

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

**CAIO FERNANDO DE ALMEIDA**

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA  
ORDEM (GLO)**

**Resende**

**2020**

**CAIO FERNANDO DE ALMEIDA**

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA  
ORDEM (GLO)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Academia Militar  
das Agulhas Negras como parte  
dos requisitos do Curso de  
**Bacharel em Ciências Militares.**

Orientador: Pedro Lorenzoni

Resende

2020

**CAIO FERNANDO DE ALMEIDA**

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA  
ORDEM (GLO)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Academia Militar  
das Agulhas Negras como parte  
dos requisitos do Curso de  
**Bacharel em Ciências Militares**,  
sob a orientação do Ten Inf  
Lorenzoni.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

Banca examinadora:

---

**Pedro Lorenzoni, 1º Ten**

(Presidente/Orientador)

---

**Erick Da Silva Paranhos, 1º Ten**

---

**Ney Arataú De Andrade Silveira, TC PTTC**

Resende

2020

Dedico este trabalho a todos que acreditaram e me incentivaram na realização do sonho de ser oficial do Exército Brasileiro.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família e a minha noiva por todo o apoio.

A Companhia Vanguardeira 2018-2020 pela camaradagem.

Aos Oficiais instrutores e demais militares que fizeram parte da minha formação.

“Quando vier a guerra ou a crise, não haverá tempo para preparar os líderes. Eles já deverão estar prontos e serão os artífices do processo que reconduzirá a nação à situação de paz e equilíbrio”  
(Mario Hecksher)

## RESUMO

ALMEIDA, Caio Fernando de. **COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)** Resende: AMAN, 2020. Monografia.

O presente trabalho tem por finalidade apresentar as competências da liderança militar mais relevantes a serem evidenciados em operações de garantia da lei e da ordem (GLO), além de apresentar particularidades dessas operações. Sabe-se que está crescendo cada vez mais o emprego de tropas das Forças Armadas nesse tipo de operação de “não guerra”, que tem como característica possuir um caráter episódico, ocorrer por tempo limitado e ter uma área de atuação pré-estabelecida. Uma característica marcante do ambiente que se inserem essas operações é a presença constante da população e o acompanhamento cerrado da mídia. Assim, as operações no amplo espectro dos conflitos tornam-se um desafio pela sua alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Logo, o fator liderança é essencial para o bom desempenho nas operações e cumprimento das missões. A pesquisa realizada é do tipo exploratória e o método utilizado foi o indutivo, com a coleta de dados através de questionários. Os resultados colhidos por meio de perguntas respondidas por militares colaboram para direcionar quais seriam as competências do líder essenciais em operações de GLO. A principal fonte de pesquisa é bibliografia militar, através de livros, revistas, artigos e manuais militares.

**Palavras-chave:** Garantia da Lei e da ordem. Liderança. Competências.

## ABSTRACT

ALMEIDA, Caio Fernando de. COMPETENCES OF THE MILITARY LEADER IN LAW AND ORDER GUARANTEE OPERATIONS (GLO) Resende: AMAN, 2020. Monograph.

The present work has to present the most relevant military leadership skills to be evidenced in law and order guarantee operations (GLO), in addition to presenting particularities of these operations. It is known that the use of troops from the Armed Forces in this type of “non-war” operation is growing, which has the characteristic of having an episodic character, occurring for a limited time and having a pre-established area of action. A striking feature of the environment in which these operations operate is the constant presence of the population and close monitoring by the media. Thus, operations in the broad spectrum of conflicts become a challenge due to their high volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VICA). Therefore, the leadership factor is essential for good performance in operations and fulfillment of missions. The research carried out is exploratory and the method used was the inductive one, with data collection through questionnaires. The results obtained through questions answered by the military collaborate to direct what would be the skills of the leader to be adopted in GLO operations. The main source of research is military bibliography, through books, magazines, articles and military manuals.

**Keywords:** Law and order guarantee. Leadership. Characteristics.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Pilares da Liderança Militar. ....	20
Figura n.º 2 - Formas de Liderança. ....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 - Ocorrências de GLO por tipo (1992-2020).....	17
Gráfico n.º 2 - Porcentagem das Op GLO por tipo (1992-2020) .....	17
Gráfico n.º 3 - Competências derivadas dos valores do líder militar.....	27
Gráfico n.º 4 - Competências cognitivas e psicomotoras do líder militar .....	27
Gráfico n.º 5 - Competências afetivas pessoais do líder militar.....	28
Gráfico n.º 6 - Competências afetivas interpessoais do líder militar.....	28

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo geral .....	13
1.1.2	Objetivos específicos .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO).....	14
2.1.1	Conceitos básicos.....	14
2.1.2	Características das operações de glo .....	14
2.1.3	Características do ambiente em que se inserem as op glo.....	15
2.1.4	Amparo legal.....	15
2.1.5	Tipos de operações GLO .....	16
2.1.6	Emprego das FA em Op GLO .....	18
2.2	LIDERANÇA .....	19
2.2.1	Diferença de chefe, administrador e líder .....	19
2.2.2	Liderança militar .....	19
2.2.3	Teorias da liderança .....	21
2.2.4	Níveis de liderança.....	22
2.2.5	Competências de um Líder militar.....	23
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>33</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o emprego das Forças Armadas em operações de garantia da lei e da ordem (GLO) vem tornando-se cada vez mais frequente. Isso se deve ao fato dos órgãos de segurança pública não conseguirem conter as graves situações de perturbação da ordem pública que tem ocorrido no país ou devido a grandes eventos.

Essa atuação é realizada por ordem direta do presidente da república embasada pelo artigo 142 da Constituição Federal, pela lei complementar nº 97 de 1999 e pelo Decreto 3897 de 2001, tendo como objetivo principal preservar a ordem pública. Tendo em vista esse objetivo, os militares ganham provisoriamente a possibilidade de atuar com poder de polícia em uma área delimitada e durante um determinado tempo.

Alguns exemplos mais recentes do emprego das Forças Armadas nesse contexto são: intervenção federal no estado do RJ; no RN e ES devido a paralisação da atuação das forças policiais; Rio +20 no ano de 2012; Copa das confederações da FIFA em 2013 e copa do mundo da FIFA em 2014; Visita do Papa durante a jornada mundial da juventude em 2013; jogos olímpicos Rio 2016; garantia da votação e apuração durante as eleições; entre outras de menor destaque.

O papel do líder nos conflitos assimétricos cresce de importância já que esse é caracterizado como um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, o que culmina no emprego da tropa sob alto nível estressor.

Logo, as características de um líder são colocadas em prova. Um comandante que não possui atributos inerentes de um líder faz com que sua tropa venha a agir de maneira impulsiva e cometa erros que poderiam ser evitados caso liderasse. É papel do comandante influenciar seus subordinados em momento de crise levando-os ao cumprimento da missão.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar as competências necessárias ao oficial para ser um líder e comandar sua fração obtendo êxito nas operações de garantia da lei e da ordem.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar GLO;

Caracterizar as operações de garantia da lei e da ordem;

Caracterizar o ambiente em que se inserem as Op GLO;

Citar o amparo legal para a atuação das Forças Armadas em operações de GLO;

Identificar os tipos de Op GLO;

Expor sobre o emprego das FA em Op GLO;

Diferenciar chefe, administrador e líder;

Mencionar os fatores da liderança militar;

Citar as correntes ligadas as teorias da liderança;

Identificar os níveis de liderança;

Identificar as competências de um líder militar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente pesquisa refere-se ao assunto Liderança Militar. Dentro desse tema, abordaremos as competências do líder militar em operações de garantia da lei e da ordem.

### **2.1 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)**

#### **2.1.1 Conceitos básicos**

De acordo com Brasil (2010, p.1-4) o conceito de garantir a lei e ordem consiste em garantir o cumprimento da lei e a manutenção da ordem interna, tendo como objetivo manter a ordem pública e a segurança das pessoas, após o reconhecimento da falência dos órgãos públicos competentes para realizar essas ações.

De acordo com o manual MD33-M-10 do Ministério da Defesa:

“Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) é uma operação militar conduzida pelas Forças Armadas, de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art. 144 da Constituição ou em outras em que se presuma ser possível a perturbação da ordem”(BRASIL ,2013, P.14-15)

#### **2.1.2 Características das operações de glo**

As Op GLO possuem como característica ações descentralizadas, pois existe a necessidade das tropas estarem em toda a área de atuação delimitada. Outra, é a complexidade situacional apresentada pela dificuldade de identificar as ameaças que, por atuarem descaracterizados, acabam se misturando a população. E por último, a prevalência das operações em áreas edificadas. (BRASIL, 2018, p. 2-1)

Essas características nos levam ao conceito de Guerra no meio do povo, pois a tendência dos conflitos atuais é ocorrer em meio a população nas cidades, como visto no Iraque, Afeganistão (GOMIDE,2017)

Isso também se percebe no Brasil que, conforme GOMIDE (2017), “A experiência no terreno levou o Exército a perceber que, por vezes, ações de GLO acabam se transformando, na prática, em combate urbano, “no meio do povo””.

### 2.1.3 Características do ambiente em que se inserem as op GLO

O ambiente enfrentado atualmente nos conflitos é caracterizado, segundo CEEM (2019), pelo acronimo ingles VUCA (volatility, uncertainty, complexity e ambiguity) que se traduz volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Originário das Forças Armadas Norte Americana esse conceito caracteriza a realidade atual vivenciada nos conflitos.

Tendo a organização alemã VUCA world como referência, a explicação de cada característica é a seguinte:

#### Volatilidade

Parece que o mundo está escorrendo por nossas mãos, tamanha a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. À medida que os eventos se desdobram de formas completamente inesperadas, está se tornando impossível determinar causa e efeito.

#### Incerteza

Está se tornando mais difícil antecipar eventos ou prever como eles se desdobrarão. Previsões históricas e experiências passadas já não têm a mesma relevância e raramente são aplicáveis como base para prever a forma das coisas que estão por vir.

#### Complexidade

Nosso mundo moderno é mais complexo do que nunca. Problemas e suas repercussões dividem-se em multicamadas mais difíceis de entender. Essas camadas também se misturam, tornando impossível obter uma visão geral de como as coisas estão relacionadas. As decisões são reduzidas a uma emaranhada rede de reação e contrarreação — e escolher o caminho correto é quase impossível.

#### Ambiguidade

Não dá mais para tentar padronizar as coisas ou as melhores práticas, como se todos os grupos e realidades fossem os mesmos. (CEEM, 2019).

Com isso, o investimento em lideranças fortes, capazes de observar de forma global os cenários da organização é fundamental para crescer no mundo VUCA e fechar as lacunas que podem gerar problemas de cultura e clima organizacional. (BARRETO,2019)

Assim, tomar decisões requer coragem, inteligência emocional e disposição para cometer erros. (CEEM, 2019)

### 2.1.4 Amparo legal

As FA são chamadas a atuar em Operações GLO quando os instrumentos previstos no Art 144 da CF/88, que definem os órgãos encarregados pela segurança pública, forem formalmente decretados como indisponíveis insuficientes ou inexistentes, sendo solicitado apoio pelo governador do Estado (ou Distrito Federal) ao Presidente da República (BRASIL, 2018, P.1-2)

A decisão de emprego da Força Terrestre para garantir a lei e a ordem é de responsabilidade do Presidente da República. (BRASIL, 2018, P. 1.1)

Os documentos que amparam o emprego das forças armadas em operações de glo são

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; a Lei Complementar N° 97, de 9 de junho de 1999; e o Decreto N° 3.897, de 24 de agosto de 2001.

De acordo com o Artigo 142 da Constituição Federal de 1988:

“As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.”(Art. 142 da CF/88)

A Lei Complementar N° 97 de 1999 dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das FA.

“O emprego das Forças Armadas na defesa da Pátria e na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, e na participação em operações de paz, é de responsabilidade do Presidente da República, que determinará ao Ministro de Estado da Defesa a ativação de órgãos operacionais, observada a seguinte forma de subordinação.” (Artigo 15 da Lei Complementar N°97 de 9 de junho de 1999)

Os órgãos de segurança pública que são constituídos pela Polícia Federal, Polícia rodoviária federal, polícias civis, policiais militares e corpos de bombeiros militares são os responsáveis pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. (Artigo 144 da CF/88). Quando se esgotam as possibilidades de conter situações de desordem pública por esses órgãos, as Forças Armadas podem vir a serem empregadas.

O decreto N° 3897 de 2001 que dita as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem.

Art. 3º: “Na hipótese de emprego das Forças Armadas para a garantia da lei e da ordem, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, porque esgotados os instrumentos a isso previstos no art 144 da Constituição, lhes incumbirá, sempre que se faça necessário, desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva, que se incluem na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares, observados os termos e limites impostos, a estas últimas, pelo ordenamento jurídico.”(ARTIGO 3º DO DECRETO N° 3897, DE 24 DE AGOSTO 2001)

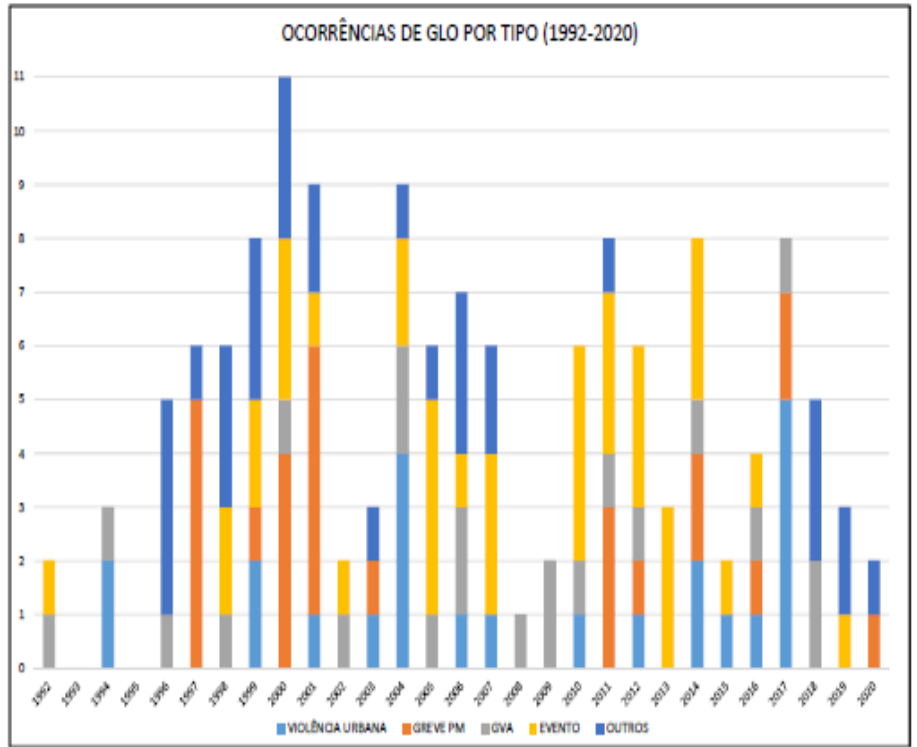
### **2.1.5 Tipos de operações GLO**

As ações nas op GLO classificam-se, quanto a natureza, em repressivas e preventivas. De acordo com Brasil (2014, p.29), as ações preventivas são de caráter permanente, e abrangem o preparo da tropa, atividades de inteligência, operações psicológicas e comunicação social. Já as ações repressivas são realizadas para combater uma ameaça concretizada, com o objetivo de manter a ordem pública e o livre direito dos poderes.



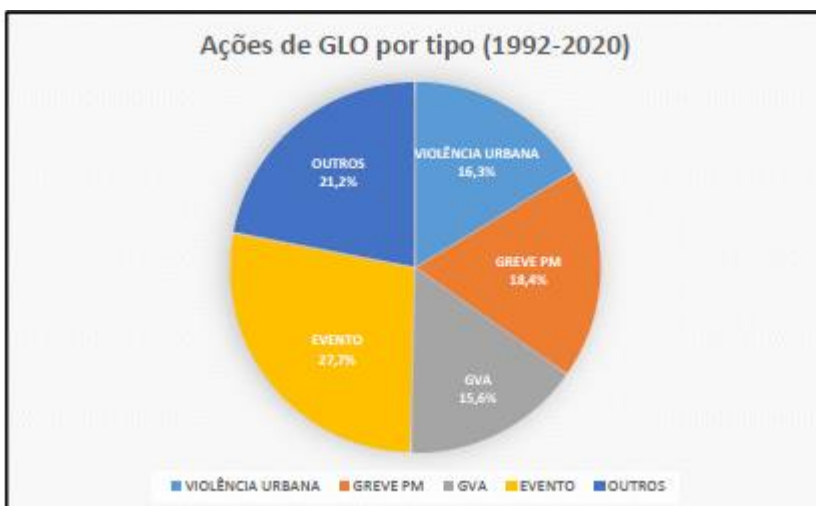
Gráfico 1: ocorrências de GLO por tipo (1992-2020)

ANO	VIOLÊNCIA URBANA	GREVE PM	GVA	EVENTO	OUTROS	TOTAL
1992	0	0	1	1	0	2
1993	0	0	0	0	0	0
1994	2	0	1	0	0	3
1995	0	0	0	0	0	0
1996	0	0	1	0	4	5
1997	0	5	0	0	1	6
1998	0	0	1	2	3	6
1999	2	1	0	2	3	8
2000	0	4	1	3	3	11
2001	1	5	0	1	2	9
2002	0	0	1	1	0	2
2003	1	1	0	0	1	3
2004	4	0	2	2	1	9
2005	0	0	1	4	1	6
2006	1	0	2	1	3	7
2007	1	0	0	3	2	6
2008	0	0	1	0	0	1
2009	0	0	2	0	0	2
2010	1	0	1	4	0	6
2011	0	3	1	3	1	8
2012	1	1	1	3	0	6
2013	0	0	0	3	0	3
2014	2	2	1	3	0	8
2015	1	0	0	1	0	2
2016	1	1	1	1	0	4
2017	5	2	1	0	0	8
2018	0	0	2	0	3	5
2019	0	0	0	1	2	3
2020	0	1	0	0	1	2
<b>TOTALS</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>141</b>



Fonte: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios\\_e\\_operacoes/glo/2.tabela-glo\\_atualizada\\_em\\_10\\_MAR\\_20.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/2.tabela-glo_atualizada_em_10_MAR_20.pdf)

Gráfico 2: Porcentagem das Op GLO por tipo (1992-2020)



LEGENDA	
GVA	GARANTIA DA VOTAÇÃO E APURAÇÃO
EVENTO	GRANDES EVENTOS

Fonte: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios\\_e\\_operacoes/glo/2.tabela-glo\\_atualizada\\_em\\_10\\_MAR\\_20.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/2.tabela-glo_atualizada_em_10_MAR_20.pdf)

## 2.1.6 Emprego das FA em Op GLO

O emprego é balizado pelos seguintes aspectos segundo BRASIL (2018, p.2-3)

Proporcionalidade – consiste na correspondência entre os possíveis resultados esperados da ação dos APOP e outros atores, com os resultados esperados da reação dos vetores militares, de modo a evitar o excessivo uso da força por parte do componente militar.

Razoabilidade – refere-se à compatibilidade entre os meios e os fins da medida levada a efeito. O componente militar deve cumprir as suas atividades e tarefas com imparcialidade, pautando o uso da força ao necessário, para mitigar o quadro de crise ou de conflito, e ao suficiente, para contribuir com o retorno à situação de normalidade.

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

Unidade de comando – nas Op GLO, o componente militar, integrado por Forças Armadas e órgãos de segurança (federais, estaduais e municipais), nacionais e/ou estrangeiros, deve estar subordinado a uma só autoridade militar.

As principais ações realizadas em OP GLO têm como objetivo, segundo o manual MD33-M-10 - GARANTIA DA LEI E DA ORDEM, são:

- a) assegurar o funcionamento dos serviços essenciais sob a responsabilidade do órgão paralisado;
  - b) combater a criminalidade;
  - c) controlar vias de circulação urbanas e rurais;
  - d) controlar distúrbios;
  - e) controlar o movimento da população;
  - f) desbloquear vias de circulação;
  - g) desocupar ou proteger as instalações de infraestrutura crítica, garantindo o seu funcionamento;
  - h) evacuar áreas ou instalações;
  - i) garantir a segurança de autoridades e de comboios;
  - j) garantir o direito de ir e vir da população;
  - k) impedir a ocupação de instalações de serviços essenciais;
  - l) impedir o bloqueio de vias vitais para a circulação de pessoas e cargas;
  - m) interditar áreas ou instalações em risco de ocupação;
  - n) manter ou restabelecer a ordem pública em situações de vandalismo, desordem ou tumultos;
  - o) permitir a realização do pleito eleitoral dentro da ordem constitucional;
  - p) prestar apoio logístico aos OSP ou outras agências;
  - q) proteger os locais de votação;
  - r) prover a segurança das instalações, material e pessoal envolvido ou participante de grandes eventos;
  - s) realizar a busca e apreensão de materiais ilícitos;
  - t) realizar policiamento ostensivo, estabelecendo patrulhamento a pé e motorizado;
  - u) restabelecer a lei e a ordem em áreas rurais; e
  - v) vasculhar áreas
- (BRASIL, 2013, P.31)

## 2.2 LIDERANÇA

### 2.2.1 Diferença de chefe, administrador e líder

Por muito anos no Exército Brasileiro usava-se o termo chefe relacionado a estrutura hierárquica, ou seja, o responsável pela tomada de decisão que geralmente era o militar mais antigo. O Chefe obrigava seus subordinados a acatarem suas ordens com o objetivo final de cumprirem a missão. O grande problema encontrado foi a dificuldade dos subordinados em acatarem as ordens em momentos de crises durante grandes missões.

Passou por um tempo onde os responsáveis pelas tomadas de decisões se intitulavam de administradores, onde não davam apenas a ordem, mas analisavam todos os âmbitos da situação, sem levar muito em consideração as pessoas que integravam as missões.

Dessa forma, observou-se que apenas ser chefe ou apenas ser administrador não era o suficiente, surgindo a importância de ser líder, para inspirar e influenciar os comandados.

O líder vem com o intuito de ser mais que um chefe e administrador, de conseguir desenvolver em seus subordinados um espírito de equipe, conduzindo-os até o cumprimento da missão.

### 2.2.2 Liderança militar

A liderança militar está baseada na relação interpessoal entre o líder e os liderados, relação essa que é construída com o passar do tempo durante o cumprimento das ações. É um processo de influência que envolve 4 fatores: SITUAÇÃO, LIDER, LIDERADOS, INTERAÇÃO.

#### - Situação

De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a situação é toda e qualquer interferência, seja ela interna ou externa, que possam influenciar o todo.

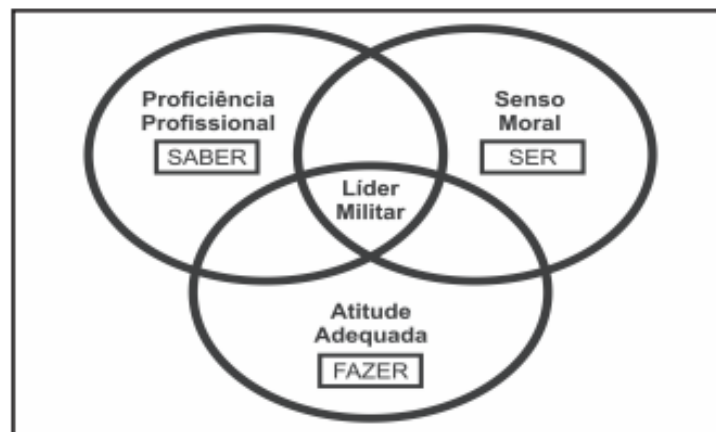
Muitas dessas situações podem ser previamente supostas e analisadas, porém, o líder deve ser capaz de enfrentar situações imprevisíveis.

## - Líder

O líder é a figura que os liderados terão para se influenciarem. Para isso, de acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, eles devem se basear nos aspectos básicos de saber, ser e fazer.

No Exército, o comandante preocupa-se com a complexidade da organização, sendo o responsável por dar vida à organização, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho. Esta é uma procura constante de interação entre os membros de um grupo, na qual ser líder implica influenciar os seus subordinados (Rouco & Sarmiento, 2010).

Figura 1: Pilares da Liderança Militar



Fonte: MANUAL C20-10 LIDERANÇA MILITAR (p.3-3)

Conforme o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), proficiência profissional está vinculado as qualidades que alguém deve ter para atuar em determinada função de comando. O senso moral separa aqueles que irão fazer o bem e os que se aproveitarão do posto para retirar vantagem de algo. A atitude adequada está ligada à como será colocado em pratica as habilidades e conhecimentos do indivíduo.

## - Liderados

Os liderados são os integrantes da tropa que serão influenciados pela postura do líder, variando de acordo com seus princípios, emoções e motivações.

#### - Interação

A integração é o primeiro passo para ter uma equipe engajada, se sentindo importante e peça chave para o desenrolar da missão. É o processo de transmitir ao grupo informações e emoções, estreitando a relação entre líder e liderados.

### **2.2.3 Teorias da liderança**

Na literatura encontramos quatro correntes a respeito da teoria sobre liderança, são elas: a corrente centrada na figura do líder, a corrente centrada nos seguidores, a corrente centrada na situação e a corrente integradora.

#### - Corrente centrada na figura do líder

Essa linha de pesquisa defende que a habilidade de liderar é característica própria do indivíduo, se destacando perante o grupo.

#### - Corrente centrada nos seguidores

Diferentemente da corrente centrada no líder, essa linha de pensamento não identifica o destaque do líder por apresentar características superiores aos demais e o integra ao grupo. Considera que o líder se destaca devido ao meio em que ele está inserido.

#### - Corrente centrada na situação

De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), essa linha de pensamento acredita que não basta o indivíduo ser líder, dependerá da situação em que estão vivendo, da relação entre o líder e os liderados.

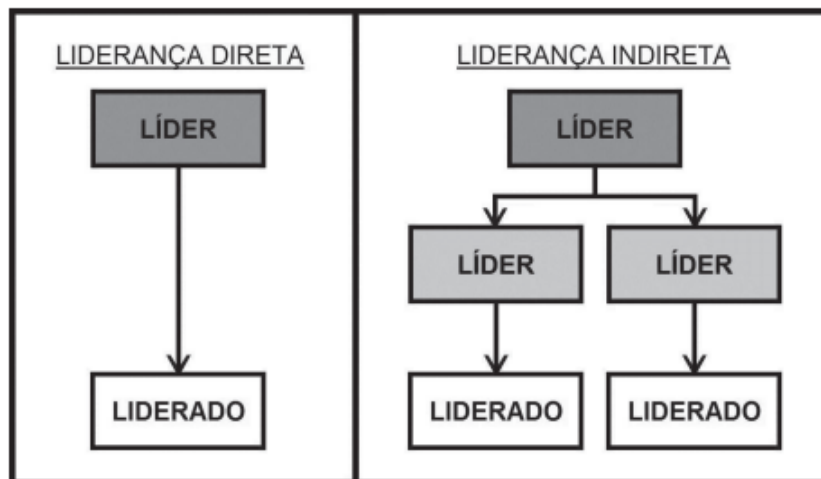
#### - Corrente integradora

A linha de pesquisa da corrente integradora leva em consideração todas as vertentes em que os indivíduos estão inseridos. O líder deve ter competências próprias que se destaquem, os liderados precisam querer ter um líder e a situação deve ser propícia a atuação do líder.

## 2.2.4 Níveis de liderança

A teoria define a liderança como direta e indireta.

Figura 2: Formas de Liderança.



Fonte: MANUAL C20-10 LIDERANÇA MILITAR (p.2-6)

### - Liderança Direta

A liderança direta é também conhecida na literatura como liderança de primeira linha, ocorre quando o líder tem contato direto com o liderado, interagindo pessoalmente com a equipe envolvida. Essa relação é construída através de palavras, gestos e exemplos, evidenciando relações afetivas para aumentar a relação interpessoal, essa linha de liderança e tende a aumentar a confiança da equipe em seu líder, construindo laços sólidos.

### - Liderança Indireta

Na liderança indireta, tem-se um líder com maior poder hierárquico e líderes a ele subordinados que tem por função auxiliá-lo e intermediar sua relação e influência sobre os escalões subalternos. Essa medida tem o intuito de impedir que haja distorções nas ordens do líder durante o cumprimento da missão.

### 2.2.5 Competências de um líder militar

São características consideradas de grande vulto para líderes militares no exercício de suas funções. De acordo com a teoria, é feita a divisão em competências derivadas dos valores, competências cognitivas e psicomotoras, competências afetivas pessoais e competências afetivas interpessoais.

#### - Competências derivadas dos valores de um líder militar:

Honra - consciência da própria dignidade, que faz a pessoa agir de modo a conservar a própria estima e merecer a dos outros, [...].

Honestidade - valor derivado da honra e estreitamente relacionado com a verdade. A pessoa honesta executa as suas atividades sem enganar ou fraudar e não admite a corrupção, [...].

Verdade - implícita na honestidade, mas tem o seu significado próprio, pois também representa a realidade e a autenticidade. É imprescindível que o militar fale a verdade, e seja autêntico em suas atitudes perante subordinados, pares, ou superiores, [...].

Justiça - pode ser definido como o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido. É a base insubstituível do relacionamento entre as pessoas e dessas com o Estado, [...].

Respeito - sentimento de consideração àquelas pessoas ou coisas dignas de reverência, deferência e gratidão, como os pais, os idosos, as autoridades responsáveis pelos destinos do País e das instituições, os mestres, as coisas consideradas sagradas, a família, as personalidades, os comandantes e os heróis da História de nossa Pátria, bem como os símbolos que a representam, [...].

Lealdade - valor relacionado com atitudes de solidariedade à instituição ou ao grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas.

Integridade - qualidade daquele a quem nada falta do ponto de vista moral e sugere a ideia de um caráter sem falhas, [...].

Patriotismo - amor incondicional à Pátria e às suas tradições. O patriota coloca os interesses do País acima dos particulares, sendo capaz de renúncias e sacrifícios em prol do cumprimento de objetivos que contribuam para o crescimento de sua comunidade e de sua sociedade, [...].

Civismo - cumprimento dos deveres de cidadania e dos esforços necessários ao progresso e ao engrandecimento do País. [...].

Idealismo - valor resultante de dois vetores: a fé na missão do EB e o amor à profissão das armas, cuja expressão é o entusiasmo profissional, [...].

Espírito de Corpo - sentimento de orgulho de pertencer ao Exército de seu País, a sua Arma, Quadro ou Serviço, a sua OM e a seu grupo, [...].

Disciplina - um dos pilares de qualquer exército profissional, é um importante valor que traduz a capacidade de proceder, de modo consciente e espontâneo, conforme as ordens legais recebidas, as normas e as leis estabelecidas, [...].

Interesse pelo aprimoramento técnico-profissional - condição indispensável para que qualquer militar seja proficiente na carreira das armas.

(Manual de Campanha LIDERANÇA MILITAR, 2011, p. 28-32).

## - Competências cognitivas e psicomotoras do líder militar

Proficiência técnica e tática - Os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira, [...].

Aptidão física - somatório da boa saúde e de um adequado preparo atlético.

Conhecimentos sobre o ser humano –

a) Autoconhecimento: saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências, [...].

b) Conhecimento e compreensão da natureza humana: favorece o embasamento necessário para que o líder possa perceber as forças que atuam dentro de uma situação particular e procure utilizá-las para o cumprimento da missão, [...].

c) Conhecimento dos subordinados: O acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um.

(Manual de Campanha LIDERANÇA MILITAR, 2011, p. 34-35).

## - Competências afetivas pessoais do líder militar:

Coerência - Competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação, [...].

Coragem - Competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão, [...].

Dedicação - Competência para realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder, [...].

Imparcialidade - Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados, [...].

Responsabilidade - É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade, [...].

Adaptabilidade - Competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação, [...].

Autoconfiança - Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades, [...].

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

Decisão - Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado, [...].

Dinamismo - Competência para atuar ativamente com intenção determinada. O líder dinâmico demonstra energia e vitalidade na consecução das missões, contagiando o grupo, [...].

Equilíbrio emocional - Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade, [...].

Flexibilidade - Competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. O líder deve ser flexível no que diz respeito a



modificar suas ações e intenções, quando avaliar como inadequada a sua conduta, [...].

Iniciativa - É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores, [...].

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

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

Persistência - Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade, [...].

Resistência - Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais.

(Manual de Campanha LIDERANÇA MILITAR, 2011, p. 35-38).

#### - Competências afetivas interpessoais:

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

Camaradagem - É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam as pessoas a encontrar soluções para problemas, [...].

Cooperação - Competência para contribuir espontaneamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe, [...].

Direção - Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão, [...].

Empatia - consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo, [...].

Persuasão Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros, [...].

Tato Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível.

(Manual de Campanha LIDERANÇA MILITAR, 2011, p. 39-40).

### **3. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

Para responder a pergunta problema desse trabalho, foi adotada uma metodologia de pesquisa do tipo exploratória para identificar as competências mais importantes que um líder militar deve ter ao liderar uma operação GLO.

O primeiro passo foi um estudo bibliográfico, feitos em livros, sites, periódicos, artigos científicos e em outros trabalhos de conclusão de curso, para conhecer todas essas competências.

Após identificá-las, a coleta de dados foi realizada a partir do desenvolvimento de um questionário que foi respondido por trinta oficiais do Exército Brasileiro no corpo de tropa. O questionário foi dividido em quatro perguntas fechadas, com os seguintes temas: “Competências derivadas dos valores de um líder militar”, “Competências cognitivas e psicomotoras do líder militar”, “Competências afetivas pessoais do líder militar” e “Competências afetivas interpessoais do líder militar”.

A amostra foi limitada a oficiais do Exército Brasileiro que já estiveram em missão GLO, desconsiderando todas as respostas que não atendessem a esse critério.

Após obter todos os dados utilizou-se técnicas estatísticas como média e percentual, e posteriormente, expostas graficamente para facilitar a visualização e conclusão deste presente trabalho.

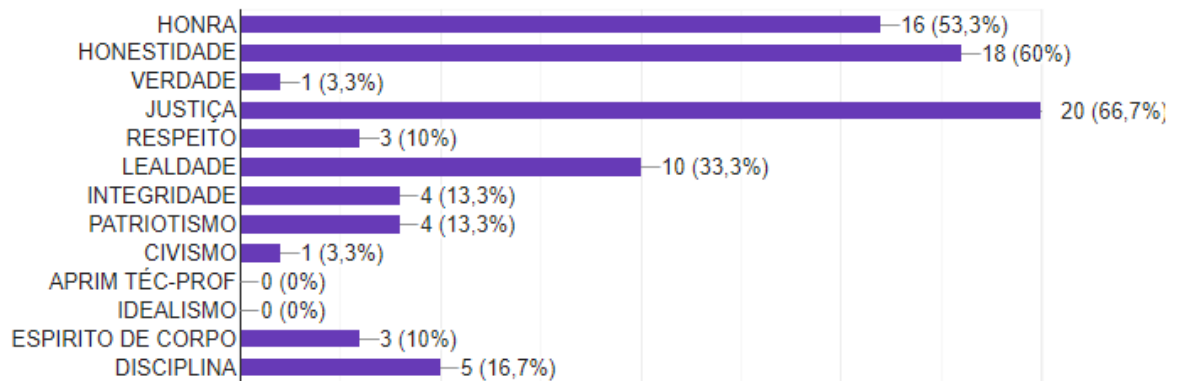
#### 4. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Pesquisa sobre o seguinte tema: Competências do líder militar em Op GLO.

Através da pesquisa do tipo exploratória foi possível identificar as características mais importantes, dentro do seu grupo de estudo, em missões de caráter GLO.

Dentro do grupo de competências derivadas dos valores de um líder militar, como as mais importantes: “Justiça” foi eleita a mais importante, seguida de “honestidade” e “honra”.

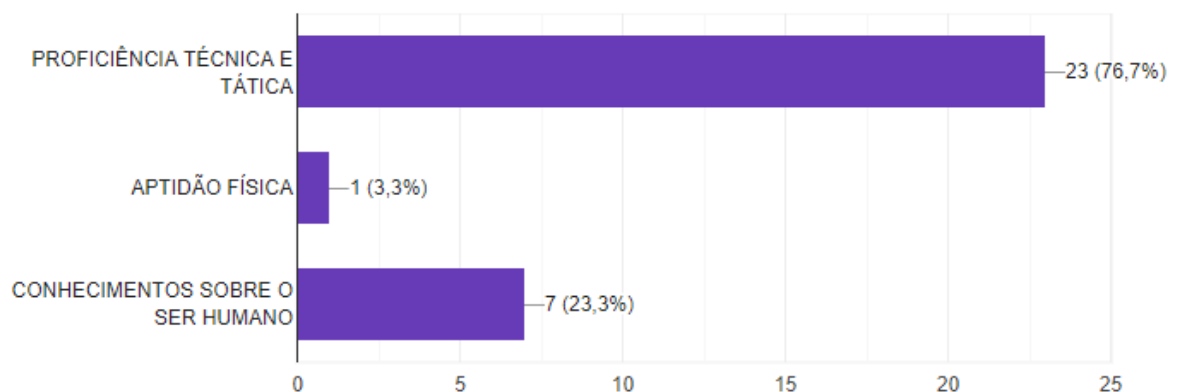
Gráfico 3: Competências derivadas dos valores do líder militar



Fonte: O AUTOR (2020)

Dentro do grupo de competências cognitivas e psicomotoras do um líder militar, identificou a “proficiência técnica e tática” como a competência mais importante, de acordo com o julgamento dos oficiais.

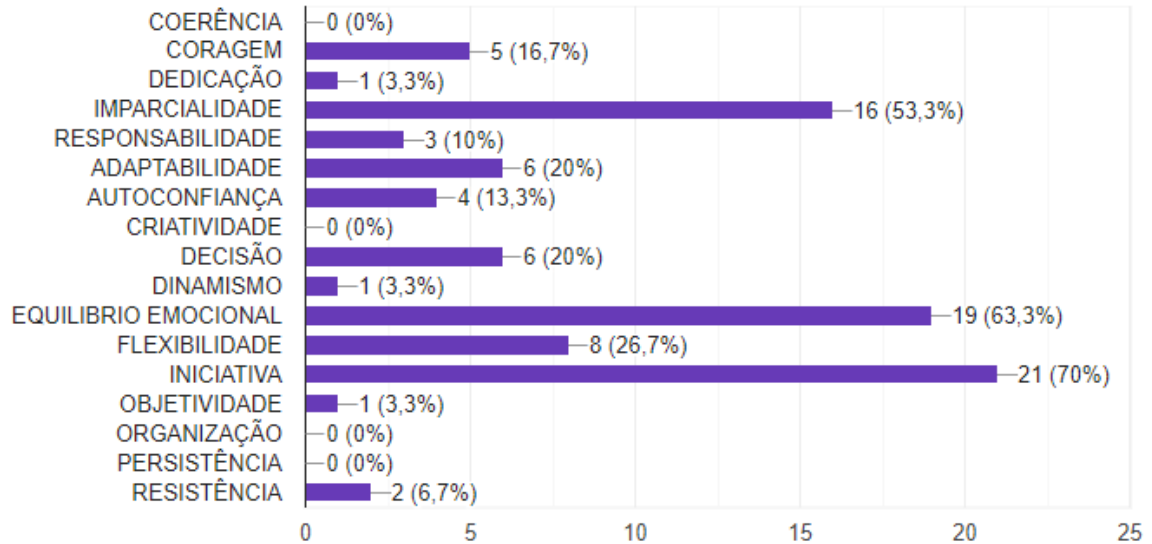
Gráfico 4: Competências cognitivas e psicomotoras do líder militar



Fonte: O AUTOR (2020)

No campo de competências afetivas pessoais do líder militar, “Iniciativa”, “Equilíbrio emocional” e “Imparcialidade”, foram as mais votadas, respectivamente.

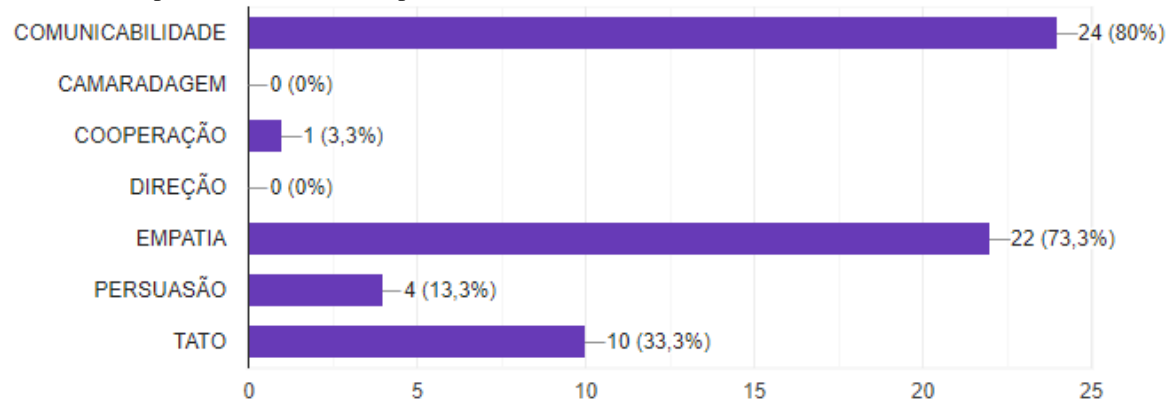
Gráfico 5: Competências afetivas pessoais do líder militar



Fonte: O AUTOR (2020)

Sobre as competências afetivas interpessoais do líder militar, foram destacadas, as duas mais importantes na visão do oficial. De acordo com o gráfico abaixo, essas duas competências são “comunicabilidade” e “empatia”.

Gráfico 6: Competências afetivas interpessoais do líder militar



Fonte: O AUTOR (2020)

## 5. CONCLUSÃO

Com o crescente emprego das Forças Armadas em operações GLO no contexto atual da sociedade brasileira, notou-se que é essencial a qualificação dos Oficiais que irão liderar esse tipo de operação, que tem como característica ser realizada em meio a população e diante da presença constante da mídia. O ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo característico dessas operações gera um estresse ainda maior a tropa.

Sabemos que as escolas de formação do Exército Brasileiro exercem um excelente trabalho de capacitação técnica aos alunos, porém, algumas qualidades necessárias não dependem apenas dessas capacitações, mas sim de valores, competências cognitivas e psicomotoras, competências afetivas pessoais e competências afetivas interpessoais que varia de pessoas para pessoa. Por isso é tão importante a dedicação e o empenho para o aprimoramento nos pontos menos evidenciados na personalidade.

O líder é responsável pelo bom cumprimento da missão que está diretamente relacionado com a boa relação entre o comandante da fração e seus subordinados.

Dessa forma, a pesquisa feita teve como objetivo apontar, dentro os tipos de competências, quais são consideradas mais importantes pelos Oficiais do Exército Brasileiro que lideram tropas em operações de GLO.

Após a análise dos dados obtidos através do questionário, concluímos as competências mais importantes de um líder militar. São elas: o senso de justiça que está ligada aos valores do oficial; proficiência técnica e tática relacionada aos recursos e execução; iniciativa no campo de competências pessoais; e comunicabilidade no campo de competências interpessoais.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Seção de Liderança. **Liderança Militar**. Resende: Acadêmica, 2012.

BRASIL, Agência. **Garantia da Lei e da Ordem**. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/index.php/exercicios-e-operacoes/garantia-da-lei-e-da-ordem>>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto Nº 3.897, de 24 de Agosto 2001**. Brasília, 24 ago. 2001.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Liderança Militar (C 20-10)**. 2. Ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999**. Brasília, 09 jun. 1999.

BRASIL. Ministério da Defesa. **EB70-MC-10.242: Operações de Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília: EGGCF, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 33-M-10: Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília: EGGCF, 2014.

CEEM. **Mundo VUCA: como se preparar para o mundo das incertezas?** 2019. Disponível em: <https://blog.ceem.com.br/mundo-vuca-como-se-preparar-para-o-mundo-das-incertezas/>. Acesso em: 29 maio 2019.

DE LIMA, Carlos Alberto. **Os 583 Dias da Pacificação dos Complexos da Penha e do Alemão**. 1. Ed – Rio de Janeiro: Agência 2ª Comunicação, 2012.

HECKSHER, Gustavo Megale. A liderança militar na intervenção federal no Rio de Janeiro. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 17, p. 20-23, mar. 2019. ISSN 2317-6350. Disponível em: <<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/2164>>. Acesso em: 29 set. 2019.

KELLETT, A. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

NETTO, Sérgio de Oliveira. **As Forças Armadas e a Garantia da Lei e da Ordem**. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/15107/As-Forcas-Armadas-e-a-garantia-da-lei-e-da-ordem/>>. Acesso em: 27 set. 2019

**APÊNDICE A****QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS OFICIAIS**

Cad Caio Almeida, 4º Ano do C Inf, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)

Solicito o apoio dos voluntários a responderem a este questionário, no qual as informações serão de suma importância para a conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Tema TCC: “Competências do líder militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)”

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

1- O senhor participou de alguma missão de GLO? \_\_\_\_\_

2 - Dentre as competências derivadas dos valores de um líder militar, escolha as três que o senhor julga mais importante em Op GLO.

Honra

Honestidade

Verdade

Justiça

Respeito

Lealdade

Integridade

Patriotismo

Civismo

Aprimoramento técnico-profissional

Idealismo

Espírito de corpo

Disciplina



**APÊNDICE B****QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS OFICIAIS**

Cad Caio Almeida, 4º Ano do C Inf, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)

Solicito o apoio dos voluntários a responderem a este questionário, no qual as informações serão de suma importância para a conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Tema TCC: “Competências do líder militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)”

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

1- O senhor participou de alguma missão de GLO? \_\_\_\_\_

2 - Dentre as competências cognitivas e psicomotoras do líder militar, escolha a que o senhor julga mais importante em Op GLO.

Proficiência técnica e tática

Aptidão física

Conhecimento sobre o ser humano

**APÊNDICE C****QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS OFICIAIS**

Cad Caio Almeida, 4º Ano do C Inf, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)

Solicito o apoio dos voluntários a responderem a este questionário, no qual as informações serão de suma importância para a conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Tema TCC: “Competências do líder militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)”

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

1- O senhor participou de alguma missão de GLO? \_\_\_\_\_

2 - Dentre as competências afetivas pessoais de um líder militar, escolha as três que o senhor julga mais importante em Op GLO.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Coerência        | <input type="checkbox"/> Dinamismo            |
| <input type="checkbox"/> Coragem          | <input type="checkbox"/> Equilíbrio Emocional |
| <input type="checkbox"/> Dedicção         | <input type="checkbox"/> Flexibilidade        |
| <input type="checkbox"/> Imparcialidade   | <input type="checkbox"/> Iniciativa           |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade | <input type="checkbox"/> Objetividade         |
| <input type="checkbox"/> Adaptabilidade   | <input type="checkbox"/> Organização          |
| <input type="checkbox"/> Autoconfiança    | <input type="checkbox"/> Persistência         |
| <input type="checkbox"/> Criatividade     | <input type="checkbox"/> Resistência          |
| <input type="checkbox"/> Decisão          |   |

**APÊNDICE D****QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS OFICIAIS**

Cad Caio Almeida, 4º Ano do C Inf, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)

Solicito o apoio dos voluntários a responderem a este questionário, no qual as informações serão de suma importância para a conclusão de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Tema TCC: “Competências do líder militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)”

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

1- O senhor participou de alguma missão de GLO? \_\_\_\_\_

2 - Dentre as competências afetivas interpessoais do líder militar, escolha duas opções que o senhor julga mais importante em Op GLO.

Comunicabilidade

Camaradagem

Cooperação

Direção

Empatia

Persuasão

Tato