

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

Bernardo Silveira de Souza

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO FUTURO OFICIAL
COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO
EM MISSÕES DE PAZ**

**Resende
2020**

Bernardo Silveira de Souza

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO FUTURO OFICIAL
COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO
EM MISSÕES DE PAZ**

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

Orientador: Geraldo Gomes de Mattos Neto

Resende
2020

Bernardo Silveira de Souza

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO FUTURO OFICIAL
COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO
EM MISSÕES DE PAZ**

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

Aprovado em ____ de _____ de 2020:

Banca examinadora:

Geraldo Gomes de Mattos Neto, Maj
(Presidente/Orientador)

João Paulo Teixeira Neto, Cap

Matheus de Aguiar Vallim Muniz, 1º Ten

Resende
2020

Oração de São Francisco

Senhor, fazei-me instrumento de vossa paz.

Onde houver ódio, que eu leve o amor;

Onde houver ofensa, que eu leve o perdão;

Onde houver discórdia, que eu leve a união;

Onde houver dúvida, que eu leve a fé;

Onde houver erro, que eu leve a verdade;

Onde houver desespero, que eu leve a esperança;

Onde houver tristeza, que eu leve alegria;

Onde houver trevas, que eu leve a luz.

Ó mestre, fazei que eu procure mais consolar que ser consolado;
compreender, que ser compreendido;

amar, que ser amado.

Pois é dando que se recebe,
é perdoando que se é perdoado
e é morrendo que se vive
para a Vida Eterna.

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, depois aos meus familiares e amigos mais próximos que ao longo desses 6 anos de formação contribuíram de inúmeras formas para que eu chegasse até aqui. De maneira mais especial dedico aos meus pais sem os quais eu não seria quem eu sou e não conseguiria ter alcançado o objetivo de estar próximo ao sonho de ser declarado aspirante à oficial do Exército Brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conduzir e me abençoar durante a formação, me fazendo vencer todos os desafios da carreira até aqui e sendo meu sustento espiritual nos momentos de dificuldade.

Agradeço também a minha família sem a qual eu jamais teria chegado até aqui desde o apoio ao meu sonho quando decidi fazer o concurso, passando pelo apoio financeiro para fazer cursinho e o apoio emocional em todos os momentos me dando todo suporte para realizar um sonho que deixou de ser meu para ser nosso e tenho certeza que a realização é tanto minha quanto deles.

Ao meu orientador, por todo esforço e dedicação mesmo diante de todas as suas diversas atribuições e missões do dia a dia se disponibilizou a me orientar, cabendo ressaltar que foram anos de preparação e estudo para um objetivo pessoal de ser aprovado na ECEME mas isso de forma alguma atrapalhou ou impediu que me ajudasse, despejando todo seu conhecimento para que eu fizesse bom uso do seu conhecimento e de sua experiência e colocasse o que eu achasse coerente no meu trabalho.

RESUMO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO FUTURO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO EM MISSÕES DE PAZ

AUTOR: Bernardo Silveira de Souza
ORIENTADOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

A sociedade vive diversas situações de crise, um dos grandes desafios é buscar soluções onde os militares do Exército Brasileiro possam ser instrumentos de paz e, com competência, liderança e uma boa preparação, agir de forma firme e coerente, onde tais situações possam ser solucionadas. Para isso é necessária uma liderança dinâmica e eficaz. Em todas as organizações, militares ou não, existe esta busca por uma liderança eficaz capaz de agir nas situações de crise apresentadas com planejamento, execução, controle e intervenção. No mundo de hoje, o ponto de partida deve ser sempre a sociedade. Como atuar para ajudar a modificar a realidade em que vivem? Daí a importância do líder que, no atributo das suas funções, tem a iniciativa de criar um ambiente propício, pensar coletivamente em soluções viáveis, ter uma boa comunicação com os membros envolvidos (capacidade de ouvir e ser ouvido), delegar responsabilidades, analisar previamente possíveis problemas que poderão surgir ao longo da ação e encontrar soluções para dar apoio a todos os membros da ação, dar exemplo, buscando o aperfeiçoamento e novas técnicas. Há muito tempo, o Brasil, vem contribuindo com o envio de tropas, com o objetivo de melhorar condições e restabelecer a paz nas localidades em que atua. O prestígio, a experiência, a força da sua tropa, os recursos podem e devem ser usados em diversas situações. Este trabalho, portanto, demonstra a importância e a necessidade de líderes militares, que sejam capazes de elaborar estratégias e ações de paz, com a finalidade de solucionar ou minimizar as diversas crises sociais atuais.

Palavras-chave: Liderança militar. Oficial combatente. Missões de paz.

ABSTRACT

THE LEADERSHIP DEVELOPMENT OF A FUTURE OFFICIAL OF BRAZILIAN ARMY AIMING AT ITS PARTICIPATION IN PEACE MISSIONS

AUTHOR: Bernardo Silveira de Souza
ADVISOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

In a time of crisis, one of the main hurdles is to seek solutions where militaries of the Brazilian Army could foster peace and, with competency and leadership, act on a firm and coherent manner, proposing measures, where these situations could be solved accordingly.. To do so, dynamic and efficient leadership is required. Seeking efficient leadership, that can manage a crisis with planning, execution, control, and intervention, is a goal of every organization, military or not. Today, the society should always be the starting point. How should we act to help change the reality in which society lives? The leader is of core importance to answer these questions because he or she is in a position to create an environment that fosters collective thinking, strategical analysis, and good communication. In this environment, the leader can delegate responsibilities, forecast barriers, provide support to all members of the action, provide examples, complement and criticize constructively when necessary seeking improvement and new techniques to handle the society's problems. For a long time, Brazil contributes, sending troops aiming to improve the conditions and re-establish peace. The prestige, experience, strength, and resources can and should be used in various situations. This work demonstrates the importance and the necessity of military leaders that are able to elaborate strategies and peace actions aiming to solve and minimize several social crises.

Key Words: Military leadership. Combat officer. Peacekeeping missions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de liderança.....	18
Figura 2 – Pilares da liderança.....	19
Figura 3 – Estágio para Missões de Paz.....	23
Figura 4 – Treinamento para Missões de Paz.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
COTER	Comando de Operações Terrestres
EB	Exército Brasileiro
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti
ONU	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 LIDERANÇA	15
2.2 O LÍDER E SUAS CARACTERÍSTICAS	15
2.3 O LÍDER COMO DECISOR	17
2.4 TIPOS DE LIDERANÇA.....	17
2.5 VALORES DA LIDERANÇA MILITAR	19
2.6 PROJETO DE LIDERANÇA.....	21
2.6.1 Desenvolvimento da liderança na AMAN	21
2.7 MISSÕES DE PAZ.....	22
2.8 TIPOS DE MISSÃO DE PAZ.....	24
2.8.1 Prevenção de conflitos	25
2.8.2 Pacificação (Peacemaking)	25
2.8.3 Aplicação da paz (Peace enforcement)	25
2.8.4 Construção da paz (Peacebuilding)	26
2.9 MISSÕES DE PAZ PELO MUNDO	26
2.9.1 Lições aprendidas	29
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	30
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	30
3.2 MÉTODOS.....	30
3.3 ENTREVISTA.....	32
3.3.1 Resultados e discussão	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Durante todo o período de formação dos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é fundamental criar dentro de cada um deles o espírito de liderança. Essa liderança precisa ser desenvolvida ao longo de todo o processo educativo promovido por diversas cadeiras cognitivas e institucionais, a fim de promover a capacitação de tais militares.

O desenvolvimento da liderança então é a chave para o aprimoramento dos processos e para o bom cumprimento das missões organizacionais, de acordo com HECKSHER (2001).

Desde os tempos mais remotos, os homens estão acostumados a terem um comandante (um líder). As pessoas, em sua maioria, estão habituadas a serem dirigidas. Dentro de qualquer grupo social o líder é uma peça mestra, fundamental para o sucesso das ações, iniciativas e tomadas de decisões.

Segundo Brasil (2011, p. 3-3-), “Observa-se o que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar”.

Schirmer *et al.* (2008) afirmam que os líderes militares acreditam que uma contribuição muito significativa para o desenvolvimento da sua Liderança Militar vem de sua experiência em missões operacionais.

É notório que o EB tem participado de diversas missões sob a égide da ONU nas últimas décadas através de seus observadores desarmados ou com envio de tropas armadas para atuarem nas áreas atingidas. Essas ações tem o intuito de auxiliar no cessar fogo entre as partes e desenvolver as melhores condições para o pleno reestabelecimento da paz.

Assim, é oportuno problematizar a questão: Será que a liderança está sendo suficientemente abordada na formação do oficial combatente tendo em vista uma possível participação em missões de paz?

De início foi apresentado uma introdução sobre o tema liderança, abordando também características sobre o líder, seu poder de decisão além dos tipos de liderança e os valores da liderança militar. Dentro ainda do segundo capítulo foi apresentado o projeto de liderança da AMAN e como a liderança é desenvolvida, além de tratar do assunto Missões de Paz falando dos seus tipos e das Missões de Paz no Mundo para familiarizar o assunto e assim mostrar que o tema não é discutido ou é pouco abordado e que uma exploração desse assunto seria válida para o oficial quando designado para uma Missão de Paz saiba se

utilizar corretamente da sua liderança, partindo daí o problema apresentado no trabalho. No terceiro capítulo foi feito o referencial metodológico apresentando o passo a passo da pesquisa, o tipo de pesquisa e o método utilizados além de uma entrevista com um militar que participou de uma Missão de Paz comandando sua tropa, sendo assim sua experiência serviu para fortalecer a problema apresentado no trabalho. Por fim foi apresentado as conclusões de acordo com a pesquisa feita para elaboração do trabalho, tentando trazer respostas ao problema e sugerir ações que podem solucionar a problemática apresentada anteriormente.

Foi realizado também uma entrevista aplicado a um militar que foi enviado a uma Missão de Paz no Haiti. Esse militar fez parte do BRABATT 15 no ano de 2011 e por ser empregado como tropa, ele precisou se utilizar da liderança e embasado nessa experiência opinou acerca do tema abordado no trabalho.

O objetivo foi apresentar dados que ratifiquem a importância de se estudar a liderança em conjunto com Missões de Paz, pois mesmo sabendo que nem todos serão selecionados para participar de tal missão, o Exército está sendo bastante empregado em missões como esta então iria facilitar para uma aplicação caso necessário.

Com análise dos dados buscou-se através da base teórica apresentada pelos manuais, livros, revistas, alinhar aos relatos da entrevista de forma a atingir os objetivos propostos e responder a pergunta inicial.

Muitos são os itens que foram estudados e serão expostos ao longo deste trabalho que apontarão como surge uma liderança militar, as características específicas de um líder e a contribuição que estes líderes podem oferecer nas Missões de Paz.

Com base nesse questionamento, esse trabalho buscou subsídios dentro da literatura e das práticas de militares do passado, a fim de encontrar maneiras de como o Exército Brasileiro, através da iniciativa de seus líderes militares, encontram soluções para minimizar o sofrimento e as dores causadas por diversos tipos de conflitos.

Este trabalho justifica-se pelo fato do assunto Missões de Paz ser pouco abordado durante a formação do Oficial formado na AMAN e de necessitar de outras capacitações caso seja empregado neste tipo de missão. Ser um líder militar não significa estar apto para atuar numa Missão de Paz.

Ao considerarmos que a segurança, a paz entre os povos, a ajuda nas situações de crise, a formação dos novos cidadãos, o patriotismo e o bem estar de toda uma sociedade faz parte das atribuições das Forças Armadas de um país, esse trabalho pretende contribuir

ao máximo com análises, sugestões, ações que possam auxiliar o preparo das tropas que se destinam às Missões de Paz.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Estudar como é o desenvolvimento da liderança do futuro oficial do Exército Brasileiro voltada para Missões de Paz.

1.1.2 Objetivos específicos

Definir liderança, seus tipos, valores e características.

Descrever como é desenvolvida a liderança na AMAN apresentando um projeto de liderança.

Esclarecer o assunto Missões de Paz para explicar a liderança empregada nesse tipo de missão.

Discutir a importância da Liderança para Missões de Paz

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O tema liderança tem despertado grande interesse no mundo atual. Nos meios acadêmicos, inclusive, o militar tem dado cada vez mais atenção ao estudo da liderança.

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2020), liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder.

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).

2.2 O LÍDER E SUAS CARACTERÍSTICAS

Líder é todo indivíduo que, graças a sua personalidade e capacidade, dirige um grupo através de um espírito de cooperação, independente da vontade pessoal de cada liderado. O conhecimento dos liderados é fator primordial, pois depende do entendimento claro da natureza humana sob sua liderança, suas necessidades, emoções, motivações, permitindo a inter-relação entre eles para assim atingirem sucesso no cumprimento de suas tarefas (BRASIL, 2011).

O líder ajuda seu subordinado a desenvolver ao máximo suas capacidades porque sabe que um dia ele deverá ser substituído por um deles. O líder agrega esforços que seguem na mesma direção. O líder consegue comunicar-se com seus subordinados de forma verbal ou não verbal, transmite equilíbrio, alegria em trabalhar e cooperar, estimula a produtividade máxima (BRASIL, 2011).

Durante todo o processo acadêmico, o importante é fazer com que os futuros oficiais combatentes do Exército capacitem-se para atuarem em ações de comando em que muitas decisões importantes sairão deles. Uma comunicação eficiente com seus comandados é de suma importância porque só se segue em quem se confia. Um bom líder consegue enxergar e valorizar as capacidades de cada um dos seus comandados e formar a melhor equipe para obter sucesso em cada ação previamente planejada.

Grande parte disso provém de qualidades pessoais como:

- **AUTOCONTROLE:** É uma pessoa equilibrada, reflete antes de emitir opinião, não se deixa levar por impulsos, compreende erros e sucessos de seus comandados procurando orientar e, se for necessário uma correção, fazê-la em separado.
- **EMPATIA:** Conhecer seus subordinados, estar ciente de tudo que acontece na vida pessoal de cada um, de maneira a impulsioná-lo a sua mais alta produtividade na ação, saber compreender os limites de cada um e reconhecer que são indivíduos diferentes, sabendo aproveitar as qualidades em benefício da coletividade.
- **UNANIMIDADE:** O líder precisa ter o apoio de todos, mesmo que discordem do seu posicionamento. Precisa convencer todos os integrantes da ação a reconhecerem sua utilidade e importância dentro do grupo. Assim todos passam a cooperar ativamente, seguindo a mesma direção.
- **EXEMPLO:** Deve ser um exemplo positivo para os seus subordinados. Ter atitudes éticas, coerentes, nacionalistas, corretas, sinceras e verdadeiras. O líder também é um educador, um modelo a ser seguido.
- **RESPEITO HUMANO:** O líder respeita o ser humano para, com isso, também contar com o respeito dos seus subordinados. É a maior influência no ambiente de trabalho. Transmite seus sentimentos aos que estão sob seu comando.
- **CAPACIDADE DE ENFRENTAR TENSÕES E CONFLITOS:** O líder administra os conflitos sem evitá-los. Reúne pessoas capacitadas, traça um objetivo a ser alcançado, analisa as causas do problema, traça as ações para resolvê-lo com a participação de todos os interessados, criando assim um clima de franqueza e cooperação mútua.
- **CORAGEM:** O líder precisa ter a competência de combater o medo e fazer o mesmo com seus comandados, a fim de continuar desempenhando com eficiência a missão.
- **DEDICAÇÃO:** O líder está diretamente ligado aos seus valores e caráter. Está fortemente motivado a aprender, capacitar-se e aplicar seus conhecimentos com o intuito de obter tropas disciplinadas e coesas para bem realizarem as ações propostas.
- **IMPARCIALIDADE:** Atribuir igual tratamento a todos os comandados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e sanções, quando for o caso, sem deixar-se influenciar pelas características pessoais de cada um, em suma, ser justo.
- **RESPONSABILIDADE:** Saber assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões, procurando superar obstáculos, tomando decisões baseadas na razão e nos princípios morais e éticos com total honestidade e compromisso (BRASIL, 2011, p. 4-4).

Todo conhecimento partilhado é multiplicado através dos seus sucessores. É como uma semente plantada que geram outras plantas de igual potencial.

O bom líder sabe que um trabalho bem realizado, bem sucedido gera o desejo de ser repetido por outros. Toda cadeia de comando é dinâmica. Não para. Todo líder precisa saber transmitir sua capacidade, seu talento, seu empenho, suas ações, capacitando novos líderes capazes de um dia substituí-lo com os mesmos valores e ainda outros que possam ser adquiridos ou melhorados pelos seus substitutos.

É, portanto, da união das três realidades sociais: grupo, indivíduos, líder, que depende o êxito das ações em conjunto.

2.3 O LÍDER COMO DECISOR

De acordo com Stout (1988, p. 4), “a tomada de decisão é a aptidão que mais se identifica com a liderança e uma das mais conspícuas funções do líder”.

A tomada de decisão é um processo consciente de seleção e adequação de um tipo de ação com a finalidade de alcançar um determinado objetivo. A maioria das tomadas de decisão é mais simples por corresponderem a operações de rotina ou previamente planejadas e seguem um plano ou programa de trabalho já previsto anteriormente. Outras tomadas de decisão são mais difíceis por se tratar de situações inesperadas, exigindo investigação, ponderação, análise, planejamento por parte do líder. (BRASIL, 2002)

Toda tomada de decisão deve ser bem pensada, planejada e orientada no sentido de cumprir plenamente o objetivo traçado. O líder precisa seguir uma sequência lógica, balizar todos os fatores influentes e possibilidades existentes e propor uma ação ordenada e sequencial. (BRASIL, 2002)

Após a identificação do problema, o líder fará uma análise da ação mais adequada para a sua resolução, a fim de determinar suas potencialidades e possíveis vulnerabilidades diante do que precisa ser feito. Um bom líder preserva sua iniciativa primeira, mas mantém-se aberto a mudanças de planos ao longo da ação, sabendo que o resultado positivo da ação é o que realmente importa. (BRASIL, 2002)

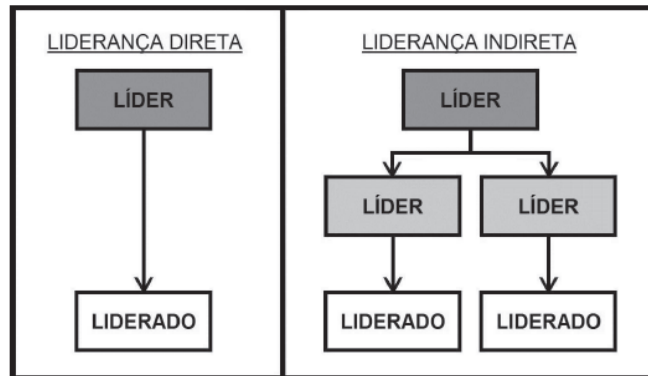
O diálogo aberto com todos os participantes da ação viabiliza o incremento de ideias positivas e pertinentes que aumentarão as chances de sucesso. (BRASIL, 2002)

Uma avaliação final ao término de cada ação é de suma importância, a fim de verificar se os resultados pretendidos foram alcançados e daí sejam possíveis outras tomadas de decisão, a fim de modificar ou alterar as próximas ações. (BRASIL, 2002)

2.4 TIPOS DE LIDERANÇA

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança militar, afirma que a liderança é exercida basicamente de duas formas: liderança direta e liderança indireta. (BRASIL, 2011)

Figura 1 – Formas de liderança



Fonte: BRASIL (2011)

Na liderança direta, como o próprio nome indica, a figura de um único líder influencia diretamente seus liderados. O líder, neste caso, utiliza-se de exemplos pessoais e interage diretamente com o grupo. Ele cria laços de intimidade, confiança e passa a conhecer as características pessoais de cada um de seus liderados. Geralmente estes líderes estão juntos de seus comandados no meio das ações, participando ativamente de todas as atividades e correndo os mesmos riscos que seus liderados (BRASIL, 2011).

Nos dias atuais, a liderança direta é exercida por comandantes que têm a oportunidade de interagir diariamente com seus comandados, observando-os e sendo observados de perto. Por essa proximidade o líder deverá estar atento, uma vez que falhas ou erros, porventura cometidos, poderão ser identificados pelo grupo e repetidos em outras ocasiões (BRASIL, 2011).

Na liderança indireta, o líder exerce sua influência por intermédio de outros líderes, seguindo escalas de comando. É uma liderança cooperativa, porém a ideia principal parte de líder, que está no topo da pirâmide, que vai delegando para outros líderes intermediários até atingir a todos os participantes da ação, sem que, no decorrer do curso, haja distorções de compreensão das mensagens ou ordens dadas (BRASIL, 2011).

Neste tipo de liderança o cuidado que precisa se ter é da ideia principal do topo da pirâmide de comando não ser perdida nem deturpada ao longo das cadeias de comando subsequentes. A ideia chave precisa ser preservada e realizada do início ao fim.

Mesmo na liderança indireta, o líder do topo, em alguns momentos pontuais necessita apresentar-se diante de todo o grupo de trabalho, buscando um contato mais aproximado e delegando a cada escalão suas tarefas específicas, dando apoio, respaldo, encorajando-os e enviando-os para a missão (BRASIL, 2011).

Aqueles líderes que se fecham em si mesmo, recolhem-se em seus gabinetes, não interagem com seu grupo, não aceitam ponderações, vivem de ideias ultrapassadas, não passam confiança para os seus liderados, vivem isolados, tendem a desaparecer do cenário das novas instituições (BRASIL, 2011).

Novas ideias devem ser sempre bem-vindas, porque agregam valores, melhoram estratégias mas jamais devem alterar o princípio básico do líder.

O líder precisa exercer sua autoridade sobre seus comandados, porém cada ser humano possui personalidades distintas e algumas vezes complexas. Esses líderes possuem uma autoridade legal, que implica no fato de seus comandados terem a obrigação de cumprir suas ordens, mas isso só será possível se esse líder souber lidar bem com os aspectos humanos, com todas as suas especificidades e conquistar um bom relacionamento interpessoal com todos eles, a ponto de agirem proativamente, cada um realizando suas tarefas com empenho, respeito, camaradagem e cooperação (BRASIL, 2011).

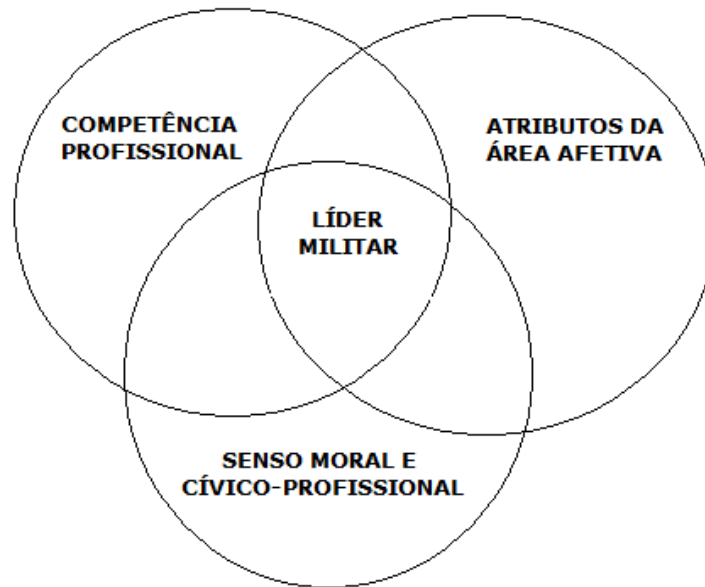
2.5 VALORES DA LIDERANÇA MILITAR

Durante os anos de estudo na Academia Militar das Agulhas Negras, os Cadetes obtêm competência profissional, adquirem senso moral e cívico-profissional e desenvolvem atributos da área afetiva, fundamentais para o exercício da liderança militar.

Ao longo da vida todos são observados sem saber, portanto, é necessário para um líder saber que suas atitudes são muito mais importantes que suas palavras.

O líder militar deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo em todas as situações. A liderança militar estabelece-se apoiada nestes três pilares. (BRASIL, 2001)

Figura 2 – Pilares da liderança militar



Fonte: BRASIL (2011)

O Manual C 20-10 afirma que para liderar, o comandante deverá demonstrar habilidade para orientar, dirigir e modificar atitudes e ideias de seus comandados, por intermédio de capacidades, convencimento, credibilidade. Essa credibilidade dependerá muito do comportamento moral do líder militar. (BRASIL, 2011)

Os valores representam um grau de importância atribuído subjetivamente ao líder militar, que não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com suas capacidades. Estes valores influenciam de modo consciente ou inconsciente o comportamento de cada indivíduo e do grupo sob seu comando (BRASIL, 2011).

Ensinar os valores e atributos de um bom líder, o modo de tratar as pessoas que estão a sua volta dentro ou fora da missão militar melhora com a experiência.

O líder militar precisa saber comunicar os valores da instituição e servir como exemplo para seus liderados, por meio de ações coerentes com os valores que deseja transmitir (BRASIL, 2011).

A coerência também é algo de suma importância porque demonstra uma regularidade no agir. A lógica no falar e agir cria um respaldo e confiança em seus liderados que sem temer realizam as tarefas propostas porque sabem com quem estão lidando.

Dentre os inúmeros valores estabelecidos para os líderes militares, destacam-se os considerados mais importantes:

- HONRA: Ter consciência da própria dignidade. Faz a pessoa agir de modo a conservar a própria estima e merecer a dos outros.
- HONESTIDADE: É a capacidade de executar suas atividades sem enganar ou fraudar. Não admite a corrupção. Não aceita vantagens oferecidas de formas ilícitas.
- VERDADE: Representa realidade, autenticidade, tanto na personalidade do líder, como nas suas ações. Valor indispensável em qualquer ser humano, principalmente no militar. O militar mentiroso, falso, jamais conseguirá liderar seus comandados.
- JUSTIÇA: Dever moral de dar a cada indivíduo ou situação o que lhe é devido.
- PATRIOTISMO: Amor incondicional à Pátria, seus valores e suas tradições. Coloca os interesses do país acima de seus próprios interesses. Contribui para o crescimento e desenvolvimento social do seu povo. Zela pelo patrimônio herdado pelos seus antepassados, suas riquezas, seus símbolos, sua história, sua cultura.
- CIVISMO: Caracteriza-se pelo cumprimento dos deveres de cidadania necessários ao progresso e engrandecimento do país. O civismo é o zelo pela preservação e fortalecimento dos valores nacionais em prol de toda a sociedade. É o respeito aos símbolos que representam a nação, o povo e sua cultura.
- IDEALISMO: Este valor constitui-se pela fé na missão, amor a profissão e entusiasmo. O prazer demonstrado pelo que se faz é traduzido em uma motivação constante, consciente do espírito sacrifício, busca de um trabalho bem feito e a satisfação em alcançar os objetivos.
- DISCIPLINA: É um importante valor que se traduz no proceder, de modo consciente e espontâneo, conforme as ordens recebidas. A disciplina não é contrária à liberdade. É uma condição indispensável para uma vida social harmoniosa, baseada nos direitos das pessoas ou grupos, sem perder seus próprios direitos. É um verdadeiro aprendizado da solidariedade.
- APRIMORAMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL: Em tempos de guerra ou conflitos é necessária evolução e aprimoramento de técnicas e ações, para surpreender e conseguir êxito nas ações. O aprimoramento e atualização de conhecimentos dentro da carreira militar é indispensável.
- APTIDÃO FÍSICA: Este valor é um somatório de uma boa saúde e de um preparo físico adequado. Um líder militar precisa estar bem preparado fisicamente para dar um bom exemplo e impor isso aos seus comandados. O treinamento físico militar precisa ser permanente para, no momento da ação, todos estarem devidamente preparados (BRASIL, 2011, p. 4-4 – 4-7).

2.6 PROJETO DE LIDERANÇA

Programas de treinamento e desenvolvimento de liderança são programas concebidos para capacitar ou formar quadros organizacionais para o desempenho eficaz de uma atividade específica (ABTD, 1999).

2.6.1 Desenvolvimento da liderança na AMAN

De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança AMAN (2007, p. 4), “a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) forma os comandantes dos pequenos escalões da Força Terrestre e por isso é considerada uma Escola de futuros líderes

militares”. O objetivo dos professores e instrutores é de que ao final da formação nesta Academia estejam prontos e em condições de conduzir seus pequenos escalões no combate bem como liderar seus subordinados nessa circunstância.

Segundo Defesanet (2017), o perfil profissiográfico do militar formado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) apresenta, no eixo transversal, atitudes, capacidades e valores convergentes para a capacidade de liderar homens em situação de guerra e não guerra.

Como aponta o Caderno de Instrução do Projeto Liderança AMAN (2007, p. 4), em consequência da dificuldade de formar um oficial líder, surgiu a necessidade de se desenvolver um projeto, voltado para os objetivos educacionais da área afetiva, que foi denominado Projeto Liderança da AMAN. Através deste projeto, a Academia buscou realizar um trabalho de formação, partindo da premissa que atributos e valores, necessários a futuros líderes, podem ser desenvolvidos nos cadetes e que é papel da AMAN estabelecer as formas adequadas de fazê-lo.

O Projeto Liderança da AMAN é um processo pedagógico que indica um conjunto de ações e atividades que, aplicadas ao cadete, nele desenvolvem uma determinada capacidade de liderança (AMAN, 2007).

Segundo Regimento Interno da Academia Militar das Agulhas Negras (2007, p. 30), no Art. 56. a missão da Seção de Liderança Militar (SLM) do Corpo de Cadetes é promover o desenvolvimento e orientar a aplicação do Projeto de Liderança da AMAN, apoiar os Cursos e Seções na aplicação correta da doutrina e desenvolvimento de pesquisas operacionais e por fim coordenar o desenvolvimento da disciplina Liderança Militar,

Hoje, busca-se desenvolver nos oficiais e sargentos um elenco de valores, atributos, habilidades e conhecimentos que lhes facilite o desempenho da liderança nos grupos que lhes forem dados para comandar. Infere-se que não é possível ter um exército pronto para cumprir as respectivas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança (AMAN, 2007).

2.7 MISSÕES DE PAZ

Baseada nos preceitos do artigo 4º da Constituição Federal, a participação brasileira em missões de paz só ocorre após o atendimento de algumas imposições, cuja principal é a aceitação, por parte dos países ou das partes envolvidas no conflito, da presença de observadores ou tropas estrangeiras em seu território (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

A Força Terrestre Brasileira responsável pelas missões de paz, goza de grande prestígio e reconhecimento internacional, como uma tropa de alta eficiência e que cumpre com excelência todas as missões que lhe são confiadas. A capacidade profissional, de interação com outros povos e a atitude de nossos militares tem sido marca registrada da tropa brasileira, fazendo-a merecedora de respeito e de admiração de autoridades civis e militares de outros países. Essas peculiaridades projetam poder e divulgam uma imagem positiva das Forças Armadas Brasileiras e do próprio Brasil perante o mundo (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Tudo isso só é possível devido ao trabalho sério de preparo e adestramento, conduzido e executado por cada líder militar combatente do Exército Brasileiro. O Brasil considera que as Missões de Paz são instrumentos úteis para solucionar conflitos e ajudam a promover negociações político-diplomáticas, mas não podem substituir as soluções definitivas. (VERDE OLIVA, 2008)

Quando instaurada, uma Missão de Paz deve ser regida pelos princípios de imparcialidade, aplicação do mínimo de força possível, negociação com todas as partes envolvidas, intermediação na busca de soluções, evitando assim discussões intermináveis, tentativa de culpabilidade alheia e fuga de responsabilidades (VERDE OLIVA, 2008).

Diferente do que mais é vivenciado nos dias atuais, numa situação de crise e busca da paz local é necessário que sejam evitadas discussões, culpabilidade e fuga de responsabilidade. O importante é agir rápido e focar em solucionar o problema de forma equilibrada utilizando os recursos e estratégias previamente pensadas e analisadas pelo líder maior.

Os militares escolhidos para fazerem parte deste grupo destinado a ações em Missões de Paz passam por um intenso e aprofundado preparo da tropa feito pelo CCOPAB (Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil). São tomadas como referências de preparo as Diretrizes da ONU e os Programas Padrão de Instrução, entre outros documentos. O tempo previsto para esta preparação é de aproximadamente três meses, dividido em instrução individual e adestramento (VERDE OLIVA, 2008).

Figura 3 – Militares em formação



Fonte: CCOPAB (2019)

Os militares que passam por esta formação serão os que daí em diante terão a missão de monitorar todo e qualquer tipo de situação de instabilidade em que seja possível uma missão de paz.

2.8 TIPOS DE MISSÃO DE PAZ

A manutenção da paz é uma das atividades realizadas pelas Nações Unidas para manter a paz e a segurança internacionais em todo o mundo. Prevenção de conflitos, pacificação, manutenção da paz e aplicação da paz raramente ocorrem de maneira linear ou sequencial. A experiência mostrou que eles devem ser vistos como reforços mútuos. Se forem usados em partes ou isoladamente, eles não fornecem a abordagem abrangente necessária para abordar as causas do conflito e, portanto, reduzir o risco de recorrência. (UNITED NATIONS PEACEKEEPING, 2020).

2.8.1 Prevenção de conflitos

A prevenção de conflitos envolve medidas diplomáticas para impedir que as tensões e disputas entre Estados e entre Estados se transformem em conflitos violentos. Inclui aviso prévio, coleta de informações e uma análise cuidadosa dos fatores que impulsionam o conflito. As atividades de prevenção de conflitos podem incluir o uso dos “bons ofícios” do Secretário-Geral, a implantação preventiva de missões da ONU ou a mediação de conflitos liderada pelo Departamento de Assuntos Políticos. (UNITED NATIONS PEACEKEEPING, 2020).

2.8.2 Pacificação (Peacemaking)

A pacificação geralmente inclui medidas para lidar com conflitos em andamento e geralmente envolve ações diplomáticas para levar as partes hostis a um acordo negociado. O Secretário-Geral da ONU pode exercer seus “bons ofícios” para facilitar a resolução do conflito. Os pacificadores também podem ser enviados, governos, grupos de estados, organizações regionais ou as Nações Unidas. Os esforços de pacificação também podem ser realizados por grupos não-oficiais e não-governamentais, ou por uma personalidade proeminente que trabalha de forma independente. (UNITED NATIONS PEACEKEEPING, 2020).

2.8.3 Aplicação da paz (Peace enforcement)

A imposição da paz envolve a aplicação de uma série de medidas coercitivas, incluindo o uso da força militar. Requer a autorização explícita do Conselho de Segurança. É usado para restaurar a paz e a segurança internacionais em situações em que o Conselho de Segurança decidiu agir diante de uma ameaça à paz, violação da paz ou ato de agressão. O Conselho pode utilizar, quando apropriado, organizações e agências regionais para ações de execução sob sua autoridade e em conformidade com a Carta das Nações Unidas (UNITED NATIONS PEACEKEEPING, 2020).

2.8.4 Construção da paz (Peacebuilding)

A construção da paz visa reduzir o risco de cair ou recair em conflito, fortalecendo as capacidades nacionais em todos os níveis para a gestão de conflitos e estabelecer as bases para a paz e o desenvolvimento sustentáveis. É um processo complexo e de longo prazo para criar as condições necessárias para a paz sustentável. As medidas de construção da paz tratam de questões centrais que afetam o funcionamento da sociedade e do Estado, e buscam aumentar a capacidade do Estado para desempenhar de maneira eficaz e legítima suas funções principais (UNITED NATIONS PEACEKEEPING, 2020).

2.9 MISSÕES DE PAZ PELO MUNDO

A política externa brasileira de participação nas Missões de Paz vem sendo adotada há longo tempo. A primeira participação do Exército Brasileiro ocorreu em 1947, quando observadores militares brasileiros foram enviados para os Balcãs. Durante as décadas de 50 e 60, participou com efetivos maiores, integrando forças internacionais de paz, sob a orientação da ONU, no Oriente Médio, e durou de 1957 a 1967, com a participação de 600 homens que se revezavam em 20 contingentes. Nas décadas seguintes estes tipos de missões foram bastante reduzidos (VERDE OLIVA, 2008).

Em 1994, foram enviadas tropas para auxiliar a manutenção de paz em Moçambique. Em 1995, o Exército Brasileiro enviou para Angola um contingente composto por mais de mil homens (um Batalhão, uma Companhia de Engenharia e um Posto de Saúde). Durante todo esse período, os militares brasileiros vêm prestando serviços às Nações Unidas, como observadores na África, América Central, Europa e Ásia, cooperando para a solução pacífica de conflitos fronteiriços (VERDE OLIVA, 2008).

O Brasil também assumiu tarefas de coordenação e comando militar de importantes operações, como no Haiti (MINUSTAH – 2004) e no Líbano (UNIFIL – 2011), o que trouxe grande prestígio para a política externa do país, aumentando a projeção brasileira no cenário mundial (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

O Brasil continua mantendo observadores militares e oficiais do Estado-Maior em missões no Chipre, na República Centro-Africana, no Saara Ocidental, na República Democrática do Congo, na Guiné Bissau, no Sudão e no Sudão do Sul (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Em 2005, a Missão das Nações Unidas, no Sudão, apoiou a realização do Referendo, na Região Sul do país, que definiu a sua emancipação e a manutenção da unidade do Sudão. Esse Acordo de Paz assinado encerrou com anos de Guerra Civil no país e o sofrimento de seu povo (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Agora, em 2019, os militares das Forças Armadas foram enviados para a República Democrática do Congo, onde irão participar da Missão de Paz das Nações Unidas naquela região. Os brasileiros foram chamados para atuar junto à Brigada de Intervenção, em conjunto com os militares da África do Sul, Tanzânia e Malawi, no combate aos grupos armados e no controle, tratamento e combate às doenças tropicais. O grupo dos militares brasileiros irá atuar em Beni, no leste do país, onde, de acordo com a ONU, existem mais de 70 grupos armados em atividade no país (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

“Nosso maior objetivo é contribuir para o sucesso da missão. Queremos diminuir as atrocidades e mitigar o sofrimento do povo africano. Vamos tentar neutralizar os grupos armados”, afirma o Tenente Coronel Adelmo de Sousa Carvalho Filho. Essa missão, inicialmente será de seis meses, podendo ser prorrogada por mais seis meses (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

O Brasil considera que as Operações de Paz são instrumentos úteis para solucionar conflitos e ajudam a promover as negociações político-diplomáticas. O Brasil, sempre que convocado, dará sua parcela de contribuição (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Figura 4 – Militares em curso de formação



Fonte: CCOPAB (2019)

2.9.1 Lições aprendidas

O Comando de Operações Terrestres (COTER) vem consolidando a Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA), no âmbito do Exército Brasileiro. A SADLA é o processo que reúne os conhecimentos militares disponíveis por meio das experiências doutrinárias oriundas da instrução individual e coletiva, dos exercícios de adestramento e do emprego da Força em operações militares, visando à evolução contínua da Doutrina Militar Terrestre (DMT). A sistemática busca aproveitar tudo o que possa interferir positivamente no preparo e/ou no emprego, por meio de lições aprendidas e melhores práticas (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2020).

As novas Instruções Reguladoras da SADLA (EB70-IR-10.007) foram aprovadas e publicadas no BE Nr 52/2017, de 29 de dezembro de 2017. Por sua vez, o Portal de Lições Aprendidas é a plataforma digital na qual os usuários podem submeter suas propostas, editá-las, acompanhar seu andamento, consultar outras propostas em processamento, fazer comentários, além de ter acesso ao banco de dados de lições aprendidas e melhores práticas já homologadas pelo Centro de Doutrina do Exército (CDout Ex/COTER) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2020).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; síntese e seleção de textos e definição das etapas de análise do material. Com relação à qualidade das fontes encontradas, cabe ressaltar que estão embasadas em vários autores com conhecimento extremamente amplo no assunto de liderança e de manuais específicos sobre a doutrina da liderança militar. A qualidade das obras e manuais revelam conhecimentos pertinentes que justificam a aplicabilidade da liderança nas Missões de Paz.

Inicialmente, foi apresentada uma introdução sobre o tema liderança, buscando uma correlação com a atuação do militar numa possível convocação para Missões de Paz.

No segundo capítulo foi realizado um referencial teórico, onde se buscou apresentar os pontos mais importantes sobre liderança e Missões de Paz na literatura pesquisada e assim mostrar que a liderança desenvolvida na AMAN não aborda Missões de Paz e que uma apresentação em conjunto desses temas seria interessante visando uma possível atuação futuramente em alguma Missão de Paz. Foi a partir daí que o problema foi apresentado. É de conhecimento de todos que a liderança militar começa a ser exercida desde a sua formação e continua durante toda a vida na tropa e em diversas funções. Porém em Missões de Paz, onde é necessário exercer uma liderança indireta, seguir orientações de órgãos internacionais e trabalhos em conjunto com militares de vários países diferentes, é fundamental uma liderança eficaz. Por isso o desejo de mostrar através dessa pesquisa a possível ampliação do estudo de liderança aplicado em Missões de Paz.

No terceiro capítulo foi realizado o referencial metodológico com todos os passos da pesquisa além da apresentação da entrevista realizada com um militar que foi designado para uma Missão de Paz no Haiti denominada MINUSTAH.

No quarto capítulo foi apresentada as considerações finais baseadas em todo estudo feito, com análise dos textos e depoimentos. Assim, buscou-se responder ao questionamento inicial e apresentar o que poderia ser melhorado para solucionar a problemática apresentada anteriormente.

Os objetivos deste trabalho foram descrever que a liderança militar tem uma relevância dentro da atuação nas Missões de Paz e que merece um aprofundamento constante pelo militar através de leitura de documentos, análise de experiências de outros militares descritos nas lições aprendidas, participação em simpósios ou eventos relacionados a este tema.

Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica qualitativa. De acordo com Gil (2009, p. 35), a pesquisa bibliográfica trata-se de “uma pesquisa que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite contribuir para a pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação do que foi concluído, quanto à discrepância são muito importantes, para saber quais são as variáveis do problema em questão.

3.2 MÉTODOS

O método de pesquisa foi o Dedutivo que consiste em um processo de análise de informação que nos leva a uma conclusão. Dessa maneira, usa-se da dedução para encontrar uma conclusão a respeito de um determinado assunto.

A pesquisa se deu em manuais do Exército Brasileiro, bem como livros e bancos de dados eletrônicos que tratam sobre o tema. Primeiramente foi realizada uma leitura flutuante para que se pudesse separar o material que seria utilizado no estudo. Logo após foi feito um fichamento dos principais pontos que iriam fazer parte do estudo.

Em seguida foi elaborado um estudo, colocando-se em ordem as ideias soltas dos fichamentos, momento em que procurou-se responder aos objetivos propostos. A fim de otimizar a compreensão das informações, foram apresentadas no corpo do trabalho vários dados que permitem aos oficiais do EB apliquem a liderança em diversas ações cotidianas que ao longo do tempo podem proporcionar uma vasta bagagem para ser utilizada numa possível atuação em Missões de Paz.

3.3 ENTREVISTA

1) O senhor acha que teve o assunto de liderança abordado de maneira suficiente durante a formação na AMAN?

R: Sim. Acredito que as instruções de liderança tiveram uma carga adequada, porém mais que as instruções teóricas, os exemplos dos instrutores e a análise de casos esquemáticos devem ter um peso maior nesse processo de formação.

2) O senhor acha que o assunto Missões de Paz foi suficientemente abordado durante a formação na AMAN?

R: Durante a minha formação acadêmica, o Brasil tinha uma experiência relativamente incipiente com relação a missões de paz. Isso ocasionava que haviam poucos instrutores com experiência em tais missões, que tinham sido desenvolvidas em Angola e no Timor Leste. Não tivemos instruções relativas a missões de paz.

3) O senhor acha que conseguiu exercer a sua liderança de maneira adequada na Missão de Paz que você participou?

R: Sim. Acredito que a preparação me deixou seguro para desenvolver aspectos da liderança dentro da minha subunidade.

4) O senhor acha que o seu desempenho em relação a liderança na Missão de Paz tem a ver com a bagagem de liderança que teve na AMAN ou o senhor adquiriu posteriormente?

R: Certamente, acredito que os conhecimentos adquiridos na AMAN, no Curso de Operações na Selva e na intensa preparação para a missão, principalmente nos Estágios Básico e Avançados de Operações de Paz.

5) O senhor acha que o ensino de liderança na AMAN deveria contemplar as Missões de Paz?

R: Sim. Hoje com a experiência colhida no Haiti, acredito que seja preponderante a abordagem das missões de paz. Inclusive com a abordagem de casos esquemáticos baseados em acontecimentos reais.

3.3.1 Resultados e discussão

De acordo com as respostas do Major Inf Gondim formado na AMAN no ano de 2005, a liderança é bem desenvolvida na AMAN embora não seja somente por conta das instruções teóricas, mas sim pelo exemplo de instrutores, análise de casos esquemáticos, além da experiência da tropa e a realização de cursos operacionais como o Curso de Operações na Selva que contribuem para que o oficial combatente se sinta seguro e consiga exercer sua liderança da maneira adequada.

Porém conforme mencionado na entrevista na época em que estava na AMAN sequer teve uma instrução sobre Missões de Paz o que mostra que o assunto demanda de uma abordagem maior para que tendo conhecimento o oficial saiba aplicar sua liderança numa possível atuação em uma Missão de Paz.

Além disso vale ressaltar que embora a liderança seja uma só o conhecimento de Missões de Paz seria de grande relevância pois se trata de uma tropa diferente e de uma situação diferente pois frente as dificuldades como a distância da família, a convivência diária e por vezes o perigo constante o militar deve saber empregar sua liderança para que a missão seja bem sucedida.

Por fim de acordo com as perguntas retira-se que antigamente os oficiais tinham pouco experiência pois tinham atuado em poucas missões como esta, porém em vista do grande emprego que o Exército vem tendo de uns tempos para cá a gama de experiência e as lições aprendidas vem só aumentando e hoje temos um vasto arcabouço de conhecimentos que poderiam ser passados através de estudo de casos esquemáticos reais. Na visão do Major seria preponderante uma maior abordagem desse assunto em conjunto com liderança tendo em vista as experiências colhidas nas inúmeras missões que o Exército vem participando.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante todo o curso de formação de oficiais combatentes do Exército Brasileiro, os Cadetes são capacitados para atuarem em todo tipo de situações problema. No seu dia-a-dia o cadete realiza tarefas para aprimorar a sua liderança e durante os anos assume funções de comando que de alguma forma servem como teste para saber se a liderança está sendo bem desenvolvida. A literatura sobre liderança disponível favorece uma boa formação, porém, poderia ser mais abordado em conjunto com o tema Missões de Paz. A liderança em si depende das características pessoais do líder, comprometendo-se completamente com todas as etapas e exigências desta função.

Sugere-se que toda essa bagagem adquirida ao longo dessas décadas em Missões de Paz e a bravura dos comandantes e militares seja partilhado através das lições aprendidas e de casos esquemáticos reais dos que participaram desse tipo de missão. Unido a isso seria interessante que o assunto Missões de Paz fosse mais abordado durante a AMAN pois através da entrevista percebeu-se que antigamente esse assunto não era abordado e de lá pra cá adquirimos bastante experiência em relação a Missão de Paz, sendo assim seria bom mostrar a liderança exercida nesse tipo de missão com o objetivo de contribuir pra uma atuação futura caso seja convocado. Também seria de grande valia que durante a formação do oficial combatente a AMAN pudesse realizar uma visita ao CCOPAB (Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil) tendo como objetivo um melhor conhecimento do tema Missões de Paz e retirada de dúvidas a fim de agregar valores a liderança militar.

Em qualquer situação de crise, conflito ou guerra precisamos ter líderes fortemente preparados e comprometidos em ser instrumentos de paz onde quer que seja.

Para finalizar, liderar, como já foi visto ao longo deste trabalho, não é tarefa fácil, mas está estabelecido dentro das competências do oficial combatente do Exército Brasileiro. Liderar é uma missão que exige pensamento, cooperação, planejamento e ação e isso precisa estar na linha de frente do pensamento do militar atual. Todo bom militar nunca deve fugir das missões a ele atribuídas. Muitas Missões de Paz realizadas por militares brasileiros entraram para a história e mudaram a vida de muitas pessoas.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. 2 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

AMAN. **O projeto liderança da AMAN: orientações aos oficiais – caderno de instrução do projeto liderança**. Resende: AMAN, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD) (1999). **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD**. 3. ed. Coordenação de Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books.

BLAINEY, G. **Uma Breve História das Guerras**. 1 ed. São Paulo: Fundamento, 2014.

BRASIL. **Liderança Militar**. Compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Brasília: Exército Brasileiro, 2002.

_____. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

_____. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.103 – Operações**. Brasília: Exército Brasileiro, 2014.

BROWN, B. **A Coragem para Liderar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CCOPAB. **CCOPAB encerra o Estágio de Preparação para Missões de Paz (EPMP 2019/2)**. Disponível em: <<http://www.ccopab.eb.mil.br/pt/noticias-do-centro/148-2019/1131-ccopab-encerra-o-estagio-de-preparacao-para-missoes-de-paz-epmp-2019-2>>. Acesso em: 14/05/2020.

_____. **CCOPAB participa do treinamento do 7º contingente da Força-Tarefa Logística Humanitária**. Disponível em: <<http://www.ccopab.eb.mil.br/pt/noticias-do-centro/148-2019/1133-ccopab-participa-do-treinamento-do-7-contingente-da-forca-tarefa-logistica-humanitaria>>. Acesso em: 14/05/2020.

CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO. **A Liderança na Formação de Oficiais Combatentes de Carreira**. **Rev. Verde-Oliva**, Ano XXXV, Nº 198, Jul/Ago/Set 2008.

DEFESANET. **O desenvolvimento atitudinal do oficial formado pela AMAN**. 2017. Disponível em: <www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/27704/O-desenvolvimento-atitudinal-do-oficial-formado-pela-AMAN/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

DICIONÁRIO AURÉLIO. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Disponível em: <www.dicio.com.br/aurelio-2/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Missões de paz.** Disponível em: <www.www.eb.mil.br/missoes-de-paz>. Acesso em: 20 fev. 2020.

_____. **Missões de paz.** Disponível em: <www.eb.mil.br/missoes-de-paz/-/asset_publisher/xbkIIDCFYVI/content/apresentacao>. Acesso em: 20 fev. 2020.

_____. **Sistemática de acompanhamento doutrinário e lições aprendidas (SADLA).** Disponível em: <www.mil.br/o-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=8891646&_101_type=content&_101_urlTitle=sistematica-de-acompanhamento-doutrinario-e-licoes-aprendidas-sadla-&inheritRedirect=true>. Acesso em: 20 maio 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERCKSHER, M. N.; GODOY, E. **Caderno de Instrução: Liderança Militar.** Resende: Acadêmica, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo : Atlas, 5ª ed. 2003.

MAGNOLI, D. **História das Guerras.** 3 ed. São Paulo: Contexto, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

REZENDE, B. R. **Bernardino – Transformando Suor em Ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

SCHIRMER P. *et al.* **Leader Development in Army Units: Views from the Field.** Santa Monica, California: RAND Corporation, 2008.

SILVA, R. M. **Missões de Paz: a diplomacia brasileira nos conflitos internacionais.** São Paulo: Log on, 2003.

STOUT, C.F. **The Leader as a Decision Maker.** EUA, 1988.

UNICRIO. **Paz, Missões de Paz.** Disponível em: <www.unicrio.org.br/unicrio/filmoteca/catalogo/>. Acesso em: 21 fev. 2020.

UNITED NATIONS PEACEKEEPING. **Terminology.** Disponível em: <<https://peacekeeping.un.org/en/terminology>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

VAZ, A. **Muito além da paz: a missão humanitária da ONU no Haiti.** 1 ed. São Paulo: Appris, 2015.

YOUTUBE. **Documentário: Bonbagai – 13 anos do Brasil no Haiti.** Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=hobP5G51lhw>. Acesso em: 20 fev. 2020.

_____. **Como é o preparo dos militares para Missões de Paz.** Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=D7r405eM1BY>. Acesso em: 21 fev. 2020.