

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

**Robert Douglas Nunes Fernandes da Silva**

**ASPECTOS DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS  
IRREGULARES, EM OPERAÇÕES DE PACIFICAÇÃO E DE GARANTIA DA LEI E  
DA ORDEM NO SÉCULO XXI**

**Resende  
2020**

**Robert Douglas Nunes Fernandes da Silva**

**ASPECTOS DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS  
IRREGULARES, EM OPERAÇÕES DE PACIFICAÇÃO E DE GARANTIA DA LEI E  
DA ORDEM NO SÉCULO XXI**

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: Pedro Lorenzoni

Resende  
2020

**Robert Douglas Nunes Fernandes da Silva**

**ASPECTOS DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS  
IRREGULARES, EM OPERAÇÕES DE PACIFICAÇÃO E DE GARANTIA DA LEI E  
DA ORDEM NO SÉCULO XXI**

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:

---

**Pedro Lorenzoni, 1º Tenente**  
(Presidente/Orientador)

---

**Danilo Flamarion Mendes Da Costa Moraes Varjão, Capitão**

---

**Raphael Augusto De Oliveira Silva, 1º Tenente**

Resende  
2020

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus que permitiu que eu chegasse até aqui me dando forma e sabedoria para vencer todos os desafios impostos pela formação. À minha família que foi o instrumento que Deus usou para ser minha base em toda minha vida, não só na formação e à minha noiva, Rayane, que é minha companheira e amiga desde antes de tudo isso aqui começar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me guiou por toda formação e também iluminou meus pensamentos para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço a minha família por estar sempre ao meu lado me ajudando, dando forças sempre que eu precisava e vivendo este sonho comigo.

Agradeço a minha noiva que sempre me ouviu e me aconselhou em tudo que eu precisava, me ajudou a tomar as melhores decisões e foi também meu descanso durante a formação

Agradeço aos meus irmãos de arma da Vanguardeira 2020 que juntos vivenciamos e vencemos toda as etapas da formação.

## RESUMO

### ASPECTOS DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS IRREGULARES, EM OPERAÇÕES DE PACIFICAÇÃO E DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO SÉCULO XXI

AUTOR: Robert Douglas Nunes Fernandes da Silva

ORIENTADOR: Pedro Lorenzoni

Este estudo de pesquisa bibliográfica tem como objetivo geral analisar os aspectos da liderança em operações contra forças irregulares em operações de pacificação e de GLO. Sabe-se que a liderança é de extrema importância para o comandante de pequenas frações, principalmente se atuando em ambiente urbanizado, como é o caso das operações citadas. Assim sendo, é preciso que o comandante tenha desenvolvido as habilidades necessárias ao líder. Os principais aspectos de liderança em operações contra forças irregulares é a forma como o líder motiva seus subordinados, bem como a credibilidade e confiança que passa a seus subordinados. Assim sendo, tem-se que este tema é de grande relevância para o Exército Brasileiro.

**Palavras-chave:** Liderança. Aspectos. Forças irregulares. GLO. Pacificação.

## **ABSTRACT**

### **ASPECTS OF LEADERSHIP IN OPERATIONS AGAINST IRREGULAR FORCES IN OPERATIONS OF PACIFICATION AND GUARANTEE OF LAW AND ORDER IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY**

**AUTHOR:** Robert Douglas Nunes Fernandes da Silva  
**SUPERVISOR:** Pedro Lorenzoni

This bibliographic research study aims to analyze aspects of leadership in operations against irregular forces in pacification and GLO operations. It is known that leadership is extremely important for the commander of small fractions, especially if working in an urbanized environment, as is the case with the operations mentioned. Therefore, the commander must have developed the necessary skills for the leader. The main aspects of leadership in operations against irregular forces are the way the leader motivates his subordinates, as well as the credibility and confidence he gives to his subordinates. Therefore, this theme is of great relevance for the Brazilian Army.

**Keywords:** Leadership. Aspects. Irregular forces. GLO. Pacification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Níveis da Liderança.....	17
Figura 2 - Operações Garantia da Lei e da Ordem.....	18
Figura 3 – Operações de Pacificação.....	21

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
COT	Comando de Operações Táticas
Esqd C Mec	Esquadrão de carros mecanizados
F Adv	Forças Adversas
F Opn	Forças Oponentes
F Pac	Forças de Pacificação
FT Op Esp	Força Tarefa de Operações Especiais
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TTP	Táticas, Técnicas e Procedimentos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	13
2.1.1 Teorias da liderança .....	15
2.1.2 Tipos e níveis de liderança .....	16
2.2 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM E DE PACIFICAÇÃO.....	17
2.3 ASPECTOS DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS IRREGULARES E DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM.....	21
2.3.1 Atuação dos líderes nas operações de garantia da lei e da ordem e de pacificação.	24
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	28
3.2 MÉTODOS .....	28
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO A – ESTILOS DE LIDERANÇA .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o Exército Brasileiro está desenvolvendo diversas operações de pacificação, sendo em apoio a Órgãos Governamentais como a operação MINUSTAH ou em operações internas de pacificação de comunidades como as realizadas no Complexo do Alemão no Rio de Janeiro.

Todos esses tipos de missões devem sempre respeitar as legislações internacionais quando em operações externas e as normas evidenciadas na Constituição Federal da República Federativa do Brasil.

O atual cenário de operações do Exército Brasileiro adotou um conceito de operação chamado de “operação de amplo espectro”, este tipo de operação engloba atuações ofensivas, defensivas, de apoio a órgãos governamentais e de pacificação. A de pacificação prioriza as operações de garantia da lei e da ordem que em seu histórico mostrou a relevante importância do exercício da liderança que o comandante de pequenas frações deve possuir para lograr êxito nas missões de sua fração.

Com isso, é adequado problematizar as questões: nas operações de pacificação, quais são os tipos de liderança que um comandante pode exercer em seus subordinados? Quais atributos e características ele deve possuir para conseguir liderar seus homens de acordo com cada situação que aparece no combate?

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”.

O comandante de pequena fração é o militar que está diretamente ligado aos seus subordinados exercendo uma liderança direta que junto com a credibilidade são as chaves para o bom desenvolvimento para ganhar a confiança de seus subordinados. Logo, pode-se dizer que o oficial subalterno, sargentos e cabos precisam possuir uma boa influência interpessoal de modo a conseguir cumprir as missões de suas frações.

Esta pesquisa justifica-se por buscar deixar claro a importância do comandante de frações em saber utilizar a liderança para influenciar seus subordinados a acreditarem na missão da Força Terrestre e a estarem sempre motivados para cumprir suas atribuições dentro do combate.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a importância dos atributos da liderança em operações contra forças irregulares de pacificação e em garantia da lei e da ordem.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança, apresentar as teorias de liderança, os tipos de liderança e os níveis de liderança;

Conceituar as operações de pacificação, de garantia da lei e da ordem;

Extrair das principais operações de pacificação realizadas pelo Exército Brasileiro, a liderança exercida pelo comandante de pequena fração alinhando com os conceitos de liderança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Segundo Brasil (2011, p. 3-3):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus subordinados, 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.

De acordo com Hunter (1998, p. 15) “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Kouzes *et al.* (2015) afirmam que tanto a teoria e a prática contemporâneas destacam o fato de que organizações e grupos precisam de líderes, bem como uma boa gestão de organizações está sendo insuficiente. Existe uma necessidade de líderes em todos os níveis hierárquicos para transformar a cultura organizacional e fazer organizações mais eficientes e competitivas.

A premissa fundamental inicial é que o líder conta que as pessoas no topo da hierarquia definitivamente influenciam a produtividade de qualquer organização. Ao estabelecer padrões, metas e prioridades, um líder pode trazer mudanças no desempenho do dia a dia (KOUZES *et al.*, 2015).

Entre os diferentes tipos de organizações, um dos mais envolvidos na evolução geral de toda a sociedade é a organização militar. No campo militar, a liderança ganha uma especial importância e distinção, porque os treinamentos e a organização de atividades são realizados na perspectiva de futuras condições de atividade e pode fornecer muitos elementos imprevisíveis, diferente das expectativas organizacionais empresariais (KOUZES *et al.*, 2015).

Segundo Brown e Leocadio (2019), as rápidas reestruturações da profissão militar, as implicações da adesão do país às normas internacionais e alianças militares, a participação com pontos fortes nos teatros de operações, cada vez mais chamam a atenção para os atributos que os líderes das Forças Armadas devem possuir para organizar e coordenar as atividades que estão sendo realizadas no sistema militar.

O exército é um sistema organizado de relações sociais que incorpora certos valores comuns e processos de trabalho e responde às necessidades fundamentais da sociedade em suas funções. Possui recursos humanos e materiais, recursos financeiros para realizar legalmente tarefas atribuídas a ele (BROWN e LEOCADIO, 2019).

Para Brown e Leocadio (2019), através de sua missão, a organização militar é individualizada e personalizada em comparação com outras organizações. Também a organização militar, ou seja, o exército, tem seu próprio sistema de organização, liderança e hierarquia cuja atividade é realizada de acordo com as disposições das leis do Estado, com as provisões dos regulamentos militares, ordens dos comandantes e chefes. De fato, o exército reúne pessoas com diferentes status e funções, de acordo com as competências e funções realizadas dentro da organização. As Forças Armadas possuem características que devem ser mencionadas, como segue abaixo.

A relação que prevalece na organização militar é formal, com regulamentos militares que prescrevem o comportamento de indivíduos em diferentes níveis hierárquicos. O comportamento é expresso por símbolos externos, como: postura militar, fileiras militares, insígnias, conduta, etc., e tem como objetivo identificar os soldados como um grupo distinto, unidos por um vínculo formal que gera poder, influência e autoridade (BROWN e LEOCADIO, 2019).

A organização militar não é constituída como resultado de escolhas individuais, mas com critérios rigorosos que levam em consideração as capacidades e habilidades dos militares para executar várias missões. A hierarquia de compromissos e classificações é um recurso com influências reais e óbvias na criação de um ambiente estimulante, competitivo e um quadro eficiente (BROWN e LEOCADIO, 2019).

Segundo Cunha *et al.* (2017), para cumprir suas missões, o papel mais importante nas Forças Armadas é o recurso humano e a maneira pela qual é conduzido. Isto é também a principal razão pela qual o processo de treinamento e desenvolvimento profissional tem como objetivo desenvolver sua capacidade de liderar (pessoas, estruturas) e ser capaz de cumprir os papéis de comandante e líder.

Uma das características mais importantes de qualidades exigidas pelo líder militar é representada pelas qualidades intelectuais. A evolução do fenômeno militar e as transformações que ocorrem no nível do campo de batalha moderno impõem qualidades superiores desse tipo para os militares, especialmente para aqueles que detêm posições de liderança. A partir das formas primárias do conflito armado e a primeira guerra mundial para os confrontos do atual século 21, a história nos mostra que gloriosos eram aqueles cujos líderes eram eficientes em

pensar, atuando para capturar o inimigo e ganhar superioridade. Entre outras coisas, as qualidades intelectuais se manifestam por modéstia, empatia, autonomia, integridade, confiança, inteligência e objetividade (CUNHA *et al.*, 2017).

Torna-se nítido que a eficiente liderança para ser exercida precisa de alguns fatores importantes como a capacidade intelectual do líder para saber tomar as melhores decisões no cumprimento das missões. Além disso, dentro da liderança militar, a internalização de valores dentro dos integrantes das Forças Armadas é um fator que auxilia no desenvolvimento da liderança porque esses valores criam uma cultura organizacional firmada em princípios.

### 2.1.1 Teorias da liderança

De acordo com Brasil (2011, p. 3-3-) os aspectos básicos da liderança militar são:

- a. A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares:
  - Proficiência profissional;
  - Senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e
  - Atitudes adequadas.
- b. Assim, 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.

Segundo AMAN (2012), a partir de estudos realizados desde o século XX por sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais, quatro correntes de pensamento destacaram-se: a corrente centrada no líder, que consiste em acreditar que as pessoas já nascem com a capacidade de liderar; a corrente centrada nos seguidores, que consiste em que se deve dar maior importância aos membros do grupo e às suas necessidades individuais e coletivas; a corrente centrada na situação, em que a relação entre os líderes e liderados é estabelecida de acordo com a situação enfrentada e a corrente adotada pela Força Terrestre, a integradora, que não atribui o surgimento da liderança a alguma fatalidade.

Sua principal característica é considerar que os quatro principais fatores da liderança (líder, liderados, situação, comunicação) formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constituintes, tendo como principal referência a Teoria do Campo Social de Kurt Lewis. Todas as teorias concordam sobre a existência dos quatro fatores da liderança (líder, liderados, situação e comunicação), não obstante os explanam de modo diferente (AMAN, 2012).

Segundo AMAN (2012) a corrente integradora argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais. Acreditam os defensores dessa corrente que, para liderar, o indivíduo precisa estar integrando ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores, bem como ciente da situação maior em que o grupo se insere.

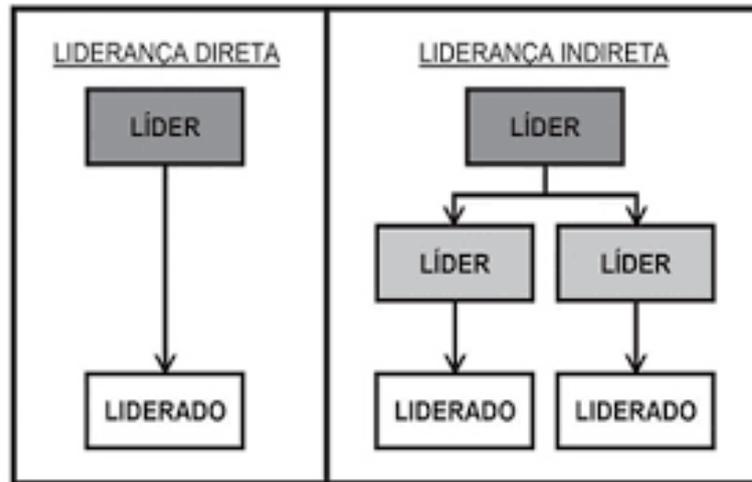
A teoria do Campo Social de Kurt Lewin aborda que a liderança é resultado da interação de quatro fatores (situação, líder, liderados e interação), o que a torna a teoria de liderança mais alinhada com o pensamento militar brasileiro. Esses fatores enfatizados por Kurt Lewin mostram que o comportamento humano é resultado da soma dos fatores coexistentes, tanto no indivíduo, como no ambiente, desde que estejam internalizados no indivíduo. Ou seja, para atingir determinado objetivo é necessário que o resultado dessas forças, que partem do líder, dos liderados, da interação entre eles e da situação, aponte para a direção do objetivo.

### **2.1.2 Tipos e níveis de liderança**

Segundo AMAN (2012), três tipos de liderança se destacam no meio militar, a liderança autoritária (autocrática), aquela em que o líder define as regras e normas a serem seguidas, estabelecendo os objetivos e aplicando recompensa e punições como meio de incentivar os subordinados; a liderança participativa, aquela em que o líder procura atuar mais sincronizado com o grupo, levando em consideração as ideias dos liderados para tomar as decisões. Com isso, ocorre um maior engajamento entre os membros do grupo no cumprimento das missões e temos por último a liderança delegativa, aquela que é mais utilizada em grupos de alto nível que executam trabalhos mais técnicos, onde os conhecimentos dos liderados se equiparam aos do líder ou até o superam, neste caso o líder precisará de assessoramento para tomar decisões.

Existem dois níveis de liderança; o nível de liderança indireta que consiste em um comandante exercer a liderança sem ter o contato imediato com seus liderados e o nível de liderança direta que é mais exercido pelo comandante de pequenas frações, pois este militar tem contato direto com seus homens.

Figura 1 – Níveis de liderança



Fonte: BRASIL (2011)

Nesta pesquisa, fica claro que para liderar, o comandante em todos os níveis deve ter a habilidade para orientar, dirigir e modificar as atitudes e ideias de seus subordinados, utilizando sua influência e sua credibilidade que é a chave da liderança de onde nasce a confiança. A credibilidade vem do comportamento moral do líder militar.

## 2.2 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM E DE PACIFICAÇÃO

As operações de Garantia da Lei e da Ordem - GLO são legalmente previstas na Constituição Federal de 1988, art. 142 “as Forças Armadas são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem”. Bem como na Lei Complementar 97/99, a qual autoriza o emprego destas forças:

Desde que, nos termos da legislação de regência, fique caracterizado o esgotamento dos instrumentos destinados à preservação da ordem pública. Devendo, para tanto, serem esgotados os instrumentos relacionados no art. 144 da Constituição Federal quando, em determinado momento, forem eles formalmente reconhecidos pelo respectivo Chefe do Poder Executivo Federal ou Estadual como indisponíveis, inexistentes ou insuficientes ao desempenho regular de sua missão constitucional (BRASIL, 1999).

Assim pode-se observar que as operações GLO possuem amparo legal e as mesmas devem ser feitas em conjunto com outros órgãos obedecendo-se a estes dispositivos legais (BRASIL, 2013). Desta forma, conceitua-se operações GLO como:

Atuação coordenada das Forças Armadas e dos órgãos de segurança pública na execução de ações e medidas provenientes de todas as expressões do poder nacional em caráter integrado e realçado na expressão militar. Tem por finalidade a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem (BRASIL, 2013, p. 2-1).

De acordo com Brasil (2013) a principal função das operações de GLO é garantir que a Lei e a ordem sejam restabelecidas, no entanto, cabe ao Estado resolver o problema de forma que o mesmo não persista, ou seja, eliminar o fator causador da desordem.

Segundo Brasil (2013) as operações de GLO podem ser de natureza preventiva ou operativa.

Preventiva quando numa situação de normalidade, num quadro de cooperação com os governos estaduais ou com o Ministério da Justiça, apoiando e/ou coordenando as ações dos órgãos de segurança pública, e, até mesmo, atuando por meio de medidas operativas; ou operativa quando numa situação de não-normalidade, com aplicação de salvaguardas constitucionais (BRASIL, 2013, p. 2-4).

Figura 2 – Operação de GLO



Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2015)

Ao realizar as operações GLO todos os meios possíveis para conter as Forças Adversas, F Adv, devem ser utilizados, no entanto é preciso observar a legislação vigente, bem como agir com cautela e moderação, assim Brasil (2013, p. 8) observa:

Moderação e tranquilidade na dissuasão; firmeza e determinação, sem desmandos, quando provocada e agredida; nenhuma precipitação ou sinal de instabilidade, em qualquer momento do confronto; demonstração de completo domínio das técnicas de controle de distúrbios; e utilização da munição real, como último recurso para cumprir sua missão e somente, após uma confrontação.

De acordo com Brasil (2013) ao se empregar as tropas em operações de GLO devem ser observados os princípios da razoabilidade, proporcionalidade e legalidade, uma vez que a opinião pública deverá ser influenciada favoravelmente às mesmas.

Assim, Brasil (2013, p. 25-28) descreve:

A Razoabilidade será verificada de acordo com a compatibilidade entre meios e fins da medida. As ações devem ser comedidas e moderadas. A Proporcionalidade é a correspondência entre a ação e a reação do oponente, de modo a não haver excesso por parte do integrante da tropa empregada na operação, a fim a ser preservada ou restabelecida a segurança local. A Legalidade remete à necessidade de que as ações devem ser praticadas de acordo com os mandamentos da lei, não podendo se afastar da mesma, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

Nesse tipo de operação devem ser empregados a inteligência e a contrainteligência, onde Brasil (2013) afirma que cabe à inteligência conhecer a área de operação e as características das F Opn, principalmente no que diz respeito à população. Através da inteligência os dados para o desenvolvimento das atividades de Comunicação Social e Operações Psicológicas serão repassados.

No que diz respeito à contrainteligência a mesma tem por função adotar medidas que visem a segurança da área, instalações, pessoal, documentação, informática e comunicações (BRASIL, 2013).

No que tange à limitação do uso da força e das restrições à população deve-se observar que é imprescindível evitar danos indesejáveis ao patrimônio e à integridade física, mental e moral da população civil ou da implantação de medidas que afetem a rotina da população, por força da execução da Operação. Sempre que possível, as operações de GLO devem se pautar no uso progressivo da força e priorizar a utilização de armas menos letais (BRASIL, 2013).

Para que isso ocorra são empregadas algumas técnicas como: dissuasão, comunicação social, operações psicológicas, negociação.

A dissuasão permite o emprego de meios pacíficos para a solução do conflito, devendo a tropa fazer o uso progressivo da força. É preciso adotar este tipo de medida para que as ameaças detectadas não se concretizem evitando assim a adoção de medidas repressiva (BRASIL, 2013).

No que diz respeito à comunicação social, a mesma tem por função a conquista e manutenção do apoio da população, bem como a preservação da imagem das forças empregadas. É imprescindível que se conheça bem a área e população local, bem como deverá haver uma equipe para filmagem e fotografia, registrando a atuação da tropa (BRASIL, 2013).

As operações psicológicas exige um planejamento mais minucioso, tendo como principais objetivos: obter a cooperação da população diretamente envolvida na área de operações, desenvolvendo uma atitude contrária às F Opn e outra favorável às forças empregadas; estimular as lideranças comunitárias favoráveis às operações; enfraquecer o ânimo e o moral das F Opn compelindo-os à desistência voluntária; e fortalecer o sentimento de necessidade do cumprimento do dever na força empregada, aumentar o seu potencial de engajamento e torná-la imune às atividades de cunho psicológico das F Opn (BRASIL, 2013).

A negociação deve ser feita por pessoa habilitada precedendo o emprego da dissuasão e uso progressivo da força. Pode ser praticada em todos os níveis táticos, sendo empregada principalmente em desocupação de áreas, desobstrução de vias e no controle de distúrbios (BRASIL, 2013).

A respeito das operações de pacificação, Brasil (2015, p. 1-3) afirma que:

Operações de pacificação compreendem o emprego do poder militar na defesa dos interesses nacionais, em locais restritos e determinados, por meio de uma combinação de atitudes coercitivas limitadas para restaurar ou manter a ordem pública ou a paz social, ameaçadas por grave e iminente instabilidade institucional ou atingidas por calamidades de grandes proporções, provocadas pela natureza ou não; e de ações construtivas para apoiar esforços de estabilização, de reconstrução, de restauração e/ou de consolidação da paz.

Nos últimos anos, o Exército Brasileiro participou de diversas operações de pacificação, principalmente, no Estado do Rio de Janeiro. Uma das mais importantes operações foi a Força de Pacificação que atuou no Complexo do Alemão, operação que foi iniciado depois de um acordo entre o Ministério da Defesa e o governo do Estado do Rio de Janeiro. Entre as principais missões do Exército Brasileiro, estavam as ações de patrulhamento, revista e prisão em flagrante. Essas atividades eram pautadas em fiel observância à Constituição Federal, sobretudo em relação à área penal e à proteção de direitos fundamentais.

Figura 3 – Operação de Pacificação – Favela da Maré



Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2015)

### 2.3 ASPECTOS DA LIDERANÇA NAS OPERAÇÕES CONTRA FORÇAS IRREGULARES E GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

Segundo Willink e Babin (2016), os líderes militares de hoje, mais do que líderes políticos e executivos de empresas, enfrentam uma enorme volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, além do mais as demandas de liderança impostas pelas condições extremas de operações realizadas no teatro urbano, as quais exigem competências culturais.

A guerra irregular exige um foco nas pessoas e não apenas na tecnologia, além de inteligência e informação. As situações nas operações em ambientes urbanizados exigem compreensão e comunicação cultural e requerem o apoio ativo da população para alcançar a vitória. Tais condições destacam os aspectos relacionados à liderança (WILLINK e BABIN 2016).

De acordo com McFate (2007), os líderes de hoje são chamados a se envolver socialmente entre culturas, para criar confiança, criar alianças, ler intenções, influenciar e entender as pessoas e suas motivações. Em contextos perigosos, subordinados monitoram e reavaliam a confiança na liderança formal. Se tal reconsideração de confiança ocorre mesmo dentro de unidades ou equipes, o estabelecimento de confiança fora dos limites organizacionais e culturais merece atenção, pois a confiança, o respeito e a congruência de valores melhoram a liderança e, portanto, a eficácia nas operações.

Para Caruso (2008), além das habilidades táticas, os líderes precisam de uma comunicação forte e habilidades diplomáticas. Subjacentes a essas habilidades estão as habilidades sociais, emocionais, culturais e inteligência. Essas construções abordam a capacidade de perceber, monitorar, gerenciar, entender e empregar aspectos sociais, emocionais e culturais, obtendo informações para orientar o raciocínio e a ação.

Certamente, operações de pacificação ou de GLO requerem consciência e gerenciamento de afetos - medo, raiva, ódio, tristeza, alegria e amor. O ambiente de combate, juntamente com as diferenças culturais, dificulta o desenvolvimento da confiança e, portanto, pode comprometer a eficácia da liderança. Garantir, estabilizar e promover governança e desenvolvimento nas favelas pacificadas exige que os líderes influenciem não apenas seus seguidores tradicionais, mas também a comunidade local com quem compartilham história, objetivos e falta de perspectivas. Isso exige relações de desenvolvimento e atenção à qualidade do relacionamento com esses membros "fora do grupo" (CARUSO, 2008).

O cultivo das habilidades de relacionamento é necessário não apenas para situações externas, mas também para a dinâmica interna. Brasil (2011) exige a coordenação de liderança nos níveis estratégico, operacional e tático. Líderes subordinados devem tomar decisões cruciais sem a supervisão direta de um comando superior. As operações colocam a liderança a uma distância que é desvantajosa nas atuais áreas de operações. Líderes mais altos devem depender da consciência situacional dos subordinados. Assim, líderes de pequenas frações precisam entender as normas na área de engajamento e como se comunicar com a população local (MCFATE, 2007).

Segundo Caruso (2008), o campo de batalha de hoje exige estilos de liderança adaptáveis, flexíveis, situacionais e participativos, uma tarefa difícil. As literaturas de liderança existentes e em desenvolvimento oferecem sugestões para liderar em combate e entre culturas. Por exemplo, a crise demonstrou que as situações se beneficiam da liderança transformacional e carismática, caracterizada pelo apego emocional e pela relação líder-seguidor, qualidade na busca de objetivos comuns. Além disso, dimensões de liderança pragmática, individualizada e compartilhada ou estilos próprios são promissores em contextos perigosos. A liderança pragmática envolve o desenvolvimento de um plano e a tomada de ações com base em observação e análise cuidadosas da situação única. A liderança individualizada envolve um relacionamento individual entre o líder e os membros individuais da equipe e, portanto, desenvolve capacitação e interdependência. Liderança compartilhada no nível da equipe distribui a responsabilidade da liderança de acordo com as demandas da situação e os pontos fortes do membro da equipe. A aplicabilidade potencial desses estilos de lideranças não apenas

em contextos extremos, mas também em contextos socioculturais e divergentes parecem prováveis, mas devem ser explorados.

McFate (2007) considera que uma abordagem de liderança multinível e mudanças nas relações interpessoais de acordo com fatores contextuais pode atender às demandas culturais da contra-insurgência. Enquanto a liderança transformacional promove a legitimidade e é consistente com as culturas coletivistas, o contexto cultural pode moderar a aplicabilidade da liderança pragmática, individualizada e compartilhada.

Segundo Caruso (2008), o modelo emergente de liderança autêntica merece consideração e exploração dentro do contexto transcultural. Com autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e elementos de comportamento autênticos, a liderança autêntica concentra-se no desenvolvimento de seguidores e resultados que incluem confiança, engajamento e obtenção de desempenho sustentável.

Os desenvolvimentos conceitual e empírico adicional estão em ordem, dado que a congruência de valores e a legitimidade, que contribui para o sucesso da liderança autêntica, é problemática no contexto transcultural militar. Essa teoria emergente é consistente e pode incorporar as abordagens discutidas: transformacional, carismática, pragmática, individualizado e compartilhada (CARUSO, 2008).

Os líderes militares possuem habilidades cognitivas impressionantes, habilidades técnicas, traços de personalidade, valores e uma série de outras características excelentes. O espírito guerreiro deles é essencial para operações de pacificação ou combate (CARUSO, 2008).

De acordo com McFate (2007), muitos fatores influenciam o sucesso militar, mas a qualidade da liderança é um dos elementos mais críticos. Os esforços de desenvolvimento de líderes devem ser informados por pesquisa e teorias promissoras sobre liderança. Os estilos de liderança, abordagens e teorias transferíveis transculturalmente. Quais estilos ou combinações são sugeridos para situações em que existem grandes diferenças de perspectiva, metas incongruentes e diferentes conjuntos de seguidores dentro e fora do grupo.

É provável que haja uma liderança autêntica para relacionamentos transculturais exigidos em operações contra forças irregulares, mas deve ser mais explorada e qualificada, se necessário. Também é importante determinar se e como as interações de forças militares e situações afetam a liderança em diferentes níveis (MCFATE, 2007).

### 2.3.1 Atuação dos líderes nas operações de garantia da lei e da ordem e de pacificação.

Segundo Escoto (2015) as principais operações GLO realizadas pelo Exército Brasileiro foram a ocupação das favelas no Rio de Janeiro, que tiveram início com a Operação Arcaño, nos complexos das favelas do Alemão e da Penha, de novembro de 2010 a fevereiro de 2011.

Logo depois, em 2014, houve a ocupação do Complexo da Maré, onde Escoto (2015) afirma que:

A pacificação do complexo da Maré foi planejada e executada como uma operação no amplo espectro, dentro de um ambiente operacional bastante complexo, instável e incerto. O planejamento deu ênfase às operações de inteligência, às operações especiais, às operações de informação, às operações interagências e às operações contra forças irregulares em ambiente urbano.

Os principais objetivos desta operação eram substituir a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro que estava operando no local, no intuito de pacificar o complexo da Maré. A operação foi em conjunto com os Órgãos de Segurança Pública e Ordem Pública e outras agências governamentais ou não governamentais (ESCOTO, 2015).

A intenção do Comandante da Brigada era explorar ao máximo a inteligência, as operações especiais, as operações de informação; a ofensiva, a surpresa e a massa; estabelecer pontos fortes; realizar operações de saturação de patrulhamento a pé, motorizado e mecanizado; vasculhamento; busca e apreensão; e conquistar o apoio da população da área – centro de gravidade da operação – num esforço integrado, coordenado e sincronizado de operações interagências. Tudo com a finalidade de suprimir ou reduzir a liberdade de ação das facções criminosas e estabelecer e manter um ambiente seguro e estável para a população da área (ESCOTO, 2015).

Durante a operação foi utilizado um eficaz sistema de inteligência, sendo que o planejamento e condução da operação foram facilitados. Utilizou-se o sistema “olho de águia” com a finalidade de monitorar em tempo real a base da operação (ESCOTO, 2015).

Era fundamental para aquela operação separar a população das forças oponentes, assegurando um ambiente livre da violência e do terror. No início da operação todas as vias foram bloqueadas, momento em que a tropa percorreu a pé ou em viaturas todas as ruas, becos e vielas, em patrulhamentos diurnos e noturnos (ESCOTO, 2015).

Um exemplo de ação direta muito bem-sucedida foi a operação interagências de busca e apreensão para a captura de um dos mais procurados líderes de facção. Obtida sua localização precisa por meio de um informante, a F Pac, numa ação rápida e cirúrgica, empregou o Esqd C Mec para cercar uma área de prédios, enquanto uma equipe tática da FTopEsp, reforçada por policiais federais do Comando de Operações Táticas (COT), invadiu o apartamento e efetuou a prisão de dois criminosos armados, sem causar danos colaterais às duas menores que os acompanhavam (ESCOTO, 2015).

Devido à liderança, a operação foi um sucesso, tendo o apoio ativo da população e a desarticulação das facções criminosas, propiciando aos moradores do local um ambiente saudável, seguro e estável.

Com relação à Operação São Francisco, observou-se que o líder utilizou a descentralização dos pelotões nas missões. Assim sendo, o comandante de pelotão recebia várias atividades do Escalão Superior e as executava com sua fração destacado de sua Companhia, o que fazia com que o comandante de pelotão fosse a maior autoridade da fração presente, tendo o mesmo a total responsabilidade dos procedimentos da sua fração.

A liderança foi primordial para o desenvolvimento das ações naquele teatro de operações, conforme explica o Tenente Ivonaldo (2017), em entrevista dada:

O fator liderança contou muito nesse quesito. Eu percebi que, de certa forma, eu precisava conquistar a confiança dos soldados, ainda mais que nunca tinha trabalhado com eles antes, já que estavam retornando de férias e da missão do Haiti. Essa aproximação acontecia à medida que eu demonstrava para eles que estava no mesmo barco e tinha o mesmo objetivo. Dormindo no mesmo local, fazendo as refeições juntos, conversando nos tempos livres e, principalmente, mostrando domínio da situação e coragem nos momentos de confronto, fizeram com que o pelotão pudesse sentir confiança em seu comandante, deixando de lado qualquer sentimento pessoal para o bem do grupo (GOMES, 2017).

As maiores dificuldades encontradas diziam respeito ao teatro de operações, o qual se dava em ambiente urbano, e além destas, outras dificuldades se somaram e dificultaram ainda mais as ações nas operações.

A primeira dificuldade surgiu antes mesmo de entrarmos na operação, pois meu pelotão só foi constituído semanas antes, uma vez que estavam retornando da missão de paz no Haiti e férias. Dessa forma, tive um trabalho a mais em conhecer cada subordinado em pouco tempo e saber encaixar cada um de acordo com suas habilidades. Vencida essa etapa, durante a permanência no Complexo da Maré, nossas dificuldades foram, de imediato, a adaptação ao combate e as trocas de tiros, uma vez que nenhum dos meus subordinados havia realizado um disparo contra um homem. Então até o pessoal entender que éramos alvos naquela localidade, e que precisávamos conter os ânimos e ter frieza para realizar um disparo contra um ato hostil dentro das regras de engajamento, demandou um certo tempo. Além disso, tivemos dificuldade com o clima, pois nesse período de verão, o Rio de Janeiro atinge fácil os 40° C, necessitando uma boa alimentação e hidratação da tropa, tendo em vista os equipamentos que utilizávamos: colete balístico com módulos de porta-carregadores, porta-rádio, coldre, armamento menos-letal, GPS, câmera, granadas, pistola, fuzil, carregadores com munições extras, lacres, óculos de proteção, etc. Posso dizer que o medo que os traficantes colocavam na população foi outro fator que prejudicou a operação, pois dessa forma, eles tinham receio em falar com a tropa, seja para pedir ajuda, passar informação ou uma denúncia. Custou certo tempo para conquistarmos a confiança da população local (GOMES, 2017).

Com os obstáculos que apareceram no início da operação, várias alterações foram observadas na conduta dos subordinados.

Deu para perceber, na primeira semana, que os soldados estavam com certo medo. Todos os integrantes do meu pelotão faziam parte do Efetivo Profissional (EP) do Batalhão. Muitos com experiência em outras missões, como Operação Bahia II, segurança do Papa, missão de paz no Haiti, etc. Mas como citei anteriormente, nenhuma dessas missões tinham sido alvos. Portanto o medo foi inevitável. Nos primeiros confrontos foi difícil não ver os rostos assustados. Mas com o tempo, na luta pela sobrevivência, eles conseguiram entender que precisavam vencer essas emoções e acreditar nos treinamentos (GOMES, 2017).

O espírito de corpo da fração foi aparecendo e o medo foi sendo deixado de lado, devido à confiança que a tropa depositava no comandante. O momento em que foram levados ao extremo, em termos de luta pela sobrevivência, foi quando despertaram a necessidade de priorizarem suas capacidades operacionais em detrimento de qualquer sentimento que atrapalhasse a continuidade das missões. A liderança foi de suma importância para o despertar dessa nova realidade, pois à medida que os subordinados enxergavam no seu comandante de pelotão as características de um líder, foram incentivados a vencerem os obstáculos interiores e motivaram-se para a progressão do combate.

(...) em um dos nossos primeiros confrontos, quando, ao chegar em nossa área de atuação (neste caso era uma patrulha na região da Baixa do Sapateiro), deveríamos ocupar a praça principal (Praça do 18) e, a partir de então, realizar patrulhamentos a pé, nível Grupo de Combate. Porém, ao chegarmos nas proximidades da praça, o que parecia ser fácil, tornou um desafio, pois fomos recepcionados a tiros de fuzil AK-47. Nesse momento, pude ver alguns do pelotão com o semblante de medo. Isso ficou nítido quando uma granada de mão caiu e foi acionada a poucos metros do meu esclarecedor. No momento ele paralisou e não teve reação, apesar de não ter sido ferido pelos estilhaços, por algum milagre divino. Nesse momento, vi que o emocional do pelotão estava sendo abatido e estavam deixando abrir espaço para medo e dúvida em suas mentes. Decidi ir à frente do pelotão. Por um momento parecia loucura, mas em instantes, ao ser observado pelos demais, pude ver, ou melhor, escutar os comandantes de grupo chamando seus homens, os comandantes das esquadras falando com seus soldados e, o que mais me chamou atenção foi como um exemplo pode reviver o pelotão, que passou a realizar as táticas, técnicas e procedimentos (TTP) que havíamos treinado semanas antes. Logo avançamos, respondendo ao fogo. Em alguns instantes conquistamos a praça (GOMES, 2017).

A partir dos relatos do Tenente Ivonaldo, expostos no resultado da pesquisa, torna-se evidente perceber que o medo e o receio por parte da tropa, ao se deparar com dificuldades nunca presenciadas, são deixados de lado a partir do momento que o comandante de pelotão exerce efetivamente a liderança. Neste momento, a tropa, que antes carecia de estabilidade

emocional, passa a sentir confiança no seu comandante e nos seus treinamentos prévios, e busca cumprir a missão da melhor forma possível.

Outra evidência emanada pelo Tenente é a conquista da confiança dos seus subordinados através da sua presença constante com seus comandados. Desde o momento das operações até as atividades administrativas, como refeições e pernoite, faziam juntos e consolidavam ainda mais o laço entre líder e liderados.

Dessa forma, a maioria dos princípios e competências expostos no corpo do trabalho somados à possibilidade de serem utilizados no ambiente operacional exposto, confrontados com o relato do Tenente, consolida e sintetiza a problematização da monografia, tornando-a verossímil em sua estrutura e conclusiva em sua plenitude. A liderança, portanto, é uma chave indispensável para o êxito das missões de garantia da lei e da ordem num núcleo urbanizado, e o exemplo e a comunicação, que culminam na persuasão e motivação do subordinado, são os principais aspectos que tornam a liderança efetiva e eficaz para o cumprimento do dever.

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. 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**

Foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, onde foram pesquisados manuais do Exército Brasileiro, livros, revistas, e sites da internet pertinentes ao assunto. A pesquisa foi realizada com base no modelo exploratório que tem como objetivo a familiarização com o assunto, em que foram realizadas leituras referentes à Liderança e operações de GLO, os quais foram expostos juntamente com informações obtidas durante a coleta de dados.

#### **3.2 MÉTODOS**

Inicialmente foram feitas leituras do material encontrado que dá embasamento teórico ao estudo. Logo após foi realizado um fichamento deste material, o qual não consta no TCC e a partir do fichamento foi elaborada a parte teórica.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Exército Brasileiro tem sido largamente utilizado em operações de GLO e de pacificação, tendo em vista as necessidades dos órgãos governamentais em instaurar a ordem e garantir que os cidadãos de bem possam viver em suas comunidades de forma digna e tranquila.

Com isso tem-se observado que os aspectos de liderança são fundamentais para o comandante de pequenas frações atuar em operações contra forças irregulares. É preciso que o comandante tenha desenvolvido os atributos de liderança, para que tenha a credibilidade e confiança da tropa.

A liderança militar é o elo pelo qual o militar comandado consegue atingir com êxito o propósito estipulado pelo comandante, desta forma, preciso que nos cursos de formação seja trabalhado o desenvolvimento das competências de liderança. A comunicação eficaz, as demonstrações de exemplo, a influência positiva e o ganho de credibilidade são os fatores que contribuem para o sucesso de uma missão.

A liderança torna-se cada vez mais necessária e urgente, pois envolve os aspectos de ordem física, emocional e psicológica entre os militares, o que poderá colocar em risco o sucesso da missão e por isso, necessita-se utilizar a motivação como fator chave para que se façam surtir os efeitos desejados, promovendo o desenvolvimento e amadurecimento de todos os envolvidos, a fim de que os mesmos levem a missão ao objetivo desejado: o sucesso.

Cabe ao líder mostrar aos subordinados a importância de que todos trabalhem em direção a um objetivo coletivo. Por isto a motivação é fundamental, para que todos saibam de suas obrigações e queiram realizá-las com afinco. Para que a fração seja bem-sucedida o líder deve sempre mantê-los motivados e engajados em suas funções.

No século XXI, com o novo teatro de operações, necessário se faz que o oficial seja um líder, a fim de que possa alcançar os objetivos da missão com sucesso. No Brasil, nos últimos anos, tem-se assumido compromissos com órgãos governamentais, onde as Forças Armadas são os principais atores, fazendo parte das operações de GLO e operações de pacificação. Com isso, o oficial deve ter a liderança desenvolvida.

Exemplo foi dado no decorrer do estudo, com a entrevista dada pelo Tenente Ivonaldo, onde observou-se que a liderança foi fundamental em todos os aspectos para que a operação São Francisco, operação esta de pacificação, lograsse êxito.

Diante de todas as adversidades e dificuldades encontradas, diante da falta de motivação e medo de seus subalternos, o Tenente soube conduzir sua tropa e mostrar aos mesmos que todos ali eram capazes. A motivação e a visão de um grande líder levaram ao sucesso da missão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Manual de Liderança**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Manual de Operações de Garantia da Lei e da Ordem**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Operações de Pacificação**. Brasília: Exército Brasileiro, 2015.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 07 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1997**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 07 abr. 2020.

BROWN, B.; LEOCADIO, C. **A coragem para liderar**. São Paulo: Best Seller, 2019.

CARUSO, N. **Liderança militar e a construção de valores**. São Paulo: Best Seller, 2008.

CUNHA, N. M. M. *et al.* **Construção de equipes de alto desempenho**. São Paulo: Kindle, 2017.

ESCOTO, R. **Guerra irregular: Bda Inf Pqd do Exército Brasileiro na pacificação das favelas do RJ**. Disponível em: <[www.defesanet.com.br](http://www.defesanet.com.br)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

GOMES, M. **Os desafios das operações de pacificação**. São Paulo: Elsevier, 2017.

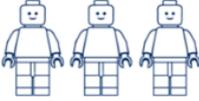
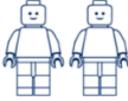
KOUZES, J. M. *et al.* **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. São Paulo: Alta Books, 2015.

MCFATE, M. **Conhecimento sociocultural da contra-insurgência**. São Paulo: Elsevier, 2007.

WILLINK, J.; BABIN, L. **A dicotomia da liderança:** como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer. São Paulo: Kindle, 2016.

**ANEXO**

## ANEXO A – ESTILOS DE LIDERANÇA

	AUTORITÁRIO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO
AUTORIDADE			
CARACTERÍSTICAS	POUCA PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO	DISTRIBUIÇÃO DO PODER DE DECISÃO COM OS LIDERADOS	LÍDER APOIA OS SUBORDINADOS TOMAREM AS DECISÕES
VANTAGENS	DECISÕES RÁPIDAS E CENTRALIZADAS NO LÍDER	AUMENTO DO COMPROMETIMENTOS DOS LIDERADOS	MAIOR MOTIVAÇÃO PARA OS ESPECIALISTAS E AUTONOMOS
DESVANTAGENS	CONFLITOS DENTRO DA EQUIPE E DEPENDÊNCIA DO LÍDER	DECISÕES MAIS LENTAS E CONTROLE MENOR SOBRE OS PROCESSOS	DESORGANIZAÇÃO DEVIDO A LIDERANÇA ENFRAQUECIDA

Fonte: COACH (2020)