ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ART WOODY ALLEN MAX DOS SANTOS OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO CMT SU DURANTE A INTERVENÇÃO FEDERAL NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro
2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ART WOODY ALLEN MAX DOS SANTOS OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO CMT SU DURANTE A INTERVENÇÃO FEDERAL NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional.

Rio de Janeiro
2020

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Art WOODY ALLEN MAX DOS SANTOS OLIVEIRA**

Título: **A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO CMT SU DURANTE A INTERVENÇÃO FEDERAL NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____/_____/_____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ **RENATO MACEDO BIONE DA SILVA – Maj** Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ **CARLOS EDUARDO DA SILVA LOURENÇO – Maj** 1º Membro	
_____ **VINICIUS FERREIRA DARDENGO - Maj** 2º Membro e Orientador	

_____

WOODY ALLEN MAX DOS SANTOS OLIVEIRA – Cap
Aluno

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO CMT SU DURANTE A INTERVENÇÃO FEDERAL NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Woody Allen Max dos Santos Oliveira*
Vinicius Ferreira Dardengo**

RESUMO

O presente artigo busca apresentar os atributos da liderança militar exercidos pelo (Comandante de Subunidade) Cmt SU durante a Intervenção Federal na segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, ocorrida em 2018, onde será apresentado um modelo de como aplicar a liderança dentro da (Subunidade) SU em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) com características semelhantes às operações da Intervenção. Devido ao aumento do número de Op GLO das quais o Exército Brasileiro participa e às condicionantes impostas pela atuação do crime organizado, aliado à esporádica ineficiência dos orgãos de segurança pública, o Exército Brasileiro tem se engajado em operações de não guerra em território nacional, as quais caracterizam-se pelo dinamismo dos fatores componentes do cenário de atuação com a participação de agentes diversos, além do acompanhamento, em tempo real, por parte da mídia, a qual expõe a tropa pelo alto teor de visibilidade impostoa este tipo de operação. Assim, cabe ao Cmt SU, função primordial no tocante a aplicação das competências e atributos inerentes à liderança militar, a condução da tropa aos objetivos propostos pelo escalão superior, mantendo os subordinados crentes no sucesso da missão imposta. Para o auxílio do desenvolvimento do trabalho, foram aplicados questionários aos militares que participaram da Intervenção Federal, contribuindo para o direcionamento de modelo de liderança a ser aplicada pelo Cmt SU nas Op GLO.

Palavras-chave: Atributos. Competência. Liderança. Garantia da Lei e da Ordem. Comandante de Subunidade.

ABSTRACT

This article aims to present the attributes of military leadership exercised by cmt SU during the Federal Intervention in public security of the State of Rio de Janeiro, where a model will be presented on how to apply leadership within the SU in GLO operations with characteristics similar to the intervention. Due to the increase in the number of GLO operations in which the Brazilian Army participates, due to the constraints imposed by the performance of organized crime, combined with the sporadic inefficiency of public security agencies, the Brazilian Army has engaged in non-war operations in the national territory, which are characterized by the dynamism of the components of the scenario of action, with the participation of various agents , in addition to the monitoring, in real time, by the media, which exposes the troop by the high level of visibility they impose on this type of operation. Thus, it is up to cmt SU, a primary function regarding the application of the competencies and attributes inherent to the military leadership, in order to conduct the troop to the objectives proposed by the upper echelon, keeping the subordinate believers in the success of the imposed mission. To help with the development of the work, questionnaires were made with military personnel who participated in the Federal Intervention, contributing to the direction of a leadership model to be applied by cmt SU in glo operations

Keywords: Attributes. Competence. Leadership. Law and Order Assurance. Subunit Commander.

---

* Capitão de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011.
** Major de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-graduado em Ciências Militares pela EsAO em 2015.

1. INTRODUÇÃO

Uma das qualidades mais procuradas para o gerenciamento de recursos e de pessoas, em caráter geral, é a liderança. Hoje, o tema liderança, que é uma corrente estudada por diversos autores, compõe um dos principais ingredientes, se não o principal, que deve ser observado para chefiar ou comandar qualquer equipe ou setor. Para o militar nos diversos níveis de comando, a liderança, composta por diversas competências que balizam a atuação do líder, é a chave que pode abrir a porta do sucesso durante o comando pelo qual se está como responsável.

Destarte, diante do objeto do presente estudo – o desenvolvimento da liderança do Cmt SU durante a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, ocorrida no ano de 2018 – busca-se evidenciar a liderança como o fator primordial para o comando em operações de risco, característica das missões de enfretamento à criminalidade desempenhadas nas diversas localidades do Estado do RJ, além de propor um caminho pelo qual especialmente aqueles militares em função de Cmt SU possam seguir.

1.1 PROBLEMA

A liderança é um aspecto primordial dentro de qualquer organização, tanto no meio civil e, de forma especial, no meio militar. Pode-se aplicar uma gama de conceitos à palavra “liderança”, e para nortear este trabalho, adotam-se duas definições.

O primeiro conceito que baliza a direção desta pesquisa define liderança como sendo o conjunto de habilidades que englobam, na figura de um elemento destacado ou em um conjunto de elementos, os seguintes aspectos: capacidades intelectuais; persitência; consciência situacional; empatia; espírito de corpo; exemplo pessoal e flexibilidade de decisão, capacidade de transformação de um grupo de pessoas em uma equipe coesa, motivada e que busca gerar resultados positivos mesmo diante de dificuldades.

De acordo com o C20-10 (BRASIL, 2011), o segundo conceito atinente à liderança militar caracteriza-se como

> um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

No âmbito Exército Brasileiro, a liderança deve ser demonstrada em todos os níveis de comando, desde a fração mais elementar – comandada por um cabo – à Força como um todo. Dentro deste grande escantilhão, destaca-se o nível do Comandante de Subunidade (Cmt SU), liderança é estudada, neste trabalho, no contexto da Intervenção Federal da Segurança Pública, que ocorreu no Estado do Rio de Janeiro no ano de 2018. O nível de liderança exercida pelo Cmt SU, influencia a forma de planejar as missões advindas do escalão superior, a forma de transmitir as ordens recebidas e, também, a condução da fração no cumprimento das missões.

Desde o final do século XX e no século atual, vê-se um aumento gradativo de missões caracterizadas pela Garantia da Lei e da Ordem (GLO). Dentro deste panorama, cresce a responsabilidade do Cmt SU, pois os subordinados, executores das ordens, esperam que seus superiores diretos os conduzam de forma eficiente, mantendo o foco da equipe na conquista dos objetivos impostos, sem deixar em segundo plano a união do grupo e os aspectos motivacionais que impulsionam as frações, e sem que possíveis efeitos colaterais decorrentes de ações equivocadas manchem a integridade jurídica de qualquer elemento que componha as equipes. Diante disso, a aplicação correta das técnicas, das táticas e dos procedimentos deve direcionar a forma como o Cmt SU conduzirá as tropas sob sua responsabilidade, onde a liderança deve ser o fiel que ligará a atuação das frações ao êxito das missões.

Diante do exposto, como o Cmt SU deve pautar sua conduta de forma a liderar sua fração sem que cometa qualquer tipo de ação que prejudique o cumprimento das missões? O que o subordinado, influenciado por um ambiente de incertezas e perigo, espera do Cmt SU no tocante a liderança? Quais competências são mais preponderantes do que outras, e que devem ser priorizadas em Operações GLO como as operações da Intervenção Federal? Estes questionamentos servirão como base para direcionar o presente estudo.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresenta-se os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do desenvolvimento da liderança tática no Exército Brasileiro (EB) nível Cmt SU no contexto da Intervenção Federal na segurança pública do Estado do RJ.

1.2.1.1 Objetivos Específicos

a) pesquisar a forma como o Cmt SU evidenciou os aspectos atinentes à Liderança, no contexto da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro;

b) apresentar como era a preparação dos Cm SU no que tange à aplicação da Liderança Tática nas suas respectivas frações;

c) apresentar as expectativas, relacionadas à Liderança, que os subordinados esperavam do Cmt Pel, nas ações realizadas durante a Intervenção Federal;

d) adoção de práticas, referentes à liderança tática, que podem servir de modelo para ações futuras;

e) formular um exemplo de liderança para situações de semelhança ao contexto operacional da Intervenção Federal.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O entendimento do fator “liderança” é um dos princípios básicos para o chefe militar, especialmente o Cmt SU, alvo desta pesquisa. Operações GLO, como as que ocorreram no espectro da Intervenção Militar na segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, caracterizadas por um intenso ritmo de operações em inúmeras comunidades carentes dominadas pelo tráfico e pelas milícias, exigiram do Cmt SU a busca pela aplicação dos conceitos que norteiam o atributo liderança. A necessidade de comandar os subordinados visando o cumprimento dos objetivos

das operações, além da obrigação de lidar com as angústias emocionais dos subordinados, tão comuns em operações que envolvem risco à vida daqueles que participam de eventos como os que aconteceram à época da Intervenção Federal, traduzem-se como verdadeiros testes para comandantes.

Diante do exposto acima, esta pesquisa tem como principal contribuição evidenciar a liderança e seus aspectos norteadores na condução da tropa durante a Intervenção Federal, ressaltando as principais vertentes que os Cmt SU devem seguir em operações semelhantes, com base em experiências assertivas, além de mostrar o que o subordinado espera do Cmt SU no tocante à liderança nas Operações GLO.

2. METODOLOGIA

Os insumos para o desenvolvimento da pesquisa foram colhidos através de questionários aplicados a militares que participaram das operações da Intervenção Federal. Assim, busca-se evidenciar perfis que exemplifiquem a atuação dos Cmt SU, além disso, pretende-se relacionar os aspectos da liderança à visão dos subordinados no tocante à atuação do Cmt SU. Além disso, apresenta-se conceitos teóricos de liderança aplicáveis ao elemento militar base do trabalho, o Cmt SU, onde se evidenciará os tipos e os níveis de lideranças que podem ser exercidos, com destaque para Operações GLO com características semelhantes às da Intervenção Federal.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O Quadro-síntese a seguir resume os conceitos apresentados sobre Líder e Liderança Militar (BATISTA, 2017) (ver Quadro 1).

(continua)

Dicionário Aurélio	Líder: “1.Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (AURÉLIO, 1999 *apud* BATISTA, 2017, p. 16)
Marinha do Brasil	Liderança é “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam voluntariamente, em

	prol dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2004 *apud* BATISTA, 2017, p. 17).
Exército EUA	Liderança é "o processo de influenciar pessoas, fornecendo finalidade, direção e motivação enquanto operam, para acompanhar a missão e melhorar a organização" (FM 6-22, 2015[1] *apud* BATISTA, 2017, p. 17).
Exército Brasileiro	"A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação" (BATISTA, 2017 *apud* BRASIL, 2011, p. 17).

QUADRO 1 – Definições de Liderança
Fonte: (BATISTA, 2017)

O tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social. Os meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se, cada vez mais, sobre o estudo da fenomenologia da liderança (BRASIL, 2011).

A liderança em Operações GLO, com destaque para as operações realizadas no contexto da Intervenção Federal, caraterizaram-se pela necessidade do emprego da tropa de forma flexível diante dos obstáculos e dificultadores que, em muitas situações, surgem diante das frações, obrigando o líder, no nível subunidade, a desdobrar as suas respectivas frações em um terreno marcado por incertezas. Estas incertezas, relacionadas ao surgimento de óbices dificultadores para o cumprimento das missões, remetem ao estudo da atuação de um grande ícone militar, o Duque de Caxias, Marechal Luís Alves de Lima e Silva.

Segundo Carvalho (1991), ao assumir o comando das tropas do império com a guerra da tríplice aliança ainda em curso, Caxias precisou usar de toda a sua capacidade de liderar para recuperar moralmente os soldados brasileiros. À época com 63 anos, Caxias encontrou a tropa com sérios problemas que iam desde a falta de higiene a falta de uniformes. De imediato, agiu para aumentar a confiança dos subornidados, o que resultou no aumento da determinação e aguerrimento da tropa. Proibiu jogos de azar dentro dos acampamentos, estabilizou o fluxo logístico de

[1] Tradução de Aldo Batista.

uniformes e suprimentos, melhorou as condições de higiene das unidades e adotou medidas que recompuseram a administração do Exército desde a retaguarda até a ponta da linha.

Utlizando toda a sua capacidade de liderança militar adquirida durante anos de caserna, Caxias criou condições para que as tropas brasileiras pudessem recuperar o impulso ofensivo que permitiu às tropas do Império a vitória na campanha da guerra do Paraguai.

Nas Operações GLO, marcadas pela preocupação em atuar segundo as regras de engajamento vigentes e também pela a ansiedade (BATISTA, 2017), cresce a importância da figura do líder, o qual deve administrar os anseios dos subordinados, mostrar tranquilidade na expedição de ordens e canalizar os pontos fortes e as ações assertivas da tropa para o cumprimento da missão.

Batista (2017) cita Kellet (1987) de forma a destacar seu pensamento:

> Quando se defronta com a possibilidade de um perigo imediato, o soldado revela uma forte tendência para a inação e a passividade particularmente quando se estende no terreno. Nestas circunstâncias a força do líder é ainda mais convincente. Quando aferrados no terreno pelo fogo inimigo, confusos e inseguros, os soldados hão de seguir um líder que surja, para qualquer direção, não importando se para frente ou para trás; o pânico é muito contagiante (KELLET, 1987 *apud* BATISTA, 2017, p. 13).

A partir do pensamento de Kellet (1987 *apud* BATISTA, 2017), pode-se verificar que o soldado torna-se um ser passivo diante da situação de crise, buscando uma liderança capaz de amenizar sua ansiedade (BATISTA, 2017).

Martin (2011) destaca três tipos de liderança: a tática, a estratégica e a operacional. Moreira (2015), em uma pesquisa mais específica sobre a liderança tática, define que o líder tático é aquele que tem a capacidade de mobilizar a energia e a competência das pessoas, visando tratar problemas que surgirem ou quaisquer transformações que alterem a ordem das coisas.

No conceito de liderança estratégica, Rowe (2002) apresenta conceitos que delimitam o líder estratégico. Dentre os diversos conceitos apresentados pelo autor referenciado, salienta-se que o líder estratégico enfatiza o comportamento ético e as decisões baseadas em valores; possuem expectativas grandes e otimistas em relação aos subordindos; utilizam e alternam o uso do conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e acreditam na adoção de estratégias para fazerem a diferença em suas organizações e no ambiente de trabalho.

Sobre a liderança operacional, Moreira (2015) destaca que a boa liderança operacional se sobressai através da adoção de três práticas: se esforça para mostrar como o trabalho de cada indivíduo da equipe faz a diferença no resultado final; fornece *feedback* periodicamente aos subordinados, a fim de que todos estejam cada vez mais próximos do objetivos pretendidos, e recompensa emocionalmente os subordinados pelos acertos principalmente através de elogios públicos.

Ideias-chave a serem pesquisadas:

- Preparação;
- Combate;
- Liderança Militar;
- Liderança Tática;
- Garantia da Lei e da Ordem;
- Intervenção Federal;
- Duque de Caxias.

2.2 INSTRUMENTOS

Para o prosseguimento da pesquisa, foi considerada a coleta de dados através de entrevista, de questionário e de pesquisa bibliográfica (ver Quadro 2).

INSTRUMENTO	AMOSTRA/MATERIAL DE PESQUISA
Questionário 1	Comandantes de fração (dois capitães) que participaram de operações da Intervenção Federal.
Questionário 2	Capitães, Tenentes, Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados, que participaram de operações da Intervenção Federal.
Pesquisa bibliográfica	Manuais, portarias, projetos, pesquisas acadêmicas e documentos sobre o assunto.

QUADRO 2 – Instrumentos de Metodologia de Pesquisa e composição das amostras/materiais
Fonte: O autor

2.3 QUESTIONÁRIO 1

Visando identificar experiências revelantes e ampliar o conhecimento teórico, foi aplicado um questionário aos seguintes militares (ver Quadro 3):

Nome	Justificativa
Daniel Marchena Valote - Capitão do Exército Brasileiro	Ambos têm experiência como Cmt SU durante a Intervenção Federal na Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro em 2018
Thales Dornellas - Capitão do Exército Brasileiro	

QUADRO 3 – Cmt SU que participaram da Intervenção Federal
Fonte: O autor

2.4 QUESTIONÁRIO 2

O universo foi estimado a partir do efetivo de oficiais (capitães e tenentes), subtenentes, sargentos, cabos e soldados que participaram das operações da Intervenção Federal na segurança pública no Estado do Rio de Janeiro no ano de 2018.

A pesquisa foi limitada particularmente a militares da Brigada de Infantaria Pára-quedista, do Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil e do Comando de Operações Especiais.

A amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou de serem influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta (correspondência ou *e-mail*) para 62 militares que atendiam aos requisitos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a metodologia apresentada anteriomente, a seguir apresenta-se as conclusões referentes à análise dos questionários realizados com as amostras descritas no item anterior.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As pesquisas realizadas em materiais de consulta e os questionários com participantes da Intervenção Federal tiveram como objetivo corroborar para expor a

importância do tema central deste artigo, a liderança do Cmt SU nas operações da Intervenção Federal.

A forma como os subordinados observaram a atuação do Cmt SU, adicionada às intenções do Cmt SU na rotina das operações – tudo no que tange à aplicação da liderança e de suas competências – traça um panorama sobre um modelo de conduta, que aliado aos conceitos teóricos sobre o tema, modelam uma perspectiva sobre como o Cmt SU deve canalizar seus esforços, no sentido de liderar seus comandados em Operações GLO com a natureza imposta pelos conflitos de baixa intensidade em ambientes de grandes centros urbanos e com grande acúmulo de pessoas, onde torna-se difícil a diferenciação entre a ameaça e a não-ameaça, além da presença de atores que possuem a capacidade de transmitir o efeitos e as consequências das operações quase que em tempo real.

De todo o exposto acima, tem-se inicialmente a pesquisa realizada com Cmt SU que participaram da Intervenção Federal, expondo a forma com que esses militares enxergaram suas atuações (ver Gráfico 1):

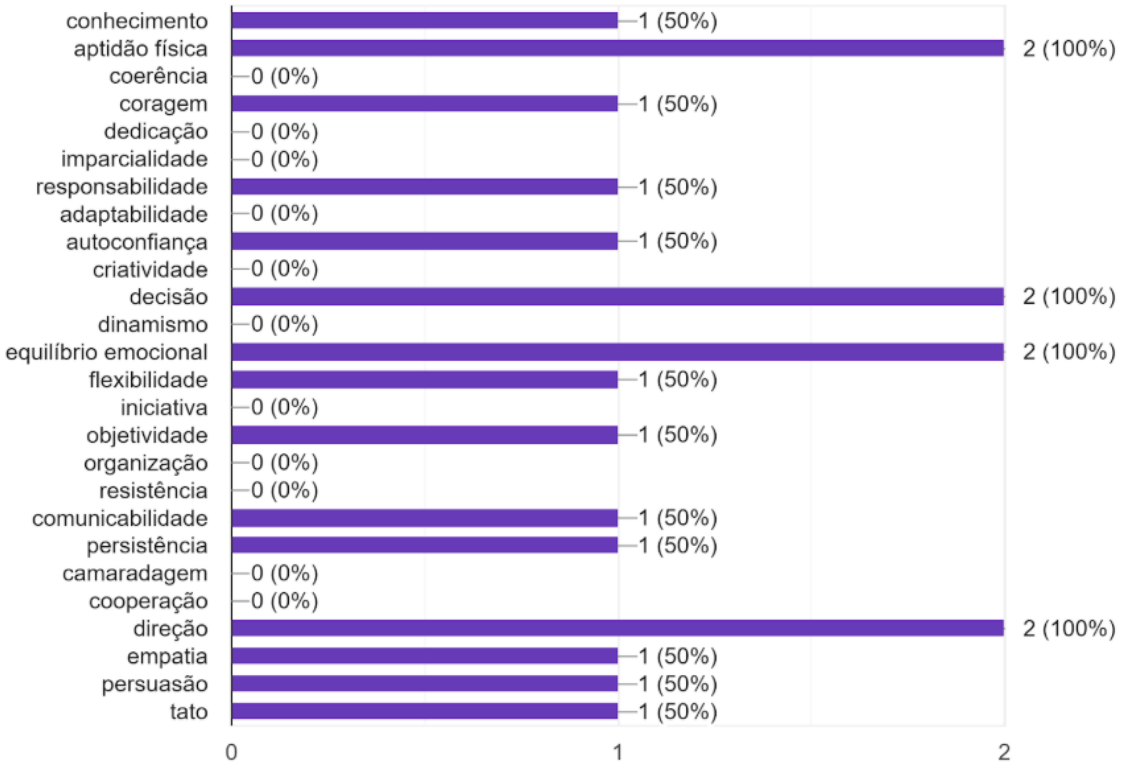


GRÁFICO 1 – Competências atinentes à liderança militar mais importantes no desempenho da função de Cmt SU durante a Intervenção Federal na segurança pública no Estado do Rio de Janeiro no ano de 2018

Fonte: O Autor – com base nos dados fornecidos por Valote (2020) e Dornellas (2020)

O resultado da análise das respostas indica quatro competências com maior destaque: aptidão física, decisão, equilíbrio emocional e direção, o que não significa dizer que as outras competências devam ser relegadas a um segundo plano, mas que as maiores preocupações do Cmt SU devem ser durar na ação junto da sua tropa, além de ter condições de controlar os rumos que os comandados necessitam seguir, mantendo a estabilidade emocional adequada em todos os tipos de situações, inclusive nas adversas.

No prosseguimento da pesquisa, tem-se o questionário aplicado aos subordinados que participaram das operações da Intervenção Federal. As respostas aos itens mostram a forma como o subordinado espera que Cmt SU proceda e quais as competências da liderança são mais importantes na visão dos comandados neste tipo de operação. Pode-se estabelecer uma relação entre os anseios destes militares e a forma de liderança que os subordinados esperam do Cmt SU em situações de estresses físico, emocional e psicológico, fatores muitos comuns nas operações que integraram a intervenção.

Para que se tenha um entendimento sobre as competências da liderança, seguem as definições e após esta, o resultado dos questionários.

> **Adaptabilidade** – capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situação [...]
> **Autoconfiança** – capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias [...]
> **Coerência** – capacidade de agir em conformidade com as ideias, valores e normas que se prega e se exige das demais pessoas. [...]
> Cooperação – capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém ou do grupo. [...]
> **Coragem** – capacidade para agir de forma firme e destemida diante de situações difíceis e perigosas. A coragem se enlaça com outros atributos, como a autoconfiança, a iniciativa, o equilíbrio emocional e até mesmo com a agressividade controlada. [...]
> **Criatividade** – capacidade de produzir novos dados, ideias ou combinações, em busca de soluções eficientes e eficazes para os problemas e situações que se apresentam. [...]
> **Decisão** – capacidade de escolher, oportunamente, uma alternativa que resolva a questão que se apresenta. [...]
> **Dedicação** – capacidade de cumprir, de modo espontâneo e com empenho, as tarefas normais do serviço e outras não previstas. [...]
> **Equilíbrio emocional** – capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo. [...]
> **Entusiasmo profissional** – capacidade de manter-se sempre motivado para a realização dos trabalhos e projetos do grupo a que pertence. [...]
> **Iniciativa –** capacidade para agir de forma adequada e oportuna sem depender de ordens ou decisões superiores. [...]
> **Persistência** – capacidade de manter-se em ação continuadamente, a fim 16 de executar uma tarefa difícil e mesmo penosa, até terminá-la. [...]

> **Responsabilidade** – capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões (BRASIL; AMAN, 2004, p. 43-48, grifo nosso).

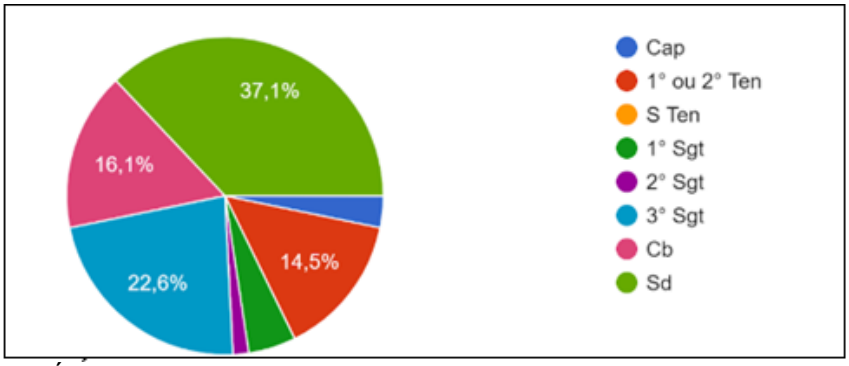


GRÁFICO 2 – Universo de militares, com posto ou graduação, participantes da Intervenção Federal
Fonte: O autor

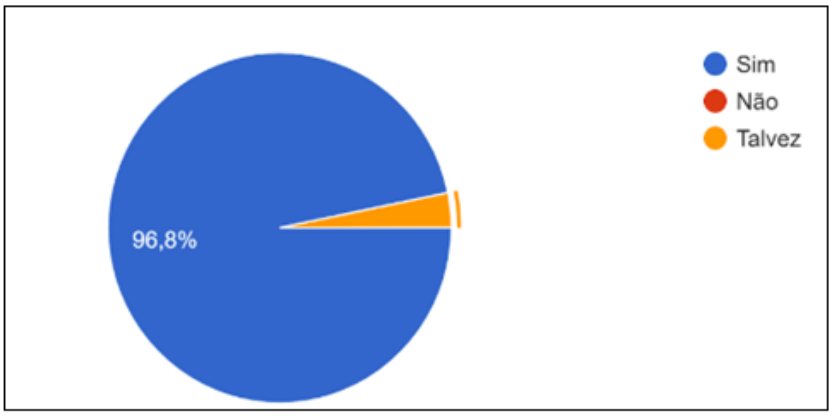


GRÁFICO 3 – Crença do subordinado na liderança do Cmt SU como fator primordial para o sucesso das operações
Fonte: O autor

O Gráfico 3 mostra que da amostra da pesquisa deste questionário, (62 militares), 96,8% consideram que a liderança exercida pelo Cmt SU é essencial para o sucesso das missões, o que denota que os subordinados entendem que a liderança do Cmt SU é preponderante para o sucesso da missão.

Na parte seguinte da pesquisa, são apresentados gráficos que evidenciam quais os atributos da liderança militar são mais valorizados pelos subordinados, contribuindo para traçar um caminho norteador sobre o proceder do Cmt SU relacionado aos anseios dos comandados.

Competências atinentes à liderança militar observados pelos subordinados, em ordem crescente de importância segundo a visão dos subornidados:

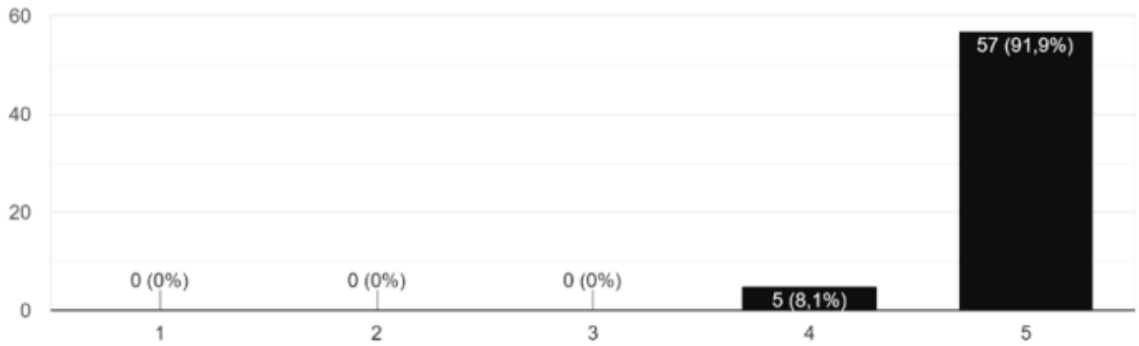


GRÁFICO 4 – Coragem
Fonte: O autor

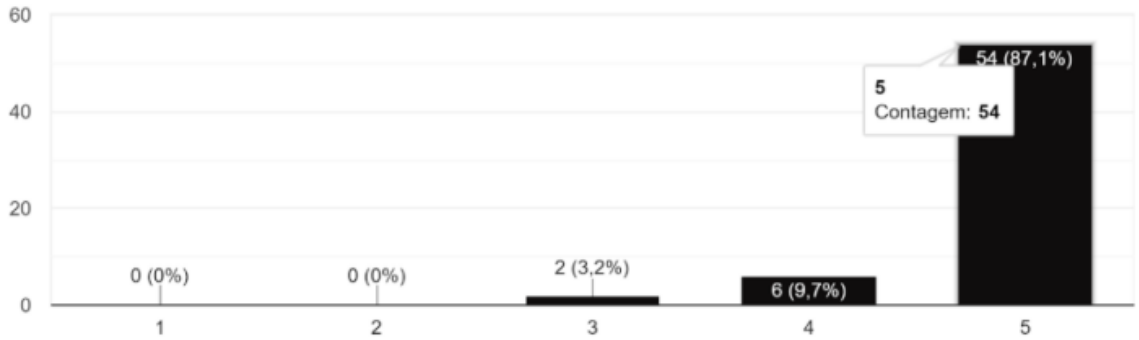


GRÁFICO 5 – Autoconfiança
Fonte: O autor

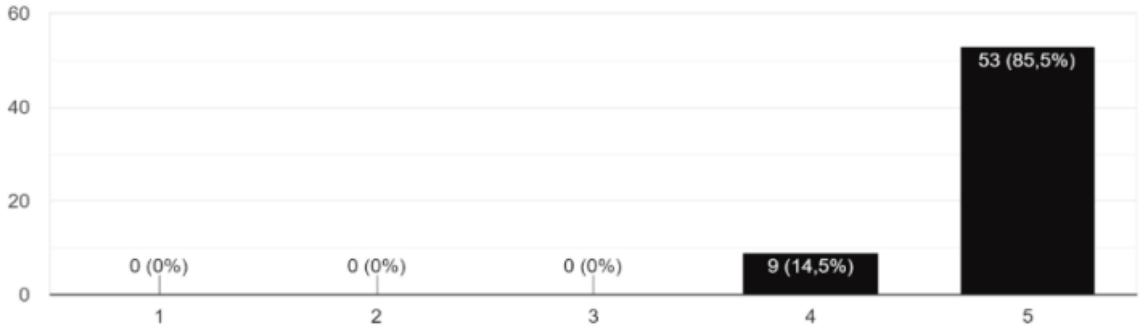


GRÁFICO 6 – Conhecimento
Fonte: O autor

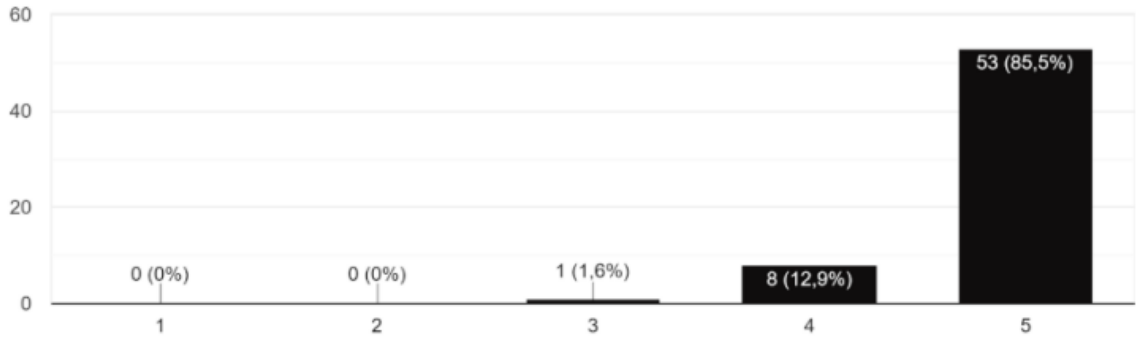


GRÁFICO 7 – Decisão
Fonte: O autor

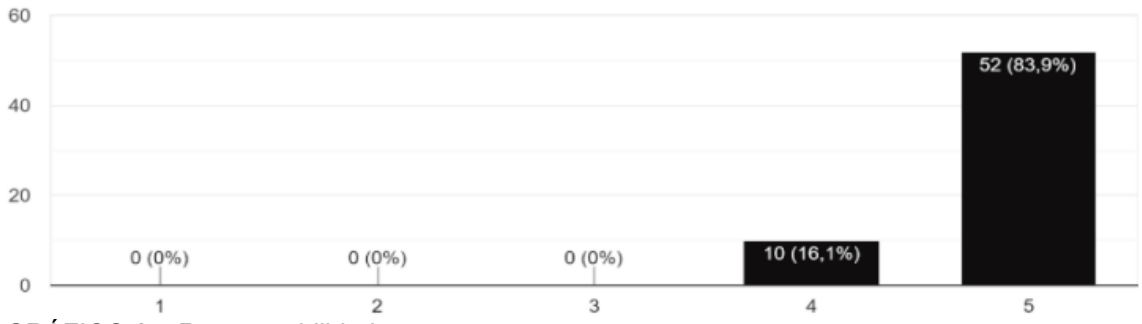


GRÁFICO 8 – Responsabilidade
Fonte: O autor

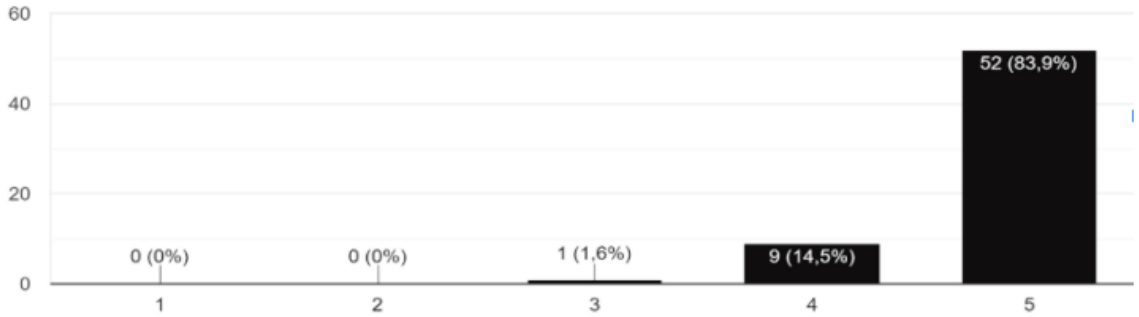


GRÁFICO 9 – Camaradagem
Fonte: O autor

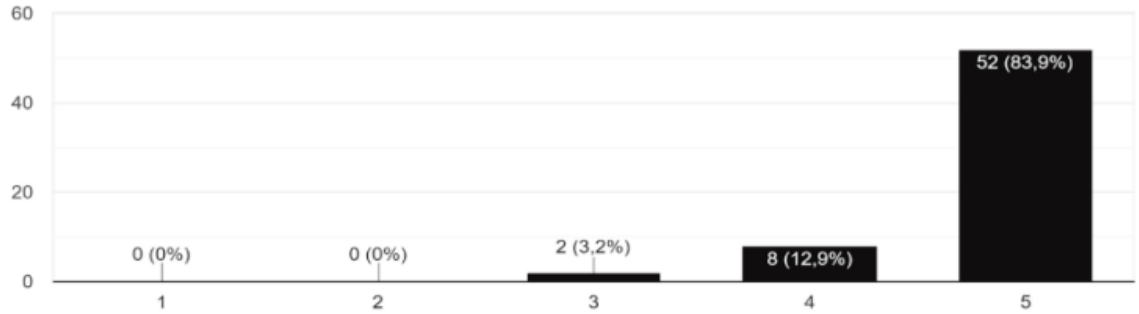


GRÁFICO 10 – Responsabilidade
Fonte: O autor

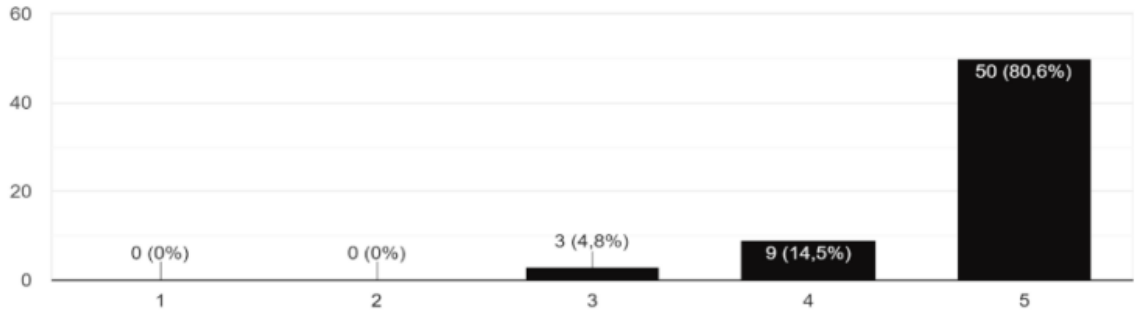


GRÁFICO 11 – Persistência
Fonte: O autor

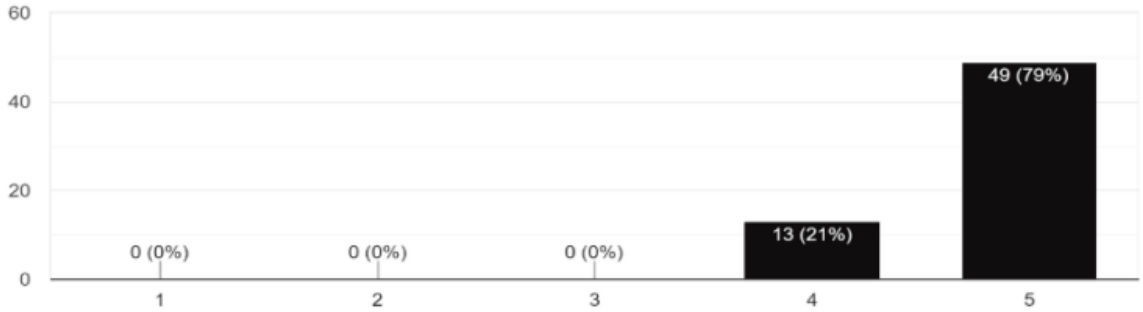


GRÁFICO 12 – Objetividade
Fonte: O autor

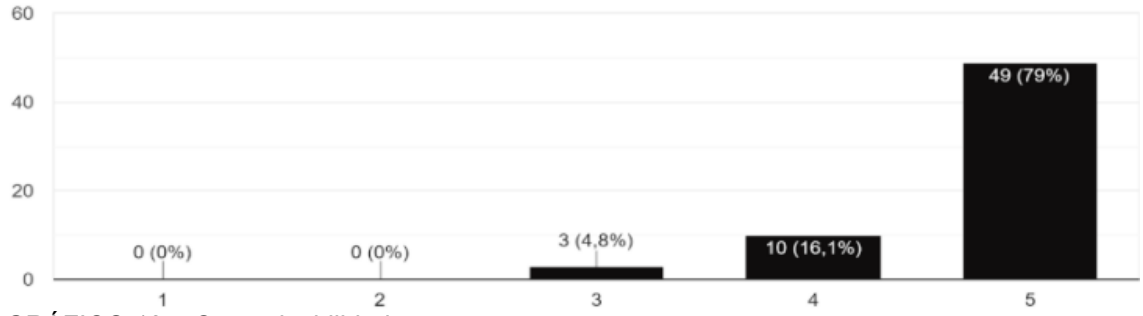


GRÁFICO 13 – Comunicabilidade
Fonte: O autor

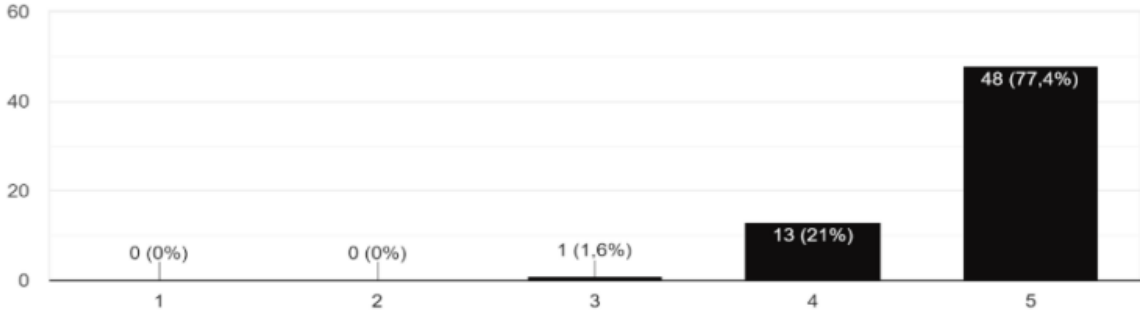


GRÁFICO 14 – Flexibilidade
Fonte: O autor

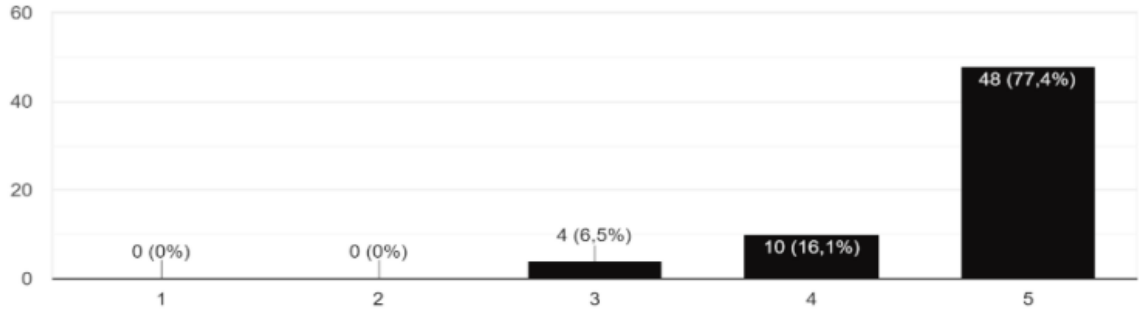


GRÁFICO 15 – Direção
Fonte: O autor

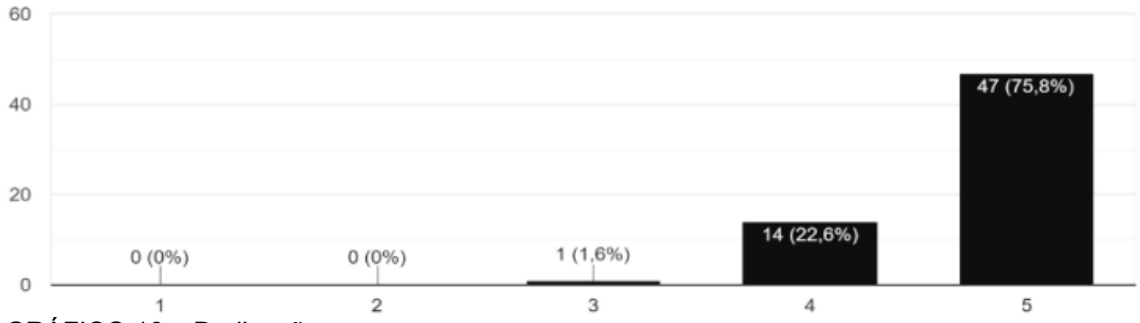


GRÁFICO 16 – Dedicação
Fonte: O autor

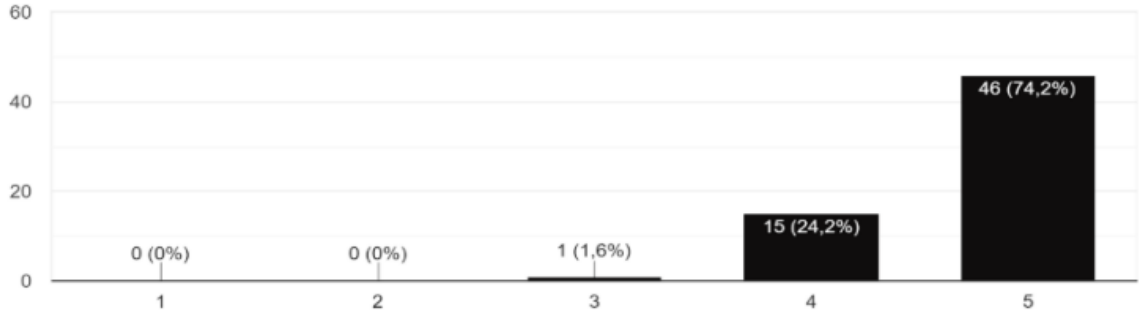


GRÁFICO 17 – Resistência
Fonte: O autor

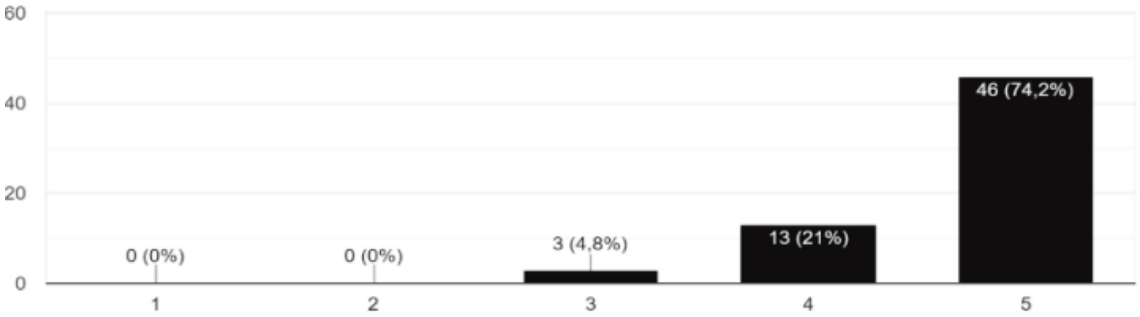


GRÁFICO 18 – Cooperação
Fonte: O autor

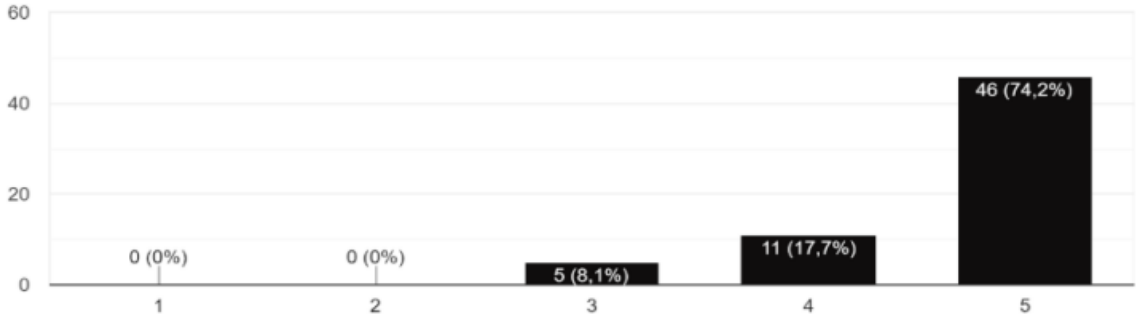


GRÁFICO 19 – Equilíbrio Emocional
Fonte: O autor

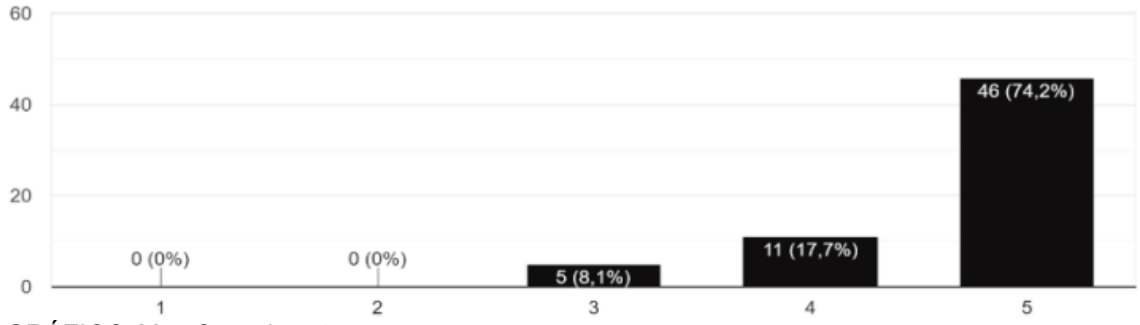


GRÁFICO 20 – Organização
Fonte: O autor

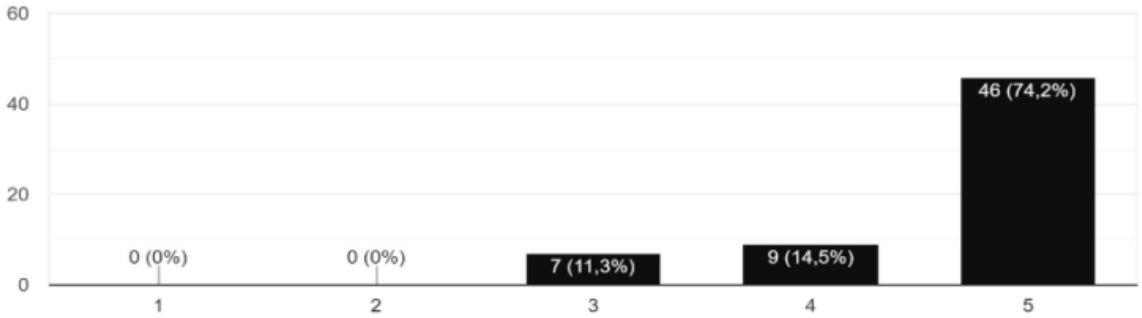


GRÁFICO 21 – Dinamismo
Fonte: O autor

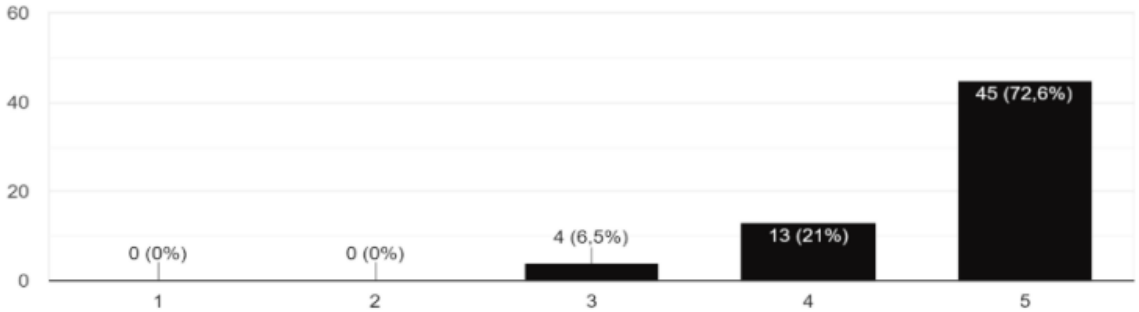


GRÁFICO 22 – Empatia
Fonte: O autor

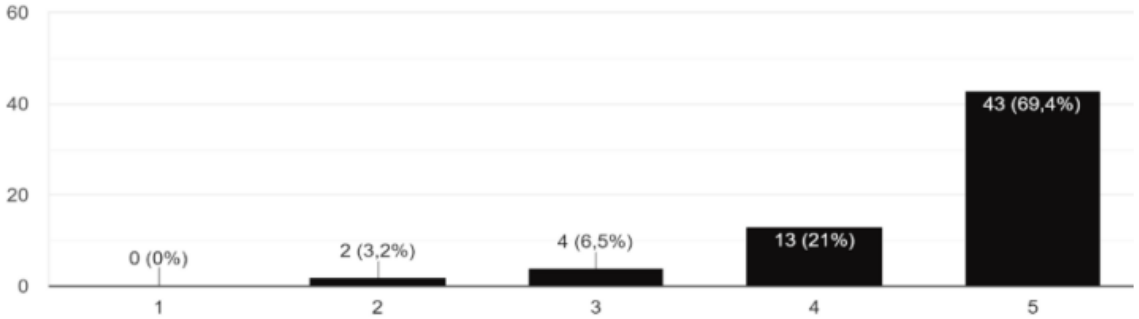


GRÁFICO 23 – Iniciativa
Fonte: O autor

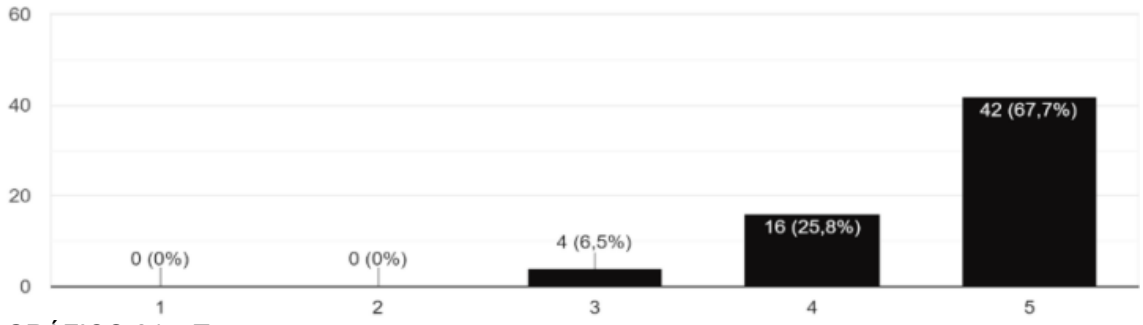


GRÁFICO 24 – Tato
Fonte: O autor

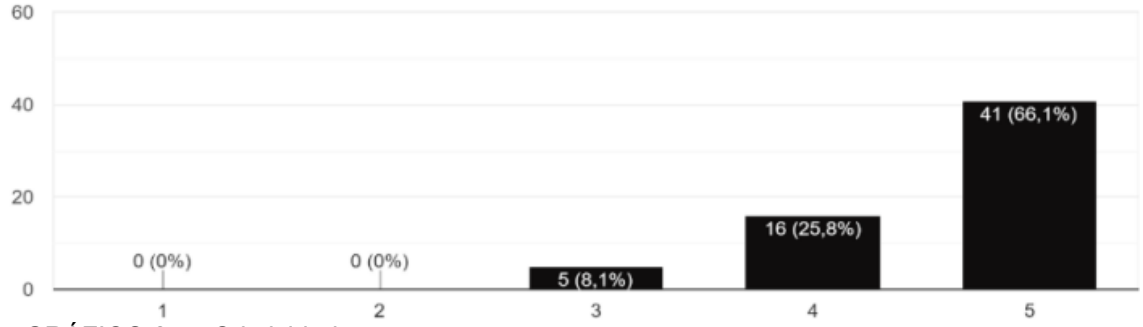


GRÁFICO 25 – Criatividade
Fonte: O autor

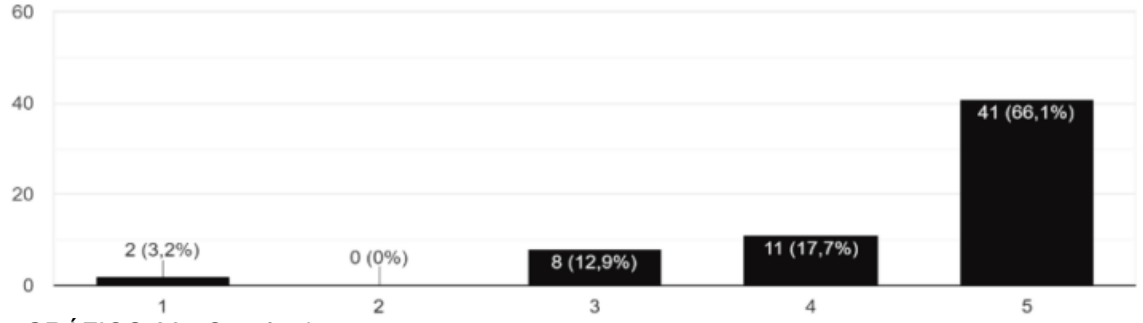


GRÁFICO 26 –Coerência
Fonte: O autor

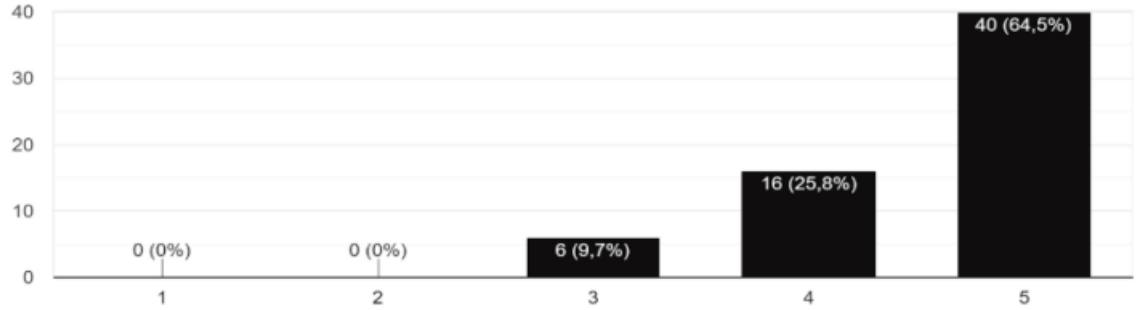


GRÁFICO 27 – Persuasão
Fonte: O autor

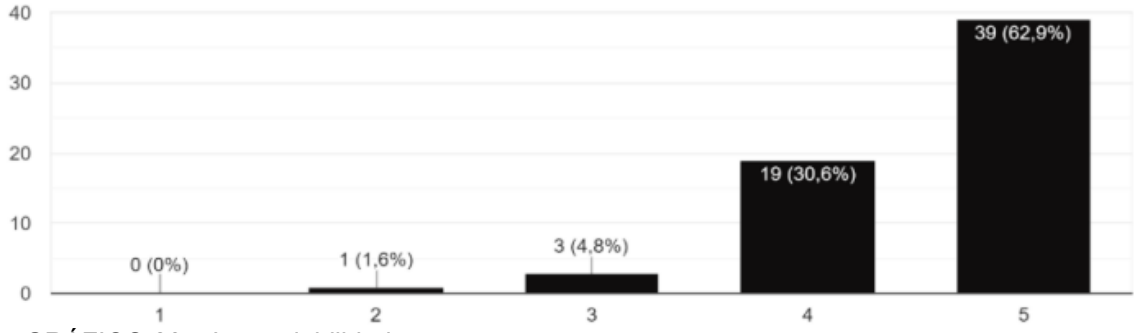


GRÁFICO 28 – Imparciabilidade
Fonte: O autor

Ao analisar a atuação do Cmt SU pela visão dos subordinados, militares experientes em Operações GLO da Brigada de Infantaria Pára-quedista (Bda Inf Pqdt), do Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais (Btl Op Esp Fuz Nav) e do Comando de Operações Especiais (Cmdo Op Esp), e ao verificar uma amostra das cinco competências com os melhores valores percentuais, percebe-se que algumas características se destacam, a saber: coragem; autoconfiança; decisão; conhecimento; e responsabilidade.

Isto implica dizer que a liderança do Cmt SU, através do exemplo representado por essas competências da liderança, era esperada pelos subordinados através de atitudes que demonstrassem a capacidade do líder de agir de forma destemida, evidenciando segurança e convicção em suas atitudes. Ainda, saber utilizar o subordinado segundo suas habilidades, optando sempre por alternativas que solucionem os problemas que surgirem, além de assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas, são fatores que os subordinados aspiram em seu líder de SU.

No prosseguimento do questionário, ao abordar sobre a influência das demais competências da liderança do Cmt SU, a resposta consensual foi de que essas competências, apesar de importantes para a condução da SU nas operações, diziam mais respeito à individualidade do Cmt SU.

3.2 CONSIDEREÇÕES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

Nos dias atuais, o tema liderança deixou de ser algo voltado apenas para a área militar e passou a englobar uma gama de carreiras do mundo civil, tendo em vista que um bom líder é um dos principais responsáveis por conduzir equipes ao

sucesso em suas tarefas. No mundo globalizado, caracterizado pelo aumento da especialização dos recursos humanos, é primordial que se tenha líderes, os quais conduzirão esses recursos humanos para atingirem excelentes níveis de desempenho, ou seja, o sucesso.

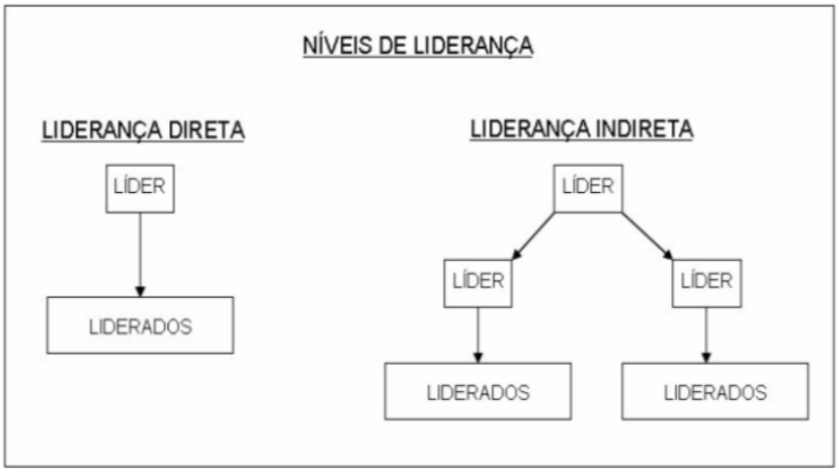
Para nortear o presente estudo, focalizou-se as pesquisas em trabalhos que balizam a condução das instruções de oficias da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro.

3.2.1 Níveis de Liderança

O Caderno de Instrução do Projeto de Liderança (2004), da Academia Militar das Agulhas Negras (BRASIL; AMAN, 2004) define dois níveis de liderança: a direta e a indireta.

Segundo o caderno supra-referenciado, a liderança direta é exercida através do contato direto entre comandante e subordinado, onde a demonstração do exemplo pessoal do Cmt, as palavras e os gestos, são preponderantes para seu sucesso. Quando aplicada em sua plenitude, a liderança direta, fomenta laços indivisíveis, pois gera um sentimento de confiança entre líder e liderado fortalecido pelas experiências passadas durante as ações.

A liderança indireta é exposta como o modo de liderar através do uso de líderes intermediários no repasse das ordens para o restante da cadeia de subordinados. Nesse tipo de liderança, é de vital importância que o líder consiga que seus líderes intermediários repassem as ordens como se fossem deles, sem distorções ou alterações no corpo da ordem de forma que todo o efetivo siga uma direção única na consecução dos objetivos.



ORGANOGRAMA 1 – Níveis de Liderança
Fonte: (BRASIL; AMAN, 2004)

3.2.2 Estilos de Liderança

De acordo com o EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2013), no início do século passado, predominavam estudos de liderança com o entendimento de que esta característica era inerente a determinados tipos de pessoas. A partir da década de 30, com a evolução dos estudos sobre o tema, surgiu a ideia de que a liderança era algo que poderia ser ensinada às pessoas com tempo e aprendizado. Ainda, os pesquisadores perceberam a complexidade envolvida diante do tema e buscaram desenvolver análises cada vez mais sofisticadas, baseadas em trabalhos e pesquisas ou em conhecimentos empíricos ou intuitívos, onde há uma infinidade de estilos de liderança que se sobrepõem.

Buscando sintetizar a gama de estilos de liderança e direcionando-os para o cunho de aplicação militar, o EMA-137 (BRASIL, 2013) enquadrou em três critérios de classificação sete estilos:

Quanto ao grau de centralização: Liderança Autocrática, Participativa e Delegativa;

Quanto ao tipo de Incentivo: Liderança Transformacional e Liderança Transacional;

Quanto ao foco do líder: Liderança Orientada para a Tarefa e Liderança Orientada para o Relacionamento.

Abaixo serão abordados os conceitos acima relacionados, conforme o EMA-137 (BRASIL, 2013).

3.2.2.1 Quanto ao grau de centralização

3.2.2.1.1 Liderança Autocrática

É a liderança baseada na autoridade formal, onde o líder impõem sua atuação através da disciplina rígida, impondo obediência e mantendo certo distanciamento com relação aos seus subordinados. Neste tipo de liderança, o líder controla o grupo exercendo pressão contínua, impondo normas e padrões de eficiência. Este tipo pode ser eficaz em situações de combate, onde o líder tenha que tomar decisões rápidas, não sendo possível consultar seus líderes imediatos. Com relação ao questionário 2, pode-se interligar o modo de ver dos subordinados do atributo “decisão” com a liderança autocrática.

3.2.2.1.2 Liderança Participativa

Neste estilo de liderança o líder abre mão de sua autoridade formal em prol de uma maior participação dos subordinados. O líder emprega maciçamente seus líderes intermediários. Cabe salientar que um líder que adota esse estilo nunca pode perder sua autoridade e sua responsabilidade.

Ao estabelecer um ambiente de respeito e confiança, o líder deve ter pleno conhecimento das qualidades dos subordinados para estabelecer uma relação participativa segundo a capacidade de cada um, mantendo a liderança através da ascedência tecno-profissional, conduta ética e moral ilibadas e agindo com segurança nas tomadas de decisão.

3.2.2.1.3 Liderança Delegativa

Este tipo de liderança é evidenciado em assuntos de natureza técnica, onde o líder delega a subordinados e a assessores a tomada das decisões, tendo em vista a qualidade técnica da especialização dos subordinados e assessores e deixando-os agir por conta própria.

É de extrema importância que o líder tenha plena confiança e principalmente conhecimento sobre aas qualidades técnicas dos seus comandados, cabendo ao líder o controle da situação.

3.2.2.3 Quanto ao tipo de incentivo

3.2.2.3.1 Liderança Transformacional

Este tipo de liderança é indicado para momentos de crise, instabilidade, pressão e mudança, sendo crucial o envolvimento e o comprometimento dos subordinados. A coragem é um atributo interligado à liderança transformacional.

Quatro as características emoldam a liderança transformacional:

> 1º) [...] carisma (influência idealizada) associado com um grau elevado de poder de referência por parte do líder [...]" (NOBRE, 1998, p. 54), que é capaz de despertar respeito, confiança e admiração; 2º) inspiração motivadora, que consiste na capacidade de apresentar uma visão, dando sentido à missão a ser realizada, de instilar orgulho. Inclui também a capacidade de simplificar o entendimento sobre a importância dos objetivos a serem atingidos e, a "[...] possibilidade de criar símbolos, "slogans" ou imagens que sintetizam e comunicam metas e ideais, concentrando assim os esforços [...]" (NOBRE, 1998, p. 54); 3º) estimulação intelectual, consiste "[...] em encorajar os subordinados a questionarem sua forma usual de fazer as coisas, [...] além de incentivar a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia de pensamento" (NOBRE, 1998, p. 54-55), propiciando a formulação de criticas construtivas, em busca da melhoria contínua; 4º) "consideração individualizada, implica em considerar as necessidades diferenciadas dos subordinados, dedicando atenção pessoal, orientando tecnicamente e aconselhando individualmente" (CAVALCANTI et al., 2005) e "[...] oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e autosuperação." (NOBRE, 1998, p. 55). "Segundo o enfoque da liderança transformacional, ao encontrarem significado e perspectivas de realização pessoal no trabalho, os subordinados alcançam os mais elevados níveis de produtividade e criatividade, fazendo desaparecer a dicotomia trabalho e prazer." (BARRETT, 2000, apud CAVALCANTI et al., 2005) (BRASIL, 2013, p. 1-8 e p. 1-9).

3.2.2.3.2 Liderança Transacional

Na prática da liderança transacional, o líder lida com o interesse e necessidades primárias dos subordinados, oferecendo recompensa de natureza econômica ou psicológica em troca de esforço para alcançar os resultados desejados.

> A recompensa é contingente, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais; Esse estilo de liderança caracteriza-se também pela administração por exceção, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros [...].” (NOBRE, 1998, p. 55). Neste estilo de liderança, o líder “[...] observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas (CAVALCANTI *et al,* 2005, p. 120). (BRASIL, 2013, p. 1-9).

3.2.2.4 Quanto ao foco do líder

3.2.2.4.1 Liderança voltada para a tarefa

Segundo este estilo, o líder centraliza as suas ordens para o desempenho de tarefas e a realização de objetivos, transmitindo orientações específicas, definindo o caminho a seguir para a realização dos trabalhos e sendo direto sobre o que espera dos liderados e quais os padrões organanizacionais que balizarão os esforços.

3.2.2.4.2 Liderança orientada para o relacionamento

Neste estilo de liderança, o líder prioriza a manutenção e o fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo, sensibilizando-se com as necessidades pessoais dos liderados e concentrando esforços para o fortalecimento das relações interpessoais e o melhoramento do clima de trabalho e moral do grupo.

3.2.3 Outros atributos inerentes ao líder

Além dos atributos já abordados neste artigo, outros devem balizar a conduta do líder. O Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (BRASIL; AMAN, 2004) destaca vários atributos como sendo necessários ao Oficial do Exército Brasileiro, englobando, assim, o Cmt SU. Tem-se:

> **Disciplina consciente ou autodisciplina** – capacidade de proceder, voluntariamente, conforme as normas, regulamentos e leis que regem a Instituição e o Estado, bem como a capacidade de obedecer às ordens legais expedidas pelos superiores hierárquicos, [...].
> **Honestidade** – conduta que se caracteriza pelo respeito ao direito alheio e pela repulsa ao roubo, à fraude e à mentira.

> **Honra** – é a consciência da própria dignidade, expressa em uma vida honesta que torna a pessoa respeitada e acatada pelo grupo ou comunidade em que vive.
> **Lealdade** – é a atitude de fidelidade a pessoas, grupos e instituições, em função dos ideais e valores que defendem e representam.
> Senso de justiça – é a consciência clara dos próprios direitos e deveres e do respeito que se deve ter pelos direitos das outras pessoas. Justiça é o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido.
> **Respeito** – capacidade de acatar ou considerar a pátria e seus símbolos, as leis e os regulamentos, as autoridades legalmente constituídas, os superiores hierárquicos, os companheiros de farda e suas famílias [...], bem como as demais pessoas do povo, sem levar em conta sua origem social, raça ou religião.
> **Integridade moral ou probidade** – [...]. Portanto, o indivíduo que tem integridade moral é, também, honesto, honrado, justo, leal, respeitoso e disciplinado.
> **Patriotismo** – atitude de amor incondicional à Pátria, que se expressa através do respeito às instituições e símbolos nacionais, da atuação consciente e ativa do indivíduo no cumprimento dos seus deveres, do esforço em contribuir para o progresso e engrandecimento da Pátria e da solidariedade demonstrada com os compatriotas.
> **Camaradagem** – capacidade de se relacionar de forma disciplinada, amistosa e cooperativa com os superiores hierárquicos, companheiros do mesmo nível e subordinados (BRASIL; AMAN, 2004, p. 42, grifo nosso).

Ainda, segundo o mesmo caderno (BRASIL; AMAN, 2004), é necessário a observância de determinados atributos na correção dos subordinados:

> **Firmeza ou firme autoridade** – capacidade de manter, com sólida argumentação, suas opiniões, resoluções e decisões diante de ideias contrárias e de ponderações descabidas. Refere-se à maneira sem 15 prepotência, porém enérgica, com que o indivíduo emprega a autoridade da qual está investido.
> **Empatia** – capacidade de imaginar-se na situação vivida por outra pessoa para melhor compreender ideias, atitudes e comportamentos, considerando a idade, a experiência de vida e a origem social do outro, para melhor orientá-lo ou julgá-lo.
> **Paciência** – capacidade de perseverar na continuação de uma tarefa lenta e difícil, bem como a capacidade de retornar muitas vezes ao mesmo assunto, voltando a explicá-lo aos subordinados a fim de convencê-los.
> **Tato** – capacidade de lidar com as pessoas sem ferir suscetibilidades; capacidade de corrigir um indivíduo sem ofendê-lo.
> **Sereno rigor** – procedimento que se caracteriza pela capacidade de empregar simultaneamente os quatro atributos acima citados. (BRASIL; AMAN, 2004, p. 43, grifo nosso).

3.3 SUGESTÃO DE MODELO DE PERFIL DO CMT SU, TRAÇADO A PARTIR DA PESQUISA E DO ESTUDO DOS DADOS TEÓRICOS

Após a análise de todos os fatores expostos no indicativo 3 deste trabalho, é possível traçar uma sugestão de um modelo de perfil para o Cmt SU em Operações GLO com características semelhantes às da Intervenção Federal.

Por ter sido realizada no Estado do Rio de Janeiro, caracterizado por comunidades carentes de difícil acesso e locomoção por parte da tropa, com a presença de número elevado de pessoas e com difícil diferenciação entre população não hostil e Agentes Perturbardores da Ordem Pública (APOP), as operações foram marcadas pela dificuldade e por pouco tempo de planejamento, imposição de sigilo para evitar o vazamento de informações, surgimento de condutas em situações que extrapolavam os planejamentos, além da carga emocional, física e psicológica imposta ao Cmt SU e aos subordinados.

Como consequência, a adoção de uma postura pelo Cmt SU voltada para a liderança participativa e a liderança delegativa, combinada em alguns momentos, com a liderança centralizadora, mostra-se como um norte através da análise dos estilos de liderança. A liderança direta, em relação aos níveis de liderança, é o estilo principal que deve ser praticado pelo Cmt SU. Porém, devido à volatidade das situações das operações, as quais afastam o Cmt SU da liderança direta, o uso de imediatos na transmissão das ordens e no exercimento da liderança faz-se primordial.

Ainda, o Cmt SU deve estar preparado para exercer a liderança transformacional nas situações de crise e de instabilidade que podem ocorrer a qualquer momento, sendo capaz de solucionar problemas.

A liderança a ser exercida, observando todas as competências necessárias, é o ideal a se chegar, porém, a partir das respostas dos questionário 1 e 2, observa-se um escalonamento entre as competências, o que cria uma priorização na demonstração dessas competências.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embasado no resultado dos questionários aplicados a amostra e levando em consideração os conceitos teóricos sobre liderança, conclui-se que o Capitão do Exército Brasileiro, exercendo a função de Cmt SU em Op semelhantes às que ocorreram durante a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, deve pautar a sua atuação pelo exemplo aos subordinados, demonstrando, através de ações, todas as competências da liderança, com destaque para a coragem, a autoconfiança, a decisão, o conhecimento e a responsabilidade.

O subordinado, ao ser inserido em um contexto de Op em ambiente complexo, tomado por um misto de sentimentos que vão desde a incerteza, passando pelo aumento do senso de sobrevivência e chegando à vontade de cumprir as missões com o máximo de resultados positivos possíveis, espera que o seu comandante apresente a capacidade de agir e decidir diante de situações em que o risco de perigo é iminente, optando, quando a situação exigir, por linhas de ações bem definidas, e assumindo a responsabilidade sobre os resultado das decisões tomadas.

Do mesmo modo, é importante que o Cmt SU evidencie os três tipos de liderança relacionada à centralização: autocrática, participativa e delegativa, destacando cada uma de acordo com o tipo de situação que se apresentar, porém, tomando o cuidado de, quando possível, manter a consciência situacional da tropa acerca dos motivos que levaram o Cmt SU a agir segundo determinada maneira, pois este tipo de ação reforça os laços de confiança entre comandante e subordinados.

Não menos importante, o Cmt SU, deve ter a capacidade de, nos momentos críticos, usar a liderança transformacional para conduzir os subordinados aos objetivos da missão, não permitindo que haja descrença ou qualquer outro tipo de sentimento prejudicial à tropa. Muitas vezes é necessário que o Capitão transforme o ambiente de crise em um ambiente controlado e ofereça alternativas para que os subordinados superem suas dificuldades ou as angústias e alcancem o pleno êxito no cumprimento de suas atribuições.

Finalmente, como conclusão sobre o desenvolvimento da liderança do Cmt SU nas Op da Intervenção Federal, infere-se que liderança do cabeça da subunidade, principalmente nos momentos críticos, mostra-se como um fator primordial para o sucesso no cumprimento das missões. É de suma importância que o Cmt SU conheça a teoria que aborda o tema liderança e, quando necessário, transporte o conhecimento para a prática, buscando traduzir as intenções estratégicas do escalão superior em ordens claras e objetivas, repassando-as para as frações que estão sob seu comando e primando sempre pelo exemplo e pela legalidade de suas ações.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Aldo Figueiredo**. A importância da liderança nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.** 2017. 54 f. Trabalho de Connclusão de Curso (Curso de Bacharel em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Resende, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 20-10:** Liderança Militar. Brasília, DF, 2. ed., 2011.

_____. Marinha do Brasil. **EMA-137:** Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, Brasília, DF, 2013.

_____. Ministério da Defesa. **MD33-M-02**: Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. 3. ed. Brasília, DF, 2008.

_____. AMAN. Exército Brasileiro. **Caderno de Instrução de Liderança Militar**. Resende, RJ, 2004.

CERQUEIRA, Dionísio. **Reminiscências da Guerra do Paraguai**. Rio de janeiro: Biblioteca Militar, 1940.

DORNELLAS, Thales. [Questionário] – **A importância do desenvolvimento da Liderança do Cmt Su durante a Intervenção Federal na segurança pública do estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, jul,. 2020.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate e comportamento do soldado na luta**, 1987.

MARTIN, Richard. The Three Levels of Leadership. **Laboratory Equipment**. Disponível em: <https://www.laboratoryequipament.com/article/2011/06/three-levels-leadership>. Acesso em: 31 Mar 2020.

MOREIRA, Wellington. **Líder Tático:** Como garantir a execução da estratégia e o que fazer quando a empresa ainda não sabe para onde ir. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 152 p.

ROWE, Glenn, W.. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 42. n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

VALOTE, Daniel Marchena. [Questionário] – **A importância do desenvolvimento da Liderança do Cmt Su durante a Intervenção Federal na segurança pública do estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, jul,. 2020.

WIKIPÉDIA. Apresenta conteúdo enciclopédico. **Liderança.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7af>. Acesso em: 27 Fev 2020.