

A LIDERANÇA MILITAR NA INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO

Tenente-Coronel Gustavo Megale Hecksher

O Tenente-Coronel de Infantaria Hecksher é o Comandante do 11º Batalhão de Infantaria de Montanha (11º BI Mth), sediado em São João Del Rei-MG. Foi declarado aspirante a oficial em 1995 pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), estabelecimento de ensino no qual foi instrutor. Realizou o curso da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e o de Estado-Maior Conjunto da Escola Superior de Guerra. É mestre em ciências militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Foi assessor e instrutor do Comando Superior de Educação do Exército da Guatemala e comandou a Força-Tarefa Montanha 11 durante a intervenção federal no Rio de Janeiro em 2018 (gm.hecksher@gmail.com).



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

(Mario Hecksher)

As Operações de Garantia da Lei e da Ordem conduzidas pelo Exército Brasileiro e instituídas por intermédio de decreto presidencial que determinou intervenção federal no estado do Rio de Janeiro, limitada à área de segurança pública, tiveram a finalidade de pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública.

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.

De acordo com o manual Operações, do Exército Brasileiro, as operações

no amplo espectro [1] são o conceito operativo do Exército que interpreta a atuação dos elementos da Força Terrestre para obter e manter resultados decisivos. Requerem que comandantes em todos os níveis possuam alto grau de iniciativa e liderança, potencializando a sinergia das forças sob sua responsabilidade (BRASIL, 2014).

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 interpessoais que os capacitaram a influenciar seus comandados, nos momentos de crise, e a alcançarem o sucesso no cumprimento das missões impostas.

Segundo 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.



OS CONFLITOS OCORRIDOS 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 propiciam vantagens para o oponente com menor 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 em meio à 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, em meio a áreas urbanas. As tropas empenhadas sempre atuaram conforme as regras de engajamento previstas, nas quais os princípios da progressividade, proporcionalidade e autodefesa foram respeitados.

Mencionam-se, como exemplos, as operações ocorridas para a conquista e 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.

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 se exercer liderança sobre os comandados, principalmente na execução de operações tipo polícia, como patrulhamento a pé e motoriza-

do, 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 se entender a liderança militar.

A LIDERANÇA MILITAR E O CARÁTER DO LÍDER

De acordo com o manual de liderança do Exército Brasileiro, a liderança militar é 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 fração em uma dada situação (BRASIL, 2011).

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, de ser empático, certamente alcança a coesão da equipe, pois conquista a credibilidade de seus subordinados.

Segundo 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) [2], alinhado com Rosadas (2004), a liderança não apresenta caráter mecanicista, surge de um contexto que se expande do individual para o social, onde 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.

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

De acordo com o manual de campanha do Exército norte-americano sobre liderança FM 6-22, um líder ideal no Exército tem intelecto forte, presença física, competência profissional, elevado caráter moral e serve como um modelo (EUA, 2006).

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

O comandante deve liderar sua fração, por intermédio do fiel cumprimento das regras estabelecidas, sendo ele o fiscalizador da conduta de seus homens durante as operações. O líder deve possuir coragem moral para exercer a fiscalização sobre o grupo social e coibir possíveis quebras de conduta.

de certa a ser tomada. O líder militar preza pelos valores morais em qualquer situação, dedicando-se à nobre missão de disciplinar, mostrando o caminho correto a ser seguido por sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 (FM-3-0, 2001, p. 1-18).

O Exército necessita de comandantes capazes de exercer a liderança sobre seus grupos. Líderes que busquem a coesão por intermédio da empatia e que agreguem 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, evitando repercussões negativas para a imagem da Força, no nível político.

Vencer a guerra em meio à população no Rio de Janeiro não foi tarefa fácil. Foi necessária grande persistência para se alcançar 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, a fim de manter coesa e sinérgica sua fração, sempre em prol do cumprimento da missão.

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**. ed. Petrópolis: Vozes Editora Ltda., 1972, 244p.
- GARDNER, John 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, 387 p.
- NETO, Mario Hecksher. **Precisamos de líderes**. Editora Acadêmica, 2001. 121 p.
- PINHEIRO, Álvaro de Souza. **O Conflito de 4ª Geração e a Evolução da Guerra Irregular**. PADECEME, Rio de Janeiro, 3º quadrimestre, nº 16, 2007.
- PROCTOR, John W. **Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI**. Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, p. 33, janeiro/fevereiro, 2010.
- ROSADAS, Rubem Barbosa. **Liderança, o que é?** PADECEME, Rio de Janeiro, 3º quadrimestre, nº 12, 2004.

NOTAS

[1] As operações no amplo espectro são desenvolvidas nos conflitos modernos muito além do tradicional combate entre oponentes armados, envolvem aplicação dos meios de combate de forma simultânea e/ou sucessiva, combinando operações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências.

[2] 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.

