

Ação de Comando e o Desenvolvimento da Liderança do Comandante de Pequenas Frações em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)

Vinícius Ramos Mação¹

RESUMO

Este trabalho se propõe a realizar um estudo sobre a Liderança Militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem para verificar em que medida a liderança pode contribuir na ação de comando, ou seja, na condução, desenvolvimento e execução destas operações. Os conceitos tradicionais e modernos sobre o assunto liderança são dinâmicos e permitem uma vasta fonte de consulta. Grandes nomes da história militar foram os primeiros responsáveis pela evolução da arte de influenciar pessoas. Nesse sentido, cresce de importância o constante estudo nessa área, pois hoje empresas, instituições e organizações vêm estudando, fazendo pesquisas, procurando entender como esse fator pode mudar a eficiência e eficácia de funcionários, e servir como base para a motivação e o relacionamento. Desta forma, a pesquisa objetiva a verificação da influência da liderança de comandantes de pequenas frações no planejamento, na condução e na execução e operações e GLO. Para tanto, essa

dissertação foi desenvolvida, de fevereiro de 2005 a agosto de 2006, por meio de uma pesquisa documental, bibliográfica e descritiva. Em um primeiro momento, é realizado um retrospecto histórico acerca da evolução dos conceitos e liderança, a fim de situar o leitor dentro deste processo. Em um segundo instante, são explicados conceitos e perspectivas sobre o assunto na atualidade e ambiente de emprego (Op GLO). Em seguida, são abordados alguns aspectos analisados dos questionários respondidos por oficiais e sargentos com experiência em Op GLO. Com isso, conclui-se que a liderança é um fator importante e que pode influenciar a ação de comando dos comandantes de frações em missões desta natureza.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Operações de Garantia da Lei e da Ordem, Atributos da Área Afetiva, Ação de Comando e Pequenas Frações.

¹Mestre em Operações Militares – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (viniciusrm@terra.com.br)

Commanding actions and development of the leadership to commander officers in law and order operations

Vinicius Ramos Mação

The following work aims to verify how military leadership can contribute to commanding actions; how it infers in the conduction, development and execution of the Law and Order Operations. For that, specific goals were drawn to allow a logical thinking. A bibliographic research was done to establish a relationship between Military Leadership and the Law and Order Operations. After analyzing the results, a discussion was made, verifying the opinions and the experiences given in the question forms along with the literature and author's opinions regarding Military Leadership taught in our schools. Two hypothesis were suggested, the first one to verify if military leadership has a direct effect on the commanding action of the commander officers in operations, and the second that one which cancels the first one. With this hypothesis and having the goals in mind, we searched at first for a sample of two hundred and seventy officers and sergeants, however the sample used to analyze the results consisted of forty

six officers and one hundred and forty four sergeants, with a total number of one hundred and ninety volunteers to garrison units in Rio de Janeiro. After discussing the results presented in the question forms, we verified that the officers' and sergeants' opinions are quite substantial and that military leadership is an important factor in achieving success in operations; also that the development of military leadership assures a more efficient commanding action. Closing the present essay, conclusions about the development in military leadership in troop commanding and combat groups will be accomplished, suggesting new approaches on the subject and important considerations to assure other militaries keep studying the topic.

KEY WORDS: Leadership. Law and Order Operations. Attributes of the Affective Area. Commanding Action. Small Fractions.

1 INTRODUÇÃO

O assunto liderança é vasto, dinâmico e está sendo amplamente difundido e discutido na atualidade, tanto na área empresarial como na área militar. O interesse por líderes em organizações públicas e privadas tem sido uma meta constante a ser alcançada por chefes militares e grandes empresários.

Sendo assim, a liderança militar desperta interesse e é objeto de estudo desde a Antigüidade. Sun Tsu ensinava aos seus generais como igualar o poder combativo de seus comandados contra o inimigo, garantindo a fidelidade de todos os seus propósitos. Com o passar dos tempos, outros autores vêm abordando o tema por diversos ângulos, daí resultando conclusões por vezes divergentes. Contudo, é notória a importância da liderança na área militar, principalmente nas ações modernas, em que uma decisão pode ser essencial para o exercício do comando em tempo de paz e vital na guerra.¹

O manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro não aponta fórmulas que indiquem com exatidão o que deve ser feito. Cabe ao líder conhecer o cenário onde está inserido, compreender a situação e, dominando a dinâmica do processo de liderança, conhecer os fatores principais que a compõem e as características de seus liderados, bem como cumprir a tarefa que lhe foi determinada.²

O homem capaz de influenciar pessoas deve possuir conhecimentos, pois dessa maneira irá conduzi-las com sucesso em diversas atividades. O conhecimento repassado durante a formação profissional nos bancos escolares, por meio da leitura, estudo de casos históricos e palestras, serve de base para o início do desenvolvimento da liderança. Entretanto os conceitos e os princípios da liderança devem ser praticados nas atividades

do dia-a-dia, desde uma simples arrumação do pelotão, até o emprego em exercício no terreno, onde outros atributos serão exigidos.

Este trabalho enfoca o exercício da liderança militar, abordando conceitualmente a liderança, assinalando seus atributos e seus princípios, buscando verificar como a ação de comando do comandante de pequenas frações pode influenciar na condução de seus subordinados. Dessa forma, direciona o estudo para o emprego, ou seja, a participação das tropas das Forças Armadas em ações de garantia da lei e da ordem (GLO), que são operações realizadas com o objetivo de manter os interesses da sociedade, garantindo a soberania e a ordem.

Entretanto, inserido nesse contexto está o homem, que é o elemento mais precioso de qualquer instituição. "Vários filósofos, desde a Antigüidade, vêm se preocupando com o fenômeno bélico, manifestação de violência coletiva conduzida e coordenada por um líder ou por um grupo".³

É exatamente nesse despertar da vontade pela motivação que avulta de importância a figura do líder militar, impulsionando os subordinados ao cumprimento do dever e fazendo com que transformem a causa comum em causa própria. "Cabe ao líder motivar seus soldados para que se sobreponham ao medo e à confusão para derrotar o inimigo".⁴

O comandante atua como uma mente penetrante e lúcida para encontrar a verdade por intermédio de habilidade nas avaliações, posto que a guerra, de acordo com uma definição de Clausewitz, é o reino da incerteza e três quartos dos assuntos que devem ser planejados na guerra ficam mais ou menos envoltos em nuvens densas de incertezas.⁵

Mas em que medida a liderança militar pode contribuir, bem como ser aprimorada, na ação de comando de um comandante de

pequena fração, na condução, desenvolvimento e execução de operações de Garantia da Lei e da Ordem(GLO)?

No entorno deste questionamento, foi formulada a seguinte questão de estudo: a Liderança Militar interfere diretamente na ação de comando dos comandantes de pequenas frações (valor pelotão e grupo de combate) em operações de garantia da lei e da ordem?

Com isto, buscou-se focar no homem, no comandante de pequena fração, com sua experiência e opinião sobre o tema da pesquisa e, ainda, como pode desenvolver a ação de comando dentro da pequena fração. Nesse sentido, o estudo proposto justificase por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos a respeito de um tema atual e de suma importância para a manutenção de valores militares dos quais depende o sucesso das estratégias em operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Nesse sentido, o presente estudo justificase por promover uma discussão embasada sobre a importância da liderança, para que ocorra um bom planejamento para a execução dessas missões, um bom esclarecimento das leis atuais para comandantes e comandados e, mais ainda, de valores como hierarquia e disciplina, que são fundamentais para o êxito no cumprimento do dever.

O estudo pretende ampliar a literatura atual que abrange a área da Liderança Militar e, particularmente, no contexto de operações militares de Garantia da Lei e da Ordem, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nessa mesma linha de pesquisa.

1.1 Objetivo

O presente estudo pretende descrever a liderança militar e verificar em que medida a ação de comando nas pequenas frações pode influenciar na condução, desenvolvimento e execução de operações de Garantia da Lei e da Ordem.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a. realizar uma pesquisa bibliográfica e documental para levantar e elucidar os principais conceitos relativos à Liderança Militar, dentro da literatura clássica e atual, verificando seus níveis de aplicação no Exército Brasileiro;
- b. descrever a relação existente entre a Liderança Militar e as Operações de Garantia da Lei e da Ordem e como ela pode ser utilizada como técnica de sucesso;
- c. encaminhar um questionário aos oficiais e sargentos que exercem função de comando de pelotão e grupo de combate e que participaram de missões dessa natureza;
- d. confrontar o resultado das pesquisas realizadas, verificando as opiniões, as experiências colhidas nos questionários e a literatura e doutrina de Liderança Militar ensinada nas escolas de formação;
- e. concluir acerca da discussão dos resultados apresentados no questionário, existência ou não de diferenças significativas na importância e interferência da Liderança Militar em comandantes de pelotão e grupo de combate;

1.2 Procedimentos

Metodológicos

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos relacionados à manutenção de níveis ótimos de cognição em combate, valendo-se para tal do método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.⁶

Trata-se de estudo bibliográfico e documental que, para sua consecução, teve por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível.⁶

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a coleta documental, a técnica do questionário e a técnica da análise de conteúdo. Os instrumentos utilizados foram a coleta de dados, a coleta documental e o questionário com perguntas mistas.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico, em manuais, instruções provisórias e instruções reguladoras do Exército Brasileiro e em artigos veiculados em periódicos especializados em assuntos militares.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

Com relação às dimensões da variável independente liderança, pretende-se abordar os seus conceitos relacionados aos níveis de liderança Militar, no contexto das operações militares de GLO, inferindo acerca da sua influência na ação de comando.

Dentre as várias dimensões da variável dependente ação de comando dos comandantes de pequenas frações em operações de GLO.

O presente estudo contou com a participação de militares que desempenham função de comandantes de pelotão e grupo de combate, tendo a responsabilidade de desenvolver estratégias de ação, bem como tomada de decisão em missões dessa natureza. Foi utilizada uma amostra com cento e noventa voluntários, sendo quarenta e seis oficiais e cento e quarenta e quatro sargentos.

Como instrumento para medir as atitudes dos sujeitos submetidos ao questionário, foi utilizado o teste qui-quadrado para a análise dos resultados obtidos do questionário aplicado. Ele contém as seguintes questões:

2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.1 Liderança militar como fator de sucesso nas OP GLO

Quase a totalidade da amostra acredita que a liderança pode ser desenvolvida, provavelmente por ter tido, ao longo da profissão, experiências que contribuíram para essa opinião. Além disso, hoje nas Escolas fala-se muito sobre o assunto e sobre o ponto de vista de vários autores da literatura atual, que acreditam que a liderança pode ser aprendida e exercida a partir do conhecimento de suas técnicas.⁷

A liderança, sendo nata ou inata, pode ser treinável, e o homem que está em uma função de chefia pode ser comparado a um atleta, que treina para uma determinada competição, procura saber quais são as características de seu adversário, o ambiente onde irá enfrentá-lo, sempre desejando atingir um rendimento para cumprir sua meta. Tal como acontece na profissão militar, em que o líder deve possuir as características de um soldado.⁸

A profissão militar possui instrumentos de emprego para o cumprimento da missão. Essas ferramentas são fatores de agrupamento e integração entre o comandante e a fração: espírito de cooperação, moral (integridade), eficiência operacional (competência intelectual e profissional) e disciplina. Villas Boas (2006) termina seu raciocínio dizendo que o comandante estará exercendo a liderança quando conseguir equilibrar a tarefa a ser realizada e o relacionamento dos homens para a sua realização.⁹

Os que não concordarem podem estar afastados dos novos conceitos. O conceito clássico existente até o início do século XX, emana das histórias e biografias de grandes homens do passado, acreditando-se que a liderança era hereditária e que os líderes já nasciam com as qualidades para influenciar pessoas.¹⁰

2.2 Atributos da áera afetiva

Foi observado na amostra que todos os atributos são essenciais para o militar exercer a função de comando em operações de GLO, pois nenhum atributo deixou de ser citado na questão apresentada aos voluntários. Cabe ressaltar os cinco atributos que foram mais votados pela amostra: iniciativa, com 13%; decisão, com 10%; equilíbrio emocional, com 10%; autoconfiança, com 19%; coragem, com

9%. Dentre os outros atributos destacam-se responsabilidade com 6% e camaradagem com 5%.

Buscou-se identificar, também, qual o atributo é o mais importante e fundamental entre os outros e quais atributos devem ser desenvolvidos para o desempenho de missões do tipo GLO. Assim, puderam-se verificar os resultados dos atributos que, segundo a amostra, foram indicados como essenciais para o emprego de suas frações, em missões dessa natureza. Chega-se, então, aos cinco atributos mais citados: equilíbrio emocional, com 34,4%; iniciativa: 28,1%; decisão: 18,4%; autoconfiança: 9,6%; e coragem: 9,6%.

Observa-se, na análise dos resultados dessa questão, que oficiais e praças possuem opiniões similares em relação aos atributos equilíbrio emocional, iniciativa e decisão, porém houve uma troca de posição com relação ao percentual dos atributos autoconfiança e coragem.

Inicialmente, os militares que exercem função de comando nesta amostra observam a qualidade de buscar o equilíbrio emocional, uma necessidade acima de todas as outras. Provavelmente, sob um momento de estresse, o chefe pode ter uma iniciativa errada ou tomar uma decisão equivocada.

É importante, então, tentar atingir o controle em uma situação difícil, principalmente emocional, para que o comandante possa alcançar um entendimento imparcial no momento de executar suas ações. Por isso, é essencial obter um momento de calma diante do problema, com a finalidade de exercer a ação de comando, evitando que elementos externos influenciem no estudo de situação e na decisão do comandante.

O interessante nessa pergunta é a observação do sargento com relação a coragem. Pois é ele que pratica uma liderança

mais tática e que efetivamente coloca o seu subordinado na exata posição, cumprindo assim a ordem do escalão superior. Os praças responderam que a coragem para tomar decisões é imprescindível em operações de GLO, obtendo um percentual de 11,3%, enquanto oficiais opinaram em 5,9%.

A autoconfiança, para os oficiais, provavelmente tenha um peso maior, devido à necessidade de passar com segurança as ordens para seus homens, e ao fato de as situações de conduta, nesse tipo de missão, serem na maior parte das vezes, atribuição das praças. A coragem, para os oficiais, obteve um resultado inferior ao dos sargentos, como dito anteriormente, pois os oficiais desde a AMAN são mais planejadores e estão em um nível tático, estando os sargentos no nível técnico, ou seja, preocupados com a execução. Porém, no geral, os dois atributos alcançaram o mesmo percentual, ocasionando um empate. Pode-se dizer que ambos são importantes nos dois níveis de comando, não havendo diferença significativa entre eles.

Dentro de um raciocínio lógico dos resultados apresentados nesse item, pode-se dizer que os atributos seguem um grau de importância na execução de missões dessa natureza. Primeiro, deve-se procurar um equilíbrio, para observar, no momento em que ocorre o problema, o ambiente e os subordinados, buscando assim interpretar os elementos que compõem a situação difícil. Depois, baseado na experiência adquirida ao longo de sua carreira, no adestramento profissional e em seu aprendizado intelectual, o comandante poderá obter a autoconfiança para tomar a iniciativa. Assim, estará sempre que possível antecipando-se aos fatos, decidindo com coragem e obtendo o sucesso na operação.

Essas observações servem de subsídio para se continuar falando de liderança, mesmo que a tecnologia avance e os ambientes operacionais se modifiquem, pois quem estará sempre presente neste teatro de combate será o homem, com suas deficiências, limitações, anseios, frustrações e necessidades. Caberá, então, ao líder trabalhar os atributos da área afetiva citados como importantes para o desempenho e para a ação de comando, devendo verificar, também, as adversidades existentes para minimizar as falhas e obter o melhor resultado para o êxito da missão.

2.3 Ensinaamentos transmitidos nas escolas de formação

Sabe-se que, nos dias de hoje, a liderança vem sendo discutida em diversos níveis da sociedade, em várias áreas e, em particular na militar, onde há uma preocupação das Escolas em tentar mostrar a importância do assunto para propiciar a formação dos comandantes de pequenas frações. Diante disso, foi formulado o questionamento acerca dos ensinamentos recebidos nas escolas de formação (AMAN / EsSA).

A partir da análise dos dados, observa-se uma diferença significativa na apreciação da opinião de oficiais comparada com a de praças. 95,7% dos oficiais acreditam que os ensinamentos transmitidos sobre liderança militar nas diversas atividades das escolas de formação exerceram influência positiva no seu desempenho como comandante de fração nas operações de Garantia da Lei e da Ordem, contra apenas 4,3%. Entre os sargentos, o percentual foi de 77,8% que responderam sim e 22,2% que disseram não.

Verificando os dados, um grande número de sargentos acredita que os ensinamentos aprendidos nas escolas sobre liderança

não influenciam na execução da missão. As justificativas apresentadas nesse item, em sua maioria, foram devidas ao fato de as praças terem uma formação diferente da do oficial, pois a instrução é direcionada para a execução. Acrescentaram, ainda, que a liderança não pode ser treinada, e o homem com essas características já as possui de berço.

Verificado que as opiniões são diferentes, é importante que se procure observar essas diferenças. Apesar de a Escola de Sargentos das Armas não possuir uma seção de doutrina na área de liderança, é possível que o futuro sargento possa sair da Escola com a preocupação de buscar o seu estilo de comando, para poder exercer suas atribuições com êxito.

Provavelmente, os militares que não verificam essa influência devem estar afastados dos novos conceitos sobre o assunto, de que é possível se desenvolver e treinar essas técnicas. Ou podem, também, ter uma outra interpretação de que o sargento não utilize esta técnica por não acreditar nela e por não estar motivado para o cumprimento de suas funções.

No nível dos oficiais, isso acontece com pouca frequência devido à preocupação constante do seu auto-aperfeiçoamento, realizando cursos civis e militares. Os sargentos só voltam a fazer curso obrigatório em sua carreira, na graduação de segundo sargento, ficando afastados da modernidade do ensino e da doutrina. Com isso, observa-se uma necessidade de buscar ferramentas para tentar a melhoria nesse aspecto. Isso pode ser alcançado com blocos de instrução de quadros, revisando os conceitos antigos e visualizando o que ocorre nos dias de hoje e o que poderá acontecer no futuro.

Também se deve observar a necessidade de os militares saírem das escolas com conhecimento de liderança, motivação e auto-aperfeiçoamento nas áreas de interesse pessoal e/ou da instituição, para que esses homens se formem com vontade, ou seja, motivados a exercerem uma função de comando para colocarem em prática o que foi aprendido nos bancos escolares.

2.4 Atributo e senso moral do líder em OP GLO

O resultado apresentado foi bastante interessante, pois as respostas obtiveram percentuais muito próximos, evidenciando com isso, mais uma vez, que, para compor a personalidade do comandante e para conseguir realmente influenciar pessoas, é necessária uma composição de vários fatores interligados.

Na presente pesquisa de campo, nesse item, os resultados foram os seguintes: entre os oficiais o atributo coerência foi o mais votado com 41,3%, aparecendo um empate entre caráter e integridade com 23,9% e honestidade com 10,9%; já na categoria praças, o que obteve maior número de opiniões foi o atributo coerência com 38,2%, havendo praticamente um empate entre honestidade com 18,1% e integridade 19,4%.

Somando as opiniões de oficiais e sargentos, os atributos de senso moral obtiveram o seguinte percentual: caráter 24,2%, honestidade 16,3%, integridade 20,5% e coerência 38,9%.

Tratando-se de uma situação operacional, em que há um risco provável de confronto com forças oponentes e o risco de a operação possuir algumas características diferentes do combate convencional, existe a necessidade de uma preparação específica para os

comandantes de fração, principalmente para os comandados. Esse aprestamento deve ocorrer para proporcionar aos militares que participem da operação não só o material, armamento e equipamento necessários, mas também o respaldo jurídico, o apoio da população e preparo psicológico da tropa. Nessas missões, muitas vezes as frações serão empregadas descentralizadas, o pelotão poderá executar tarefas de cobertura de pontos, “check points”, PBCE, PSE e vasculhamento em ambiente de favela, ações estas que iram exigir dos comandantes aspectos e senso moral para conduzirem seus subordinados no cumprimento da missão.

Com isso, sobre o que foi questionado e de acordo com as particularidades expostas no parágrafo anterior, na opinião dos oficiais e sargentos: o comandante deve agir nessa situação em conformidade com idéias, princípios, valores e normas que ele determina para seus subordinados. O líder deve tomar atitudes em consonância com seus princípios morais, independente das circunstâncias.

Corroborando essa idéia, e de acordo com estudos realizados no Exército Brasileiro, citados no Programa de Excelência Gerencial, a coerência se encontra entre os principais traços do líder brasileiro.¹¹

O líder nunca deve arriscar seus valores e princípios, seja qual for a situação; deve ser coerente, jamais perder sua essência, a fé naquilo que acredita, sua ética profissional e o amor à sua família.¹²

Os atributos “integridade” e “honestidade” obtiveram percentuais próximos, devido ao tipo de operação e questão e devido à particularidade da diversidade encontrada durante o estudo de situação. Para se chegar a uma decisão é necessário que sejam seguidos os seguintes fatores: missão, inimigo, terreno, meios e tempo.¹³

Esses fatores constantemente estão sendo alterados no decorrer de uma operação de GLO e, a partir daí, o comandante deve possuir essas qualidades para poder decidir com coerência. Cabe ressaltar, também, que os atributos menos citados na questão, como o caráter, a honestidade e a integridade são imprescindíveis, porém devam ser mais evidenciados em outros tipos de missão.

A firmeza moral de uma pessoa é o sinal visível de sua natureza interior, ela é o que somos por baixo de nossa personalidade (máscara); ao contrário da personalidade, que é formada na infância, o caráter continua a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento.⁸

O comandante deve possuir caráter e carisma para se tornar um líder, porém este último é um componente difícil de ser mensurável, pois é subjetivo. O indivíduo tem ou não tem carisma. Mas se por um acaso não o possuir, o comandante deve sempre procurar ser autêntico, possuir uma simplicidade nos relacionamentos e coragem para prosseguir na “missão”. O líder deve possuir sabedoria para aproveitar traços em sua personalidade, identificar nas suas qualidades fatores que o levaram a escolher voluntariamente a carreira militar. De nada adianta aperfeiçoar-se na profissão, por meio de cursos, se isso não for aplicado no dia-a-dia, pois só assim a liderança poderá ser conquistada e utilizada como instrumento e persuasão. Os aspectos morais como caráter, integridade e honestidade são fatores de agrupamento militar que, aliados à hierarquia e à disciplina, tornam-se ferramentas para a integração do comandante com sua fração.¹³

2.5 Qualidades do líder em OP GLO

2.5.1 Influência Positiva Sobre os Comandados

Foi observado, na análise deste questionamento, que o fato de o comandante se comunicar e estabelecer uma relação com seus subordinados, procurando conhecê-los e atender suas expectativas, é um fator, na ação de comando, que provavelmente é um diferencial em relação aos demais. Pois quase a metade da amostra questionada justifica sua opinião, colocando que o comandante de pequenas frações deve se preocupar constantemente com a sua equipe.

Na opinião de oficiais, o percentual das respostas obtidas foi a seguinte: preparo intelectual 30,4%, preparo físico 10,9%, lealdade 6,5%, comunicação e conhecimento do subordinado 50% e criatividade 2,2%.

Para os sargentos: preparo intelectual 22,2%, preparo físico 5,6%, lealdade 16%, comunicação e conhecimento do subordinado 48,6% e criatividade 7,6%. No total: preparo intelectual 24,2%, preparo físico 6,8%, lealdade 13,7%, comunicação e conhecimento do subordinado 48,9% e criatividade 6,3%.

Nas operações de GLO, com características específicas, o soldado necessita estar ciente das ordens de engajamento, da finalidade da tarefa e da intenção de seu chefe, para que os fatores de risco da missão possam ser controlados. Dessa forma, o conhecimento e o espírito de cumprimento de missão de uma equipe são fundamentais para a execução de qualquer tarefa. O comandante deve saber qual a verdadeira capacidade de seus homens, principalmente em operações de GLO. O líder deve identificar, em cada integrante de seu grupo, o seu valor, sua crença e seu compromisso, pois esses fatores individuais podem interferir no poder de combatividade do soldado, do grupo e do pelotão.

Existe uma interferência de fatores individuais no combate. Os exércitos têm um elevado grau de influência sobre seus valores e ideais. Porém não só valores como espírito de corpo, disciplina, treinamento e a liderança vão intervir no combate; os homens podem receber influências externas e internas, ficando suscetíveis a elas. A primeira, relacionada com a causa maior do problema e a finalidade de combater, e a segunda, dirigida à entidade do valor afetivo, ou seja, ao lar, à família, a sua pátria e ao compromisso de relação de companheirismo que o homem estabelece com os integrantes de seu grupo.¹⁰

Acerca dos princípios de liderança, existem exigências para se estabelecer a ação de comando: o respeito pelo subordinado, a honestidade na condução das tarefas, o compromisso com o grupo e com a missão, a vontade moral de fazer as coisas certas. Independentemente de relações de amizade, sobrepõe-se a relação de lealdade com sua equipe, especialmente quando surgem falhas ou quando um de seus integrantes necessita de ajuda.⁸

Os liderados necessitam de algumas iniciativas do líder. Eles esperam uma orientação tática, apoio administrativo, controle disciplinar e, sobretudo, liderança. Em um levantamento feito entre infantess no teatro de operações do Mediterrâneo, em 1944, foi perguntado qual eram as características mais evidentes em oficiais que tinham conquistado a confiança de seus subordinados em situação de combate: 26% dos entrevistados mencionaram o encorajamento, exercido por intermédio de conversas francas, piadas e informações à tropa. Em uma segunda pesquisa os entrevistados foram separados por grupos hierárquicos e, quando perguntados sobre as principais características do melhor combatente que conheciam pessoalmente, a liderança apareceu com o dobro do percentual

das duas seguintes, coragem e agressividade. Outra pesquisa, realizada entre soldados israelenses depois da Guerra dos seis dias, em 1967, mostrava que os oficiais (principalmente os tenentes) tinham um elevado conceito entre a tropa pelo seu profissionalismo, desembaraço e iniciativa, clareza nas ordens, interesse e bem-estar dos subordinados.¹⁰

Em outro estudo sobre o líder formal, verificou-se que 70% das conversas que ocorriam giravam sobre dinheiro, alimentação e equipamentos; após uma semana de combate, essas foram reduzidas em 30%, e 64% das conversas passaram a tratar de outros assuntos, principalmente sobre sensações, preocupações com a situação adversa e o apoio mútuo entre os integrantes do grupo.¹⁰

Confirmando esse estudo, outros foram realizados com americanos, verificando-se que, no entendimento daquela amostra, considerou-se o apoio moral como atribuição dos sargentos, talvez uma das mais importantes, enquanto os oficiais deveriam ficar voltados à parte tática e às comunicações. Pesquisas realizadas após a Segunda Guerra Mundial com ingleses, sobre as características da personalidade relacionada à liderança, revelaram diferenças em tempo de paz no quartel, e em combate. Os bons líderes na paz deveriam ser agressivos como os bons no combate; além disso, os primeiros deveriam ser hábeis, atléticos, detalhistas e rigorosos no cumprimento das prescrições regulamentares. Essas características, com exceção da agressividade, não foram consideradas importantes em tempo de guerra; a partir de então, as características diferentes, encontradas nesse estudo, deram origem à noção de que comandar é uma coisa e liderar é outra.¹⁰

Nas justificativas apresentadas pelos militares para estabelecer o atributo "criatividade" como sendo uma qualidade essencial para exercer influência nas operações de GLO, em sua maioria, encontram-se as seguintes colocações: o líder deve possuir essa característica para resolver os problemas que ocorrem; decidir com oportunidade; tentar resolver as dificuldades devido à escassez de recursos financeiros, à falta de material e à falta de equipamento.

Foi verificado com quase a metade do percentual, na opinião dos militares que já exerceram missões e que com certeza passaram por dificuldades e com isso colheram ensinamentos nessas operações, que o conhecimento e a comunicação com o subordinado é um fator diferenciador para o líder conseguir agregar e manter o comando de seus homens, verificando suas limitações, qualidades e, principalmente, suas necessidades para vencerem suas deficiências, visando a uma maior eficiência e eficácia de sua fração.

2.5.2 Influências Negativas Sobre Seus Subordinados

A finalidade desse questionamento foi observar a opinião da amostra em relação à liderança militar em Op GLO. Foram apresentadas cinco características que podem comprometer negativamente o desenvolvimento e a execução das tarefas exigidas nesse tipo de situação. O questionamento teve ainda como objetivo verificar os aspectos negativos que o militar pode apresentar e, principalmente, como ele pode aprimorar suas qualidades minimizando as prováveis deficiências.

Os resultados obtidos mostram a preocupação dos militares questionados

com relação à falta de comprometimento com a missão, pois essa questão obteve um percentual de 36,8%, seguido pela falta de exemplo, com 30%. A falta de tato com o subordinado, outro atributo que deve ser também levado em consideração, ficou com 21,1%, ao passo que a falta de preparo intelectual e preparo físico juntos somaram aproximadamente 12% do total da amostra.

Fazendo uma relação com a questão anterior, relacionada à influência negativa da liderança nas atividades do quartel, observa-se que, nos trabalhos cotidianos, o exemplo tem um peso muito grande para o desenvolvimento do líder.

Em Op GLO, segundo as opiniões de militares que delas já participaram, o comprometimento com a missão é um fator que é observado por oficiais e sargentos. Tanto no nível tático quanto no nível técnico, a execução das tarefas, seguindo um padrão, uma norma geral de ação, é um ponto de preocupação. O cumprimento das tarefas previstas sem questionar, procurando o melhor caminho para a sua execução, é uma qualidade importante para o sucesso nas operações.

Analisando os resultados desse questionamento, observa-se que os oficiais e os sargentos, provavelmente têm o mesmo entendimento em relação à liderança nas Op de GLO. Há uma pequena diferença entre falta de comprometimento e falta de tato: no primeiro, os oficiais apresentaram um percentual relativamente maior e, no segundo, os sargentos responderam com um percentual de aproximadamente 7% a mais que os oficiais. Nas justificativas apresentadas pela maioria dos questionados, a responsabilidade e o cuidado para a execução das tarefas são pontos com que o comandante se preocupa muito. Primeiro, com o compromisso pelos seus subordinados, tentando fazer com que eles

executem as ordens da melhor forma possível, demonstrando assim comprometimento com a missão. Segundo, com o exemplo, que é um ponto que o militar que exerce a função de comando observa como sendo importante, pois essa qualidade – seja nas atividades do quartel, ou em operações de GLO –, auxilia no desenvolvimento da liderança.

3 CONCLUSÃO

No passado, os grandes líderes eram os comandantes de exércitos vitoriosos no campo de batalha. Acreditava-se que esses homens nasciam com tais características. Mais tarde verificou-se, com estudos realizados, que os homens necessitavam de líderes para viver, combater, trabalhar e decidir. Esses estudos, na época de pós-guerra, indicaram que os soldados seguiriam qualquer um que tomasse uma decisão no meio do turbilhão do combate. Com isso, o assunto começou a ser estudado com atenção especial, e a liderança passou a ser fundamental para a execução de tarefas, com principal atenção para o resultado, tanto na carreira militar, quanto nas grandes empresas. Atualmente, o que se verifica no nível empresarial, sendo uma tendência dentro das grandes instituições, é que a liderança está voltada para o relacionamento, ambiente saudável e para a parte afetiva. Entre os vários estilos de liderança, o que se observa hoje é a liderança situacional.

Para tanto, o trabalho buscou focar, como objetivo geral, em que medida a liderança militar pode contribuir na ação de comando em operações de GLO. Foram levantadas hipóteses para o desencadeamento das ações iniciais da pesquisa. A primeira, para identificar se a liderança interfere diretamente na ação de comando dos comandantes de pequenas frações em operações de GLO, e a segunda, para anular a primeira.

A abordagem teórica da pesquisa demonstrou que a liderança é importante em todos os níveis, seja o estratégico, o tático ou o técnico, sendo necessário o estudo constante e a apreciação dos ensinamentos colhidos sobre a liderança ao longo dos tempos. Ela passa de uma simples ferramenta para a realização de uma tarefa, para a coesão de um grupo que reúne outros valores para alcançar determinado objetivo, aliada ainda aos aspectos morais, como caráter, integridade e honestidade, ponto de encontro dos instrumentos de coesão: o espírito de corpo (cooperação), eficiência operacional (preparo físico e intelectual) e a disciplina, que são instrumentos agregadores entre os subordinados e seu comandante.

Após a apresentação e análise dos dados, procedeu-se a uma discussão para procurar identificar o entendimento sobre as questões abordadas no questionário. Pode-se afirmar que a liderança é um fator importante para a obtenção do sucesso em operações de GLO, pois a análise dos dados verificou que a quase totalidade da amostra identificou que a liderança é essencial e deve ser conquistada a cada dia no contato com sua fração. E que ela não é imposta por um cargo específico, mas o comandante, nos diversos níveis de atuação, pode utilizar-se de técnicas para o seu desenvolvimento, dentro de um pequeno grupo de trabalho.

Os principais atributos citados na pesquisa estão entre os que devem ser alcançados durante a carreira do militar. O fato interessante neste trabalho é que todos os atributos foram lembrados pelos participantes, não havendo nenhum atributo que não tenha recebido um voto. Com isso, provavelmente, pode-se afirmar que todos são importantes para o desenvolvimento da liderança, porém, para operações de GLO, têm fundamental

importância, o equilíbrio emocional, a iniciativa e a decisão. Isso ocorreu devido às experiências vividas por esses militares durante a execução de missões nas ruas do Rio de Janeiro (2006) e na missão de paz no Haiti (2005); são esses atributos que fazem a diferença na hora em que ocorre uma situação difícil.

O líder deve ser possuidor de atributos de senso moral; alguns autores citam o caráter como o mais importante, pois ele é que dará a liga para formar a personalidade do comandante. O caráter, tradicionalmente, é constituído por três ingredientes básicos, o primeiro é formação familiar, com o aprendizado de conceitos morais. O segundo é educação escolar, onde ocorrem a iniciação às regras, a disciplina e os relacionamentos. O terceiro vem da sociedade, que vai moldar o padrão de comportamento.

Na carreira militar passamos por uma formação de caráter semelhante; nas escolas de formação aprendemos os valores e os princípios, a disciplina militar e a hierarquia, que são os suportes básicos para qualquer instituição.

Quando os militares recém-formados chegam à tropa, o seu primeiro contato com a sua fração é marcante, pois eles têm as ferramentas, mas não sabem utilizá-las. Pode-se dizer que a personalidade irá se formar nos primeiros anos de vivência profissional, e será amadurecida nos aperfeiçoamentos e especializações que o militar vier a realizar.

Na pesquisa, os militares identificaram a honestidade, a integridade, o caráter e a coerência como suportes morais para o desenvolvimento da liderança no comando das pequenas frações em operações de GLO. O interessante é que um deles obteve um destaque maior devido às especificidades das tarefas desenvolvidas nessas missões.

A coerência se destacou dos demais pela necessidade de o líder ter imparcialidade nas ações, pela capacidade de agir em conformidade com valores e normas que ele prega e exige das pessoas.

É importante lembrar que, por ter sido uma experiência real vivida por esses homens, e pela execução de uma missão com essas características, o aprendizado obteve um valor profissional muito grande. O fato é que houve uma preocupação com o adestramento dos comandantes e da tropa para o cumprimento da missão e, com isso, as frações constituídas tiveram o seu poder operacional aumentado.

O treinamento deve ser constante, mesmo na rotina da unidade, pois um fator citado na pesquisa, fundamental para o comandante, é conhecer e saber se comunicar com os seus comandados. A falta de exemplo e espírito de cumprimento de missão são fatores que podem comprometer a ação de comando do comandante, tanto no nível técnico como tático, seja nas atividades no quartel, ou em missões de GLO.

As conclusões da pesquisa podem sugerir medidas que promovam o desenvolvimento da liderança nos níveis das pequenas frações. Na AMAN o Projeto Liderança vem sendo trabalhado com o cadete de forma eficaz: ele sugere o uso de algumas ferramentas para que se desenvolvam no jovem oficial as principais características, e para que as personalidades formadas possam ser favoráveis ao exercício da liderança. Até o presente momento, a EsSA não possui, porém, um projeto semelhante, que possa ser desenvolvido no nível dos jovens sargentos.

O que se verifica com o estudo é que, nas operações de GLO, a liderança tática deve ocorrer no nível comandante de pelotão e comandante de grupo, pois devido

às características da missão poderá haver situações de emprego descentralizado do pelotão.

O treinamento profissional, os exercícios no terreno, as confraternizações no âmbito da fração, as competições esportivas, e até mesmo as atividades realizadas na unidade, independentemente dos objetivos das diversas organizações militares, podem servir como ferramentas para o comandante desenvolver a liderança com sua fração.

Outras ações podem estar integradas a essas como, por exemplo, as instruções com os quadros da unidade. Essas atividades poderão proporcionar um espírito de cumprimento de missão entre os comandantes de fração. A inserção de blocos para o estudo da liderança no início do ano, antes da incorporação dos soldados recrutas, deram responsabilidade aos quadros que serão formadores de opinião do futuro cidadão brasileiro. E, após a qualificação, contribuíram para verificar, no adestramento, o resultado do trabalho desenvolvido por eles. Esse trabalho em conjunto poderá promover a motivação para o cumprimento das missões.

A busca da eficiência profissional e da motivação é um objetivo na carreira militar. Esse raciocínio pode sugerir que as atividades devam ser planejadas em conjunto, na meta estabelecida pelo comandante da unidade. Fazer com que o homem se sinta inserido no processo decisório aumenta a sua responsabilidade e o seu compromisso.

O exercício de desenvolvimento de liderança, apesar de não ter sido o foco da pesquisa, é também importante para servir como ferramenta para a identificação de lideranças em situações difíceis, porém ele não pode ser trabalhado isoladamente. Deve, sim, estar inserido em um planejamento com outras medidas, para que ele seja eficaz.

Em operações de GLO, para que ocorra um bom planejamento, visando à execução das ações, é necessário que exista o esclarecimento da situação, principalmente sobre as leis atuais e as regras de engajamento. Comandantes e comandados devem estar preparados para trabalhar sob o foco jurídico e, ainda, com valores como hierarquia e disciplina, que são pilares básicos na carreira militar. Porém só ocorrerá o comprometimento dos comandantes de frações e dos subordinados, se houver a evidente preocupação do escalão responsável em conduzir as ações de GLO e amparar seus subordinados juridicamente.

O autor sugere que, em missões dessa natureza, profissionais especializados na área jurídica estejam vocacionados a atuar nessa situação específica, assessorando assim os comandantes até o nível batalhão. Assim, estarão em condições de gerenciar os problemas que venham ocorrer com militares durante e após a execução de suas missões. Com isso, os comandantes de fração poderão desenvolver seu trabalho de liderança e ação de comando, possibilitando, assim o respaldo para a atuação dos seus subordinados. Por isso, dever haver uma preocupação com as

leis e as regras de engajamento, para que o sucesso da operação não seja comprometido.

O autor ressalta que a parte psicológica da tropa pode influenciar no resultado das ações, e essa responsabilidade é indiretamente do comandante das ações e diretamente de todos os níveis de comando; e ainda que a informação e o conhecimento são excelentes ferramentas para possibilitar aos comandantes de fração a autoconfiança, o equilíbrio emocional, a coerência e a iniciativa, atributos necessários para a tomada de decisão.

O estudo ainda sugere que novas pesquisas sejam realizadas nessa área, pois o assunto é vasto e dinâmico, podendo variar conforme seu ambiente e situação. O trabalho de investigação sobre a influência da liderança nas operações de GLO ocorreu com uma amostra composta por militares que servem em unidades do Rio de Janeiro, sendo todos de carreira e tendo passado pelas mesmas escolas de formação. Pode-se deduzir, com isso, que o entendimento sobre as questões levantadas no estudo possa servir para outras tropas. Porém deve-se lembrar que o ambiente e a situação avaliada podem influenciar futuras investigações.

REFERÊNCIAS

1. SUN TZU. A Arte da Guerra, Traduzido por Armando Serra Menezes. 2 ed. Rio de Janeiro-RJ. Biblioteca do E-RJ: Biblioteca do Exército Editora, 2003.
2. BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10. Rio de Janeiro, Liderança militar. Brasília-DF, 1991.
3. _____. _____. _____. C 124-1: estratégia. 3. ed. Brasília, DF, 2001.
4. BLACKWELL, Paul E.; BOZEC, Gregory J. Liderança para o novo milênio: Revista do Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, v. 137, p. 14-20, 3º quadrimestre, 2000.
5. LEONARD, Rogers Ashley. Clausewitz, trechos de sua obra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988. 194 p.
6. RODRIGUES, M. G. Y. Metodologia da pesquisa científica. elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3 ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.
7. CANADIAN FORCES PUBLICATION. Leadership, 2º Vol, 1973.
8. HUNTER. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006
9. VILLAS BOAS, E. D. C. Aula Inaugural do Bloco de Liderança Militar. In Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro, RJ. EsAO, 2006. 1 CD-ROM.
10. KELLETT, A. Motivação para o combate. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
11. BRASIL. Exército: Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. Programa de excelência gerencial - ciências gerenciais. Volume 5.2.1, Brasília-DF, 2005.
12. ROMÃO. C. Bloco de Liderança Militar: Liderança Motivacional: In Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro, RJ. EsAO, 2006. 1 CD-ROM.
13. BRASIL. Exército. Estado-Maior C 7-20: Manual de Campanha. 3. ed. Brasília, DF, 2003.