



# A LIDERANÇA MILITAR NA INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO

GUSTAVO MEGALE HECKSHER



Quando vier a guerra ou a crise, não haverá tempo para preparar os líderes. Eles já deverão estar prontos e serão os artífices do processo que reconduzirá a nação à situação de paz e equilíbrio.<sup>1</sup>

Mario Hecksher Neto

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As Operações de Garantia da Lei e da Ordem conduzidas pelo Exército Brasileiro, instituídas por intermédio de Decreto Presidencial que determinou a Intervenção Federal, limitada à Área de Segurança Pública, no Estado do Rio de Janeiro, tiveram a finalidade de pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública.

Cabe ressaltar que, na conjuntura apresentada, as denominadas Operações Furação se inseriram no escopo doutrinário do amplo espectro das operações. Por estarem em ambiente difuso e mutável, exigiram dos comandantes, em todos os níveis, grande capacidade de liderança.

**As Operações no Amplo Espectro são (...) o Conceito Operativo do Exército que interpreta a atuação dos elementos da Força Terrestre para obter e manter resultados decisivos (...). Requer que comandantes em todos os níveis possuam alto grau de iniciativa e liderança, potencializando a sinergia das forças sob sua responsabilidade<sup>2</sup>. (nosso grifo)**

Dessa forma, os jovens oficiais e sargentos, comandantes de subunidades, pelotões e frações elementares,

empregados durante o transcurso das ações dinâmicas de estabilização nas áreas de operações do Grande Rio, tornaram-se a síntese do sucesso de condutas exitosas das pequenas frações. Parcela considerável desses comandantes demonstrou possuir características interpersonais que os capacitaram a influenciar seus comandados, nos momentos de crise, e a alcançarem o sucesso no cumprimento das missões impostas.

De acordo com Proctor (2011), na atualidade, as ameaças são voláteis, pois variam de acordo com as diferentes motivações de cada força insurgente. Para que as tropas regulares estejam aptas a combater forças irregulares, a relação entre o líder e seus liderados ainda requer, além do aprendizado de como combater, uma doutrinação de valores, experiências, cultura e tradições institucionais.

Por isso, nos conflitos contemporâneos, é fundamental que as forças regulares possuam quadros profissionais com capacidade de liderança, iniciativa e que sejam adaptáveis às situações de crise que evoluem constantemente.

## 2. AS FRICÇÕES OCORRIDAS NO INTERIOR DAS COMUNIDADES

De acordo com Pinheiro (2007), ao verificar que não há como se equipararem ao adversário mais forte, as forças irregulares selecionam outras dimensões do conflito para atuar. As áreas humanizadas, edificadas e densamente povoadas são, quase sempre, os ambientes operacionais eleitos, pois vêm propiciando vantagens contra o oponente que detém maior poder de combate.

A guerra entre facções criminosas nas comunidades cariocas e fluminenses, por inúmeros motivos, visa à conquista de território. Baseado nisso, durante a Intervenção Federal, surgiu um modelo operativo que buscou o contato, a fricção, com tais grupos armados que se homiziavam inseridos na população.

Após a conquista da comunidade, iniciava-se a ocupação e a permanência de tropas no terreno, por intermédio de constante patrulhamento, evitando-se assim a reconquista do espaço perdido pelos marginais e a manutenção da estabilização da área.

Durante as operações em comunidades consideradas estratégicas pelo tráfico, seja por homiziar suas lideranças, armas e munições, seja por serem locais fisiograficamente favoráveis ao comércio das drogas ilícitas, ocorreram embates com intensas trocas de tiros no meio de áreas urbanas. As tropas empenhadas sempre atuaram conforme as regras de engajamento previstas, e os princípios da progressividade, proporcionalidade e autodefesa foram respeitados.

\* O presente artigo já foi publicado na Revista Doutrina Militar Terrestre (Ed. de janeiro a março de 2019)

<sup>1</sup> NETO, Mario Hecksher. Precisamos de Líderes. Resende- RJ, 2001.

<sup>2</sup> BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior do Exército. Operações, Brasília-DF, 2014.

Mencionam-se, como exemplos, as operações ocorridas para a conquista e posterior estabilização das comunidades da Praça Seca, da Cidade de Deus e adjacências, dos Complexos Pedreira e Chapadão, todas na capital carioca, além dos Complexos do Salgueiro e Jardim Catarina, em São Gonçalo, dentre outras.

Para que os planos e intenções do Comando Conjunto fossem alcançados pela tropa, na ponta da linha, os comandantes, no pequeno escalão, foram obrigados a possuir elevada capacidade de direção e controle. Essa competência foi facilitada quando houve a possibilidade de ser exercida eficaz liderança sobre os comandados, principalmente na execução

de operações tipo polícia, como patrulhamento a pé e motorizado, pontos de bloqueios e controle de vias urbanas, além de operações de combate, como cercos e investimentos.

Cabe ressaltar, também, que a dimensão informacional, tendo como base o terreno humano, fez com que inúmeras intervenientes, principalmente as ligadas às considerações civis, influenciassem diretamente no difícil processo de tomada de decisão, fazendo com que novas competências e experiências fossem necessárias aos comandantes para o cumprimento das tarefas atribuídas. Surgiu então, neste contexto, a necessidade de ser entendida a fenomenologia da liderança militar.

### 3. A FENOMENOLOGIA DA LIDERANÇA MILITAR E O CARÁTER DO LÍDER

**A liderança militar é um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica no estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da fração em uma dada situação<sup>3</sup>.**

No ambiente incerto, característica do conflito assimétrico, o líder torna-se obrigado a conquistar a confiança de sua fração. Os soldados necessitam manter um vínculo afetivo com aquele que conduz seus destinos durante o transcorrer do combate.

O líder que promove e explora a capacidade de se colocar na situação de seus liderados, ou seja, ser empático, certamente alcança a coesão da equipe, pois conquista a credibilidade de seus subordinados. Conforme Gardner (2010), a empatia é uma habilidade atitudinal, desenvolvida pelo líder, que promove a melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo.

Cabe citar ainda que, de acordo com a teoria do campo social de Kurt Lewin (1965)<sup>4</sup> e alinhado com Rosadas (2004), a liderança não apresenta caráter mecanicista; surge de um contexto que se expande do individual para o social, e a sinergia do grupo se forma por aspectos não dimensionáveis que podem influenciar o grupo de maneiras diferentes a cada momento.

A liderança direta, baseada na relação entre indivíduos, desenvolve-se inserida em ambiente variável e não mensurável, onde se apresentam campos psicológicos

distintos e um campo social possuidor de dinâmica própria, o qual sofre mudanças constantes.

Outro aspecto a ser considerado no ambiente onde atuam diversos estressores é que o verdadeiro líder não pode infringir voluntariamente princípios morais consagrados, pois a moral diz respeito aos costumes e aos princípios que tentam regulamentar a maneira de agir das pessoas. O chefe imoral não exerce liderança.

O comandante que busca liderar sua fração, por intermédio do fiel cumprimento das regras estabelecidas, é o fiscalizador da conduta de seus homens durante as operações. As regras de engajamento e o respeito à população devem ser fielmente seguidos. O líder deve possuir coragem moral para exercer a fiscalização sobre o grupo social e coibir possíveis quebras de conduta.

***An ideal Army leader has strong intellect, physical presence, professional competence, high moral character, and serves as a role model<sup>5</sup>. (nosso grifo)***

Nas situações de crise, durante os momentos de maior estresse dos conflitos inseridos nas comunidades, o soldado pode apresentar alguma dificuldade para identificar o verdadeiro inimigo; não discernindo assim a atitude certa a ser tomada de um procedimento errado. O líder militar preza pelos valores morais em qualquer situação, dedicando-se à nobre missão de disciplinar, mostrando o caminho correto a ser seguido pela equipe.

3 BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Liderança Militar, Brasília-DF, 2011.

4 A teoria de Kurt Lewin foi uma das primeiras a ver o comportamento humano como resultado tanto de fatores da própria pessoa como de fatores do ambiente.

5 Um líder ideal no Exército tem intelecto forte, presença física, competência profissional, elevado caráter moral, e serve como um modelo. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, FM 6-22, 2006, p. viii. tradução nossa)

6 Operações no amplo espectro exigem líderes militares que sejam mestres da arte e da ciência das operações militares, e que tenham o treinamento e o temperamento para se adaptar a qualquer situação. O sucesso vem de soldados e comandantes imaginativos, flexíveis e ousados. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, FM-3-0, 2001, p. 1-18, tradução nossa)



## 5. PALAVRAS FINAIS

**Full spectrum operations demand Army leaders who are masters of both the art and the science of military operations, and have the training and temperament to adapt to any situation. Success comes from imaginative, flexible, and daring soldiers and leaders.<sup>6</sup>**

O Exército necessita de comandantes capazes de exercer a liderança sobre seus grupos, buscando a coesão por intermédio da empatia, agregando assim poder de combate às pequenas frações. Durante a Intervenção Federal, subunidades e pelotões atuaram com sucesso nas operações ocorridas nas comunidades cariocas e fluminenses.

Os líderes exitosos são aqueles capazes de interagir com pessoas, civis e militares, fazendo uso de suas competências cognitivas, psicomotoras e, principalmente, atitudinais.

Certamente, os oficiais e sargentos, possuidores de elevado senso moral, coibiram os exageros que poderiam ter ocorrido nos momentos de maior tensão, tão comuns nos combates em área urbana. Os líderes atuaram enquadrados nas normas legais, protegendo a população e evitando repercussões negativas para a imagem da Força no nível político.

Vencer a guerra inserida na população no Rio de Janeiro não foi tarefa fácil; foi necessária grande persistência para ser alcançado o objetivo final. A conduta ilibada, pautada na moral, foi o apanágio dos comandantes em todos os níveis.

Todo militar que influencia seus pares e comandados deve ser um fiel cumpridor das ordens emanadas pelos escalões superiores, usando, para isso, sua capacidade de liderança para manter coesa e sinérgica sua fração, sempre em prol do cumprimento da missão.

O AUTOR É O CEL HECKSHER, DA ARMA DE INFANTARIA, DA TURMA DE 1995 DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. NA AMAN, FOI INSTRUTOR DO CURSO DE INFANTARIA NO PERÍODO DE 2006 A 2009, OFICIAL DE OPERAÇÕES DO CORPO DE CADETES EM 2012 E COMANDANTE DO CURSO BÁSICO EM 2013. ATUALMENTE É O COMANDANTE DO 11º BATALHÃO DE INFANTARIA DE MONTANHA - REGIMENTO TIRADENTES, EM SÃO JOÃO DEL REI-MG.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha. **Liderança Militar**. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha. **Operações**. Brasília, DF, 2014.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of Army. **Field Manual 6-22: Army Leadership**. Washington, DC, 2006.

\_\_\_\_\_. Headquarters, Department of Army. **Field Manual 3-0: Operations**. Washington, DC, 2001.

GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. **Psicologia Estrutural em Kurt Lewin**. Petrópolis: Vozes Editora Ltda., 1972.

GARDNER, Jonh W. **On Leadership (highlighted summary of the book)**, p 35. Disponível em: <http://www.altfeldinc.com/pdfs/JohnWGardner.pdf>. Acesso em 19 de abril de 2010.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

NETO, Mario Hecksher. **Precisamos de líderes**. Editora Acadêmica, 2001.

PINHEIRO, Álvaro de Souza. O Conflito de 4ª Geração e a Evolução da Guerra Irregular. **PADECEME**, Rio de Janeiro, 3º quadrimestre, n. 16, 2007.

PROCTOR, John W. Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI. **Military Review**, Fort Leavenworth, Kansas, p. 32-40, janeiro/fevereiro, 2010.

ROSADAS, Rubem Barbosa. Liderança, o que é? **PADECEME**, Rio de Janeiro, 3º quadrimestre, n.12, 2004.