação, as necessidades do grupo, sob a interação da comunicação, que despertarão a liderança. É a composição entre todas essas forças, em um dado momento, que suscitará o surgimento do líder, que será transitoriamente mantido até que a situação se estruture diferentemente. O que o líder é e o que ele faz só subsistem dentro do contexto circunstancial que imprimirá à ação um caráter social superior à expressão caprichosamente individual.” (ROSADAS, 2004 – p. 18)

3.3 FORMAS DE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Segundo o caderno de instrução do projeto liderança da AMAN, as formas de exercício baseiam-se na interação entre comandante e liderado, pode-se dizer que a liderança é exercida por apenas duas formas: direta e indiretamente.

3.3.1 LIDERANÇA DIRETA

O líder influencia diretamente seu liderado através do contato frequente com o grupo por meio de exemplos pessoais e diálogo. Devido à interação com seus liderados, a liderança direta propicia vínculos estáveis e duradouros.

3.3.2 LIDERANÇA INDIRETA

A liderança indireta é obtida quando o líder exerce sua liderança por meio de seus líderes subordinados. Entretanto, é necessário que ele estabeleça sua liderança sobre os escalões intermediários para que estes conduzam os liderados no mesmo pensamento. Cabe ressaltar que o líder deve exercer a liderança direta com seus líderes intermediários.

3.4 A LIDERANÇA MILITAR

As instituições militares estabelecem uma hierarquização entre seus integrantes definindo relação de comando e subordinação. O trecho a seguir do Estatuto dos Militares demonstra perfeitamente esta visão e traz legalidade para exercer a ação de comando:

A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. (BRASIL, 1980, p.3)

Entretanto, apesar da obrigação por parte do subordinado em cumprir ordens, o líder militar não deve apoiar-se neste fato. A definição de liderança militar dada pelo manual C20-10 esclarece o quanto ao rumo a ser tomado:

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)

3.4.1 ASPECTOS BÁSICOS

O caderno de instrução do projeto liderança da AMAN traz que liderança militar deve estar alicerçada em três fundamentos básicos a fim de alicerçar a credibilidade inerente a liderança: proficiência profissional (saber), senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (ser) e atitudes adequadas (fazer). Pode-se observar estes fundamentos contidos no caderno de instrução a seguir.

3.4.1.1 PROFICIÊNCIA PROFISSIONAL

Primeira característica a ser observada por quem exerce função de comando. Englobam os conhecimentos inerentes ao exercício da profissão, a capacidade física para executar a função de comando, a comunicabilidade e conhecer seus liderados para que se possa explorar qualidades e respeitar deficiências.

3.4.1.2 SENSO MORAL

Esta característica visa à utilização da liderança e do poder que possui convertido em favor do grupo e da tarefa a ser executada e não em benefício próprio. Intimamente ligado a valores morais bem estabelecidos e enraizados.

3.4.1.3 ATITUDE ADEQUADA

Este fundamento refere-se ao modo como o comandante aplica os valores, competências e conhecimentos nas diversas situações vivenciadas. A integração entre esses três fundamentos não assegura ao líder a exercer a influência sobre o liderado, pois dependerá de como se relacionarão os quatro fatores da liderança (situação, líder, liderados e interação entre líder e liderados) em determinado contexto.

4 ÉTICA, MORAL, CRENÇAS, VALORES E NORMAS

Para que o comandante de determinada fração exerça sua liderança militar sobre seus subordinados, deve-se observar e por em prática certos princípios, segundo manual C20-10: liderança militar. Princípios externos as teorias da liderança supracitadas, mas relacionados à personalidade e comportamento da figura do líder. O trecho a seguir elucida este raciocínio.

Nossa eficácia é fundamentada em determinados princípios invioláveis, leis naturais na dimensão humana, que são tão reais, tão imutáveis quanto às leis da gravidade na dimensão física. Esses princípios estão entremeados na estrutura de toda sociedade civilizada e constituem as raízes de toda família e instituição que tenha alcançado a prosperidade. [...] Os princípios não são inventados por nós nem pela sociedade; são as leis do universo referentes às relações e organizações humanas. Elas fazem parte da condição, percepção e consciência humanas. À medida que as pessoas reconhecem e vivem em harmonia com princípios básicos – tais como justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança –, condicionam seu percurso em direção à sobrevivência e estabilidade de um lado ou desintegração e destruição de outro. [...] A liderança baseada em princípios introduz um novo paradigma - o de basearmos nossas vidas e a liderança que exercemos em nossas organizações e sobre as pessoas, em determinados princípios de “norte verdadeiro”. (COVEY, 1994, prefácio)

Este capítulo demonstra estes princípios relacionados ao caráter de um comandante eficaz, capaz de liderar seus subordinados, e evidenciar a necessidade de conhecê-los minuciosamente e aplicá-los para lograr êxito, com o intuito de fornecer e agregar mais conhecimento ao líder militar.

4.1 ÉTICA E MORAL

Atualmente, os conceitos de ética e moral são considerados sinônimos. Entretanto, os especialistas as analisam com distinção. O manual C20-10: liderança militar traz uma abordagem simples, porém, elucidativa sobre estes conceitos.

[...] a moral é definida como o conjunto de normas, princípios, preceitos, costumes e valores que norteiam o comportamento do indivíduo no seu grupo social. Se por um lado a moral é normativa, a ética é definida como a teoria, o conhecimento ou a ciência do comportamento moral, que busca explicar, compreender, justificar e criticar a moral ou as morais de uma sociedade. (BRASIL, 2011, p.4-1)

A ética e a moral estão intimamente ligadas à carreira militar. Prova disto são os preceitos da ética militar presente no Estatuto dos Militares a fim de estabelecer uma conduta exemplar de todos seus integrantes. Entretanto, uma conduta moral irrepreensível pelos comandantes em seus diversos níveis hierárquico auxiliará na criação e manutenção dos laços de liderança com os subordinados.

4.2 CRENÇAS E VALORES

Para analisar e abordar estes conceitos deve-se entender seus significados e segundo o manual C20-10, liderança militar, traz as seguintes definições: “as crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos. Os valores representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos.” (BRASIL, 2001, p.4-3).

O Exército Brasileiro (EB) cultua determinadas crenças e valores com intuito de fortalecer a instituição e a interação entre seus membros. O líder militar deve externar e ser exemplo através de ações coerentes a fim de adquirir algo vital para a liderança, a credibilidade.

4.2.1 VALORES

Dada importância dos valores para o EB e integrantes, o Estatuto dos Militares traz em seu escopo valores a serem seguidos. Dentre eles, podem-se observar determinados valores essenciais na figura do líder. A seguir, serão abordados valores básicos e militares, contidos no manual C20-10: liderança militar, que todo comandante necessita para liderar.

4.2.1.1 VALORES BÁSICOS

A honra é o sentimento da própria dignidade. Faz o indivíduo agir a fim de mantê-la e merecê-la. Um comandante que possui a honra denegrida dificilmente conseguirá liderar seus subordinados.

A honestidade é agir baseado em princípios morais e está intimamente ligada a honradez e a verdade. O indivíduo que busca benefícios pessoais através de ações ilícitas não será capaz de liderar.

A verdade retrata a realidade e a veracidade seja por meio de palavras e/ou ações. No meio militar, este valor é extremamente cultuado. O indivíduo que não pratica a verdade é desacreditado e rejeitado pelo grupo. Logo, o líder militar deve sempre ser verdadeiro.

A justiça é caracterizada pelo dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe compete. É o basilar no relacionamento interpessoal e da pessoa com o Estado. O comandante que realizar uma injustiça com seus subordinados destruirá sua liderança.

O respeito é o ato de considerar e tratar pessoas com deferência, reverência e gratidão. O juramento militar feito por todos integrantes do EB aportam este valor. Um líder estimado é aquele que trata respeitosamente seus comandados.

A lealdade é um valor conexo a retidão e responsabilidade. Agir de forma sincera e fiel demonstram atitudes leais.

A integridade está ligada ao caráter do indivíduo. Ela une os diversos valores supracitados. Um militar íntegro demonstra honradez, honestidade, respeito e justiça.

4.2.1.2 VALORES MILITARES

O patriotismo é o amor à Pátria e suas tradições. O patriota traz consigo um caráter emocional enraizado com intuito de dar continuidade a um legado construído pelas gerações anteriores a fim de trazer o crescimento e continuidade da sociedade e coloca os interesses do País acima do individual.

O civismo é cumprir os deveres de cidadania e envidar esforços para auxiliar o progresso e agigantamento da Pátria. O militar age com civismo ao respeitar as tradições históricas, os heróis nacionais e seus valores. Um líder é capaz de respeitar sua história e sentir orgulho.

O amor à profissão e a fé na missão da Instituição unem-se para formar o idealismo. A crença firme no cumprimento das missões e sua importância para o

povo e a devoção incondicional à carreira das armas são evidenciadas pelo entusiasmo, prazer e sacrifícios para realizar o melhor em cada atividade.

O espírito de corpo é expresso através da camaradagem e orgulho coletivo que resulta na coesão do grupo para enfrentar as dificuldades e sacrificar-se pensando no coletivo. Demonstra o orgulho de pertencer ao coletivo seja ele Exército, Turma, Arma ou Organização Militar (OM).

A disciplina, um dos pilares do EB, é a capacidade de cumprir consciente e disciplinarmente as ordens recebidas, normas e leis previstas. A disciplina não significa cercear a liberdade ou iniciativa, mas garantir uma vida social harmoniosa.

O interesse pelo aprimoramento técnico-profissional é a busca pelo autoaperfeiçoamento visando novas ferramentas e conhecimentos para preparar-se à demanda dos novos desafios que são impostos diariamente.

4.3 NORMAS

Existe a necessidade de normas para harmonizar o convívio entre as pessoas em todas as esferas. Na profissão militar não é exceção, o manual C20-10 traz uma definição de normas contextualizada com a vida na caserna e sua realidade cotidiana.

Normas são padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento humano. O Regulamento Disciplinar do Exército e o Código Penal Militar são exemplos de normas formais que guiam o comportamento dos militares em situações diversas, definindo aquilo que é ou o que não é permitido. Os regulamentos, de modo geral, os códigos de segurança e os procedimentos operacionais normais também se incluem nesse grupo. (BRASIL, 2011, p.4-8)

O líder militar dentro de seu grau hierárquico deve observar as atitudes que não se enquadram nas normas vigentes e eliminá-las evitando a repetição destas atitudes e aflorar um sentimento de injustiça, o que minaria a credibilidade do líder.

5 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

Para que o comandante possa liderar, independente do nível hierárquico, deve-se evidenciar determinadas habilidades e devem ser expostas nas diversas situações, de normalidade ou crise. Estas habilidades visam que o líder possa convencer e modificar a atitude dos subordinados a fim de envidarem os esforços em cumprimento da missão. Neste capítulo serão abordadas as competências essenciais trazidas pelo manual C20-10: liderança militar, para que o líder observe, aplique e influencie seus subordinados.

5.1 COMPETÊNCIAS COGNITIVAS E PSICOMOTORAS

5.1.1 PROFICIÊNCIA TÉCNICA E TÁTICA

A capacidade técnica e tática deve ser uma das preocupações constantes de um líder, a fim contribuir para o desenvolvimento da confiança de seus subordinados e a combatividade do grupo. A capacidade técnica é indispensável para a utilização eficiente dos materiais de emprego militar (MEM). A capacidade tática é fundamental para decidir e operar com habilidade em diversos cenários em operações. Para adquirir a proficiência inerente ao desempenho eficaz da função de comando é necessária a instrução militar, ferramenta para a aquisição de conhecimento, comportamento e habilidades, conforme manual C20-10: liderança militar.

5.1.2 APTIDÃO FÍSICA

A aptidão física do militar resulta da boa saúde e preparo atlético adequado através treinamento físico e hábitos saudáveis. Este fator proporciona confiança e liderança de seus subordinados e o torna um bom exemplo e influenciador de seu grupo.

5.1.3 CONHECIMENTOS SOBRE O SER HUMANO

O autoconhecimento é fundamental para o líder a fim de detectar seus pontos

fortes e fracos. Com isso, será capaz de maximizar suas capacidades e minimizar seus pontos fracos, conforme manual C20-10: liderança militar.

O conhecimento e compreensão da natureza humana visa entender a natureza humana e os motivos que regem a maneira de agir, e com isso construir parâmetros para avaliar, orientar, executar e motivar seus subordinados. Ter a capacidade de reconhecer, administrar as próprias emoções e dos seus liderados, além de perceber as necessidades e expectativas do grupo são inerentes a um líder inteligente.

O conhecimento dos subordinados permite ter ciência das capacidades e limitações de cada integrante do grupo. Somente o convívio direto com o subordinado possibilita este conhecimento e, com isso, terá subsídios para selecionar o indivíduo melhor qualificado para determinada missão.

5.2 COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS

5.2.1 COMPETÊNCIAS DIRETAMENTE RELACIONADAS AOS VALORES

A coerência é a competência em agir baseada nas próprias ideias e pontos de vista e está intimamente relacionada à honestidade, sinceridade, integridade e a firmeza. Durante a vida profissional, situações que confrontam os princípios morais ocorrerão e a coragem moral, capacidade de defender seus princípios morais, valores e convicções, será necessária para manter a coerência.

A dedicação, realizar atividades com empenho, é essencial para manter o líder motivado para adquirir e aplicar o conhecimento, além de realizar atividades e planejamentos com qualidade.

A imparcialidade é a capacidade de julgar, baseado em dados objetivos sem envolvimento afetivo com a situação em questão. Proporciona aos subordinados um tratamento igualitário e justo. E está, intimamente, ligada à responsabilidade, competência de assumir seus atos e decisões e encarar as consequências.

5.2.2 COMPETÊNCIAS RELACIONADAS ÀS HABILIDADES INDIVIDUAIS

A adaptabilidade, capacidade de adequar-se às mudanças de situação, é

inerente ao líder devido à evolução e a incerteza da área operacional no campo das ideias e normas, a fim de obter soluções alternativas em tempo oportuno para uma ação adequada.

O líder deve ter autoconfiança, reagir com segurança e convicção frente às dificuldades, com o objetivo de que seus liderados contagiem-se ao observá-la.

A criatividade é a competência que tem por objetivo à busca por soluções inovadoras que sejam eficazes nas decisões tomadas.

O equilíbrio emocional é a competência de dominar as próprias reações, externando paciência e tolerância, adotando atitudes adequadas evitando, assim, que as emoções o dominem.

Refazer planejamentos e reformular comportamentos diante de novas exigências demonstram a flexibilidade de um líder, demonstrando o raciocínio rápido frente a dinâmica das situações. A flexibilidade está intrinsecamente ligada à iniciativa de um líder militar.

A iniciativa é a tomada de decisões diante das situações inesperadas em que não é capaz de receber ordem ou decisão superior.

Outra competência indispensável ao líder militar é a objetividade, capacidade de buscar e selecionar, dentre as possibilidades existentes, o meio mais direto para alcançar o objetivo.

A persistência é a demonstração da determinação e força de vontade para vencer os obstáculos encontrados. Não se pode confundir com outra competência necessária ao líder militar, a resistência. A resistência é a capacidade de suportar fisicamente as condições adversas no exercício do comando ou suportar mentalmente as adversidades psicológicas encontradas.

5.3 COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS

São as competências relacionadas às habilidades de relacionamento. A primeira a ser abordada é a comunicabilidade, capacidade de expressar suas ideias e ações de modo claro e eficiente mesmo que não possua uma oratória exemplar.

A camaradagem é o estabelecimento de uma relação amistosa com superiores, pares e liderados, buscando compreensão mútua. Alinhada com a

camaradagem apresenta-se a cooperação, que busca a contribuição espontânea com o trabalho individual ou coletivo.

A empatia é a competência em que o líder percebe o liderado e se ponha em seu lugar. A empatia relaciona-se com o tato, capacidade de interagir com as pessoas sem ferir ou magoá-las. O tato é essencial para que o líder empregue o sereno rigor, corrigir o subordinado sem ofender o liderado.

A competência de utilizar argumentos e ações para influenciar atitudes e opiniões é chamada de persuasão. É alcançada através de exemplos, ensino e instrução, aconselhamento, advertência entre outros. A persuasão é empregada com o objetivo buscar outra competência, a direção. A direção é a capacidade de conduzir e coordenar pessoas, a fim de conquistar determinado objetivo.

5.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O manual C20-10 menciona a teoria da inteligência emocional com foco na corrente do campo social, proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman, por sua relevância no campo da liderança. E o trecho a seguir evidencia tal importância para a liderança militar

[...] será a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados. [...] a inteligência emocional dividem-na em quatro habilidades fundamentais: (1) o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento); (2) a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional); (3) o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e (4) a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato). (BRASIL, 2001, p.5-9)

Portanto, faz-se necessário que os comandantes que buscam exercer a liderança militar sobre seus subordinados se atentem às demandas relacionadas à inteligência emocional, pois os ajudarão a estabelecer os laços necessários.

6 LIDERANÇA MILITAR E COMANDO

Até o presente momento foram abordados conceitos genéricos e fundamentais para construção do conhecimento acerca da liderança, bem como, atributos individuais necessários à figura do líder: competências, ética, moral, crenças, valores e normas.

Este capítulo tem por objetivo trazer conhecimento sobre a aplicação da liderança militar especificamente para o nível de comando de pequenos escalões, a Seç AAe. "Nesse nível, o líder deve cultivar, predominantemente, a liderança direta, deixando que cada militar tenha a oportunidade de ser investido da responsabilidade adequada ao seu escalão." (BRASIL, 2001, p.6-5).

6.1 ESTILO DE LIDERANÇA

O manual C20-10, liderança militar, afirma que o estilo de comando é baseado na forma como o comandante se porta frente à necessidade de determinar direção, emitir ordens ou estimular a participação do grupo. Há três tipos de estilos de comando e um não é excludente do outro.

No estilo autocrático, o comandante centraliza as decisões ao fixar normas e objetivos sem utilizar o assessoramento dos subordinados. Quando empregado por um período indeterminado tende a enfraquecer o vínculo do grupo. Entretanto, em situações específicas com necessidade de ação imediata é uma ferramenta essencial.

O estilo de comando participativo não elimina a autoridade exercida pelo comandante, pois ao tomar suas decisões se vale da colaboração e interdependência dos membros do grupo.

Ao se deparar com assuntos que detenham natureza técnica, o estilo de comando mais indicado é o delegativo. O comandante será assessorado por decisões especializadas baseada no conhecimento específico do subordinado. Este comando também é utilizado em operações descentralizadas, a saber a AAe em operações.

6.2 LIDERANÇA E COMANDO EM SITUAÇÕES DIVERSAS

Como mencionado em capítulos anteriores, a liderança militar necessita da integração de competências e valores básicos e militares independentemente do cenário. Entretanto, cada competência e valor possui grau de importância diferente conforme a situação.

O manual C 20-10 destaca que na atualidade podem-se considerar, em linhas gerais, os seguintes: cenário de paz ou normalidade; cenário de crise; e cenário de guerra ou conflito. O que demonstra as diversas situações, que podem ser encontradas isolada ou combinadamente, e caracterizar um conflito convencional ou assimétrico.

6.2.1 SITUAÇÃO DE NORMALIDADE

Em situação de normalidade, segundo o manual C20-10: liderança militar, o comandante deve atentar-se para problemas comuns, seja de ordem social ou profissional, que acometem seus subordinados e tornam-se suas prioridades. Com isso, cabe ao líder militar auxiliá-los a fim de neutralizar ou minimizar os efeitos causados para a construção e fortalecimento da liderança.

Neste tipo de cenário, a instrução militar proporciona ao líder conhecer as capacidades individuais e coletivas do grupo. De igual modo, cria-se uma condição de evidência perante o grupo, momento oportuno para que o líder demonstre seus traços de liderança.

Durante os treinamentos deve desenvolver ambientes progressivos de estresse, o que permite uma adaptação do subordinado àquela realidade e uma máxima imitação do combate. Ao treinar os subordinados para situações estressantes, evita-se a indisciplina e mantém a eficiência do grupo para o cumprimento da missão.

O Cmt Seç AAe deve ser atuante neste cenário, de forma a buscar fortalecer a liderança sobre um grupo coeso. Bem como, preparar seus subordinados para atuar na DA Ae, durante os grandes eventos que possuem alternância de situações estressoras e, mesmo assim, manter a operacionalidade.

6.2.2 SITUAÇÃO DE CRISE, GUERRA OU CONFLITO

Este cenário é caracterizado por um estado de tensão devido fatores internos ou externos. O estresse individual ou coletivo pode agravar a tensão caso não seja controlado. Tal agravamento pode afetar negativamente a conduta do indivíduo, levando-o a tomar ações fora dos padrões morais, segundo manual C20-10: liderança militar.

Os integrantes das forças militares encontram-se sob constante pressão neste tipo de situação. A hierarquia e disciplina, aliadas a sólidos laços de liderança, auxiliam o líder na diminuição em casos de transgressões disciplinares e crimes militares, além de proporcionar um grupo motivado para o cumprimento de suas atribuições.

7 A SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA NOS GRANDES EVENTOS

Este capítulo tem por objetivo expor o desdobramento e a constituição da Seç AAe e caracterizar as operações de não guerra realizadas nos grandes eventos sediados pelo Brasil nos últimos anos. Sendo assim, será possível analisar a estrutura desta fração no cenário em questão e verificar a importância da aplicação pelo comandante da liderança militar.

7.1 ARTILHARIA ANTIAÉREA

O trecho a seguir, retirado do manual EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA traz a definição da missão antiaérea:

A missão antiaérea consiste em realizar a DA Ae de zonas de ação (Z Aç), de áreas sensíveis, de pontos sensíveis e de tropas, estacionadas ou em movimento, contra vetores aeroespaciais hostis. Sua finalidade é impedir, neutralizar ou dificultar um ataque. Assim, a missão principal da AAe tem por finalidade:

- a) impedir ou dificultar o reconhecimento aéreo inimigo;
- b) impedir ou dificultar ataques aéreos inimigos a fim de:
 - na zona do interior (ZI), possibilitar o funcionamento das infraestruturas críticas sediadas em território nacional;
 - no TO, permitir a liberdade de manobra para elementos de combate, o livre exercício do comando e uma maior disponibilidade e eficiência das unidades de apoio ao combate e apoio logístico; e
- c) em determinadas situações, dificultar a utilização pelo inimigo de porções do espaço aéreo na ZI ou no TO. (BRASIL, 2017, p.3-2)

Pode-se constatar a atribuição de missões antiaéreas dentro do território nacional (TN) mesmo com a ausência de conflitos, o que evidencia a necessidade de meios AAe em eventos de não guerra (grandes eventos) a fim de proporcionar o perfeito funcionamento de um determinado ponto sensível ou o transcurso de determinado evento.

7.2 A SEÇÃO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA

O manual EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA faz referência as missões atribuídas a uma Seç AAe conforme seu enquadramento. Se estiver enquadrada por uma Bia AAe, realizará a DA Ae determinada pela Bia. Caso venha reforçar

determinado elemento que não disponha de AAAe, realizará a DA Ae mediante missão tática recebida.

“Constitui-se de um Cmdo e de um número variável de unidades de tiro (U Tir), de acordo com o tipo de material, de forma que possa efetivamente realizar a DA Ae de determinado P Sen ou tropa.” (BRASIL, 2017, p.3-17). A Seç AAAe deve ser capaz de controlar seu sistema de armas, ligar-se com COAAe principal e realizar a vigilância do espaço aéreo sobre sua responsabilidade.

7.3 A DEFESA ANTIAÉREA NO NÍVEL TÁTICO

O manual EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA aborda a condução das operações de DA Ae em diversos níveis. Entretanto, as ações no nível tático enquadram-se na esfera do Cmt Seç AAAe.

São realizadas ações táticas de DA Ae no apoio às operações que visam alcançar os objetivos concebidos no nível operacional. Este é o nível em que se manifesta com maior relevância a competência do comandante para organizar os meios, motivar o pessoal e coordenar e integrar as atividades de DA Ae em benefício do sucesso das operações.

As ações táticas de DA Ae são realizadas no TO/A Op e no TN/ZI. (BRASIL, 2017, p.3-19)

No trecho acima é possível observar a importância dada às competências necessárias para que o comandante possa obter êxito nas operações, evidenciando a necessidade de atentar-se para a construção da liderança militar.

7.2 SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA

Os eventos internacionais tem se caracterizado pelo grande vulto, bem como visitas e reuniões com representantes estrangeiros. E, uma preocupação que motiva o emprego dos meios de AAAe são as ações terroristas, utilizando vetores aéreos não convencionais em situações de combate.

O manual EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA aborda a responsabilidade pela AAAe neste contexto. “Em situação de não guerra, dentro do TN, a AAAe fica alocada ao SISDABRA para cumprir missões de DA Ae de pontos

ou áreas sensíveis, sob controle operacional do COMAE, por meio do comando de defesa antiaérea.” (BRASIL, 2017, p.5-1).

Nas situações de não guerra, as operações apresentam como principais características: aumento do tráfego Ae; grande concentração de dignitários e/ou de espectadores; grande número de turistas; presença da imprensa local e internacional; ações desencadeadas normalmente em áreas urbanas; restrições legais às operações e grande impacto psicológico das Op. (BRASIL, 2017, p.5-1).

Este trecho demonstra a complexidade e necessidade de coordenação minuciosa e constante com os envolvidos nas operações. Cabe ao comandante de seção buscar o cumprimento da missão sem efeitos colaterais. Isto será possível através de um grupo coeso e motivado pela figura do líder.

8 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

8.1 A LIDERANÇA VOLTADA PARA A ÁREA MILITAR

Dentro do campo da psicologia social, a liderança torna-se foco de muitos estudos devido a sua importância na condução das atividades de diversos grupos. Nos capítulos supracitados, pode-se observar a diversidade de fatores que influenciam a manifestação da liderança (líder, liderado, situação e interação) e as teorias que abordam cada fator, com um enfoque específico na corrente integradora. Para que o Cmt Seç AAAe exerça a liderança, deve-se observar e analisar os quatro fatores de força conjunta em um contexto social para que em determinado momento surja a figura do líder conforme ROSADAS (2004-p.18).

Segundo o manual C20-10: liderança militar, para que a liderança militar seja eficaz e influencie interpessoalmente seus liderados devem-se observar aspectos básicos pelo líder: proficiência profissional (conhecimentos técnicos e capacidades físicas), senso moral e atitudes adequadas além de agir pautado na ética, moral, crenças, valores e normas. Estes aspectos proporcionam ao líder agir com justiça, imparcialidade, honra e lealdade entre outros; Com isto, aumenta-se a credibilidade a figura do Cmt Seç AAAe e fortalece a manifestação da liderança através de “norte verdadeiro” baseado em COVEY (1994).

Conforme manual C20-10: liderança militar e supracitado nos capítulos anteriores, o líder deve possuir e aplicar competências para exercer a liderança e elenca as competências afetivas pessoais, afetivas interpessoais, inteligência emocional, cognitivas e psicomotoras. Estas competências permitem que o Cmt Seç AAAe convença e influencie seus subordinados para que estes ajam com esforço em prol das missões a serem executadas.

O líder militar deve considerar diversas situações: normalidade, crise, guerra ou conflito. Cada situação possui problemas específicos para que o Cmt Seç AAAe se atente para que exerça a liderança sobre os subordinados, conforme o manual C20-10: liderança militar.

8.2 ARTILHARIA ANTIAÉREA EM GRANDES EVENTOS

A AAAe consiste em realizar a DA Ae de zonas de ação , de áreas sensíveis, de pontos sensíveis contra vetores aeroespaciais hostis e sua constituição permite o cumprimento destas missões em operações de guerra e não guerra (grandes eventos), conforme manual EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA.

Os grandes eventos realizados enquadram-se nas operações de não guerra. A presença de autoridades nacionais e internacionais, além de ampla cobertura da mídia internacional reveste este cenário de elevado vulto. Com isso, há necessidade de condução das ações militares, em especial de DA Ae, sempre objetivando excelência na conduta dos militares.

Devido à dispersão entre as U Tir e o COAAe, o Cmt Seç AAAe deve utilizar as formas de exercício da liderança para alcançar sua fração. Através da forma direta, nos momentos frequentes de contato e interação com a fração. E, de forma indireta, obtida por intermédio de seus líderes subordinados que estarão em contato direto com os liderados.

O Cmt Seç AAAe detém elevada importância no nível tático pois deve motivar o pessoal, coordenar e integrar atividades de DA Ae em prol do sucesso das operações, o que demonstra a importância da liderança para condução das ações dos subordinados.

9 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral abordar os principais conhecimentos relacionados à liderança. Mais especificamente, teve-se como foco a liderança militar necessária para que o Cmt Seç AAAe influenciasse seus subordinados.

Sob um dos aspectos da pesquisa realizada, verificou-se que, apesar da hierarquia e disciplina que regem a vida na caserna, é necessário atentar para liderança, área da psicologia social, a fim de tornar o grupo coeso e motivado para o cumprimento da missão. Além disso, o Cmt Seç AAAe deve possuir os seguintes atributos: competências, ética, moral, crenças, valores e normas a fim de exercer a liderança sobre o grupo.

Ao analisar a situação de não guerra vivenciada nos grandes eventos sediados no Brasil, observa-se grande atuação e importância do comandante no nível tático para desempenhar as missões impostas, o Cmt Seç AAAe. E, para que as missões sejam executadas e a tropa esteja motivada, o comandante da fração tenha credibilidade, respeito e admiração de seus subordinados, deve-se fazer valer desta ferramenta importantíssima que é a liderança militar.

Do exposto, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados satisfatoriamente, dentro de seu escopo, e que o presente trabalho abre caminho para novos estudos, tendo em consideração que há campos de grande interesse encontrado no processo, mas que fugiram ao recorte inicial proposto. Sugere-se que, no sentido de continuar e aprofundar as pesquisas sobre o tema sejam abordados em propostas futuras, a liderança militar para os comandantes nos diversos níveis, com a finalidade de enriquecer e ampliar ainda mais as discussões sobre a organização e atuação da atual AAAe do Brasil.

REFERÊNCIAS

_____. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de instrução do projeto liderança da AMAN.

_____. Estado Maior do Exército. **MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA**. 1ª Ed. 2017.

_____. Estado Maior do Exército. **C 20-10: LIDERANÇA MILITAR**. 2ª Ed. 2011.

_____. Ministério da Defesa. **E1-80: ESTATUTO DOS MILITARES**. Brasília: EGGCF.

_____. Ministério da Defesa. **MD33-M-02: MANUAL DE ABREVIATURAS, SIGLAS, SÍMBOLOS E CONVENÇÕES CARTOGRÁFICAS DAS FORÇAS ARMADAS**. 3ª Ed. Brasília, 2008.

_____. Ministério da Defesa. **EB70-MC-10.231: DEFESA ANTIAÉREA**. 1ª Ed. Brasília, 2017.

_____. KELLET, Anthony. Motivação para o combate. Rio de Janeiro: BIBLIEX.

_____. ROSADAS, Rubem Barbosa. Liderança, O que é? – PADECEME, 3º quadrimestre, nº 9, 2004; Rio de Janeiro.

_____. STEPHEN, Covey R. Liderança Baseada em Princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. Tzu, Sun. A arte da guerra. Ed. Jardim dos livros.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Disponível em:
<<https://www.dicio.com.br/lideranca/>>. Acesso em: 08 Ago 2018.