

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DO PELOTÃO DE FUZILEIROS EM SITUAÇÃO DE CONFLITO NA MISSÃO DE PAZ NO HAITI

Paulo de Souza Tavares Junior
Manoel Marcio Gastão

RESUMO

A missão de paz no Haiti vem se caracterizando como uma das principais oportunidades do Exército Brasileiro para a coleta de ensinamentos nos diversos campos do emprego de tropa em operações multidimensionais. Nesse contexto, a liderança é um dos principais instrumentos para a consecução dos objetivos, principalmente nas situações conflituosas vivenciadas no início da missão - período de 2004 a 2007 - quando o risco de vida e o emprego de meios letais eram constantes e exigiam dos comandantes de pelotão a capacidade de conduzir seus homens ao correto cumprimento do dever. Desse modo o presente estudo tem por objetivo analisar a influência da liderança militar no desempenho do pelotão de fuzileiros em situação de conflito na missão de paz no Haiti. E para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos e características da liderança militar e das operações de manutenção da paz, além da elaboração de entrevistas com os comandantes de batalhões e de questionários com os comandantes de subunidades e de pelotões dos 3º ao 7º contingentes. A partir dos resultados obtidos, foi possível levantar em que medida a liderança militar influenciou o desempenho dos pelotões em situações conflituosas, sendo evidenciados aspectos da liderança que contribuíram de forma decisiva para o sucesso alcançado pelo Exército Brasileiro na missão. Além disso, pôde-se verificar a relevância da pesquisa, em virtude do crescimento da projeção brasileira no cenário internacional e o possível emprego militar em novas missões de paz, com características semelhantes e ainda mais complexas.

Palavras-chave: Liderança militar. Operações de paz. Missão de paz no Haiti. Desempenho do pelotão de fuzileiros.

1. INTRODUÇÃO

A participação brasileira em missões de paz das Nações Unidas vem se desenvolvendo desde a década de 40, quando em 1947 observadores brasileiros foram enviados aos Balcãs. Nas décadas seguintes, o Brasil continuou integrando diversas forças internacionais de paz com efetivos maiores e, em muitos casos, com o emprego de tropas.

A missão mais recente é a Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH) – país localizado na América Central, onde o Exército Brasileiro (EB) destaca-se em liderar as ações empregadas, desde o ano de 2004, com tropas nos variados escalões, por intermédio da participação já concluída de dezenove contingentes até o primeiro semestre de 2014.

No Haiti, o Brasil emprega o maior efetivo já enviado para o exterior desde a 2ª Guerra Mundial, atuando nas operações diuturnas de manutenção da paz, provendo a segurança na reestruturação da

Nação Haitiana.

O cenário das operações de paz no Haiti possui um ambiente multidimensional, com diversos fatores que interferem nas operações, tendo uma força adversa que não é formalmente definida.

O histórico da missão revela momentos em que foi necessário o emprego da força letal com a finalidade de defender a integridade física da tropa e manter a segurança. No entanto, com o sucesso da participação na MINUSTAH e a evolução no cenário político haitiano, a situação vem se normalizando, apesar de continuar existindo a possibilidade de conflitos.

Vislumbrando um crescente emprego do EB em missões dessa natureza, verifica-se a necessidade de que sejam colhidos os ensinamentos adquiridos no Haiti, sob os mais variados aspectos e, em particular, sobre a capacidade de liderança dos comandantes. A forma como são estabelecidas as relações entre

* Capitão de Infantaria, Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais em 2014. Comandou Pelotão de Fuzileiros de Força de Paz no 1º Batalhão Brasileiro (BRABAT 1) do 14º Contingente Brasileiro da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), no período de Fevereiro a Agosto de 2011.

** Coronel de Infantaria da reserva remunerada, Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 1973, Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 1982, Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) em 1990 e Doutor em Política, Estratégia e Administração Militar pela ECEME em 1999. Foi instrutor do Curso de Infantaria da AMAN e da ECEME. Comandou o 23º Batalhão de Infantaria, Blumenau – SC no triênio 1996 – 1997 – 1998. É orientador no Mestrado Profissional da EsAO.

chefes e subordinados influencia diretamente no rendimento das frações das operações.

Segundo BRASIL (2011, p. 1-1), a acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico que possibilita a produção de armas e equipamentos sofisticados, dispendiosos e de difícil manuseio, torna cada vez mais complexas as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer Exército, e em qualquer época: o ser humano¹.

Sendo assim, a liderança, objeto principal deste estudo, é o aspecto mais importante a ser analisado, haja vista ser um vetor na condução de homens e responsável pelo sucesso das operações, especialmente em situações de conflito, onde o risco de vida é iminente e as dificuldades impostas são constantes.

No sentido de verificar como a liderança influenciou o desempenho do pelotão de fuzileiros na missão de paz no Haiti, formulou-se o seguinte problema:

Em que medida os aspectos da liderança militar influenciaram o desempenho do pelotão de fuzileiros, em situação de conflito, no cumprimento da missão de paz no Haiti?

Para solucionar esse problema o objetivo geral do presente estudo foi analisar de que forma a liderança militar influenciou o desempenho do pelotão de fuzileiros no cumprimento da missão de paz no Haiti, em situação de conflito, levando-se em consideração o desafio de guiar os subordinados ao cumprimento do dever, num ambiente de complexidade e dinâmica constantes.

A fim de viabilizar a consecução desse objetivo, foram formuladas as seguintes questões de estudo, as quais se encontram ligadas diretamente aos objetivos específicos:

a. qual a definição de liderança e de motivação e quais são as suas principais teorias, estilos de comando e competências da liderança militar?

b. quais os principais aspectos e características da liderança situacional?

c. quais são os principais fatores estressores que exercem influência sobre os integrantes de um pelotão de fuzileiros de força de paz (Pel Fuz F Paz)?

d. como se caracteriza uma Operação de manutenção de paz (OMP), sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU), quais os reflexos para o EB e como se preparam as tropas?

e. quais os principais aspectos do ambiente operacional do Haiti, e quais foram as diferentes situações vivenciadas ao longo missão, particularmente as situações de conflito?

f. quais os aspectos da liderança (estilo de comando mais adequado, principais competências, e práticas de liderança realizadas) que influenciaram positivamente o desempenho dos pelotões no cumprimento da missão, numa

situação de conflito nas OMP no Haiti?

g. quais os aspectos do desempenho dos pelotões (desempenho geral nas missões, fatores estressores, aspectos disciplinares, problemas de baixas, acidentes/incidentes, e relacionamento interno e externo) que foram influenciados pela liderança exercida pelos comandantes de pelotão (Cmt Pel)?

O presente estudo se justifica pela necessidade de se analisar os aspectos da liderança que influenciaram o desempenho do pelotão de fuzileiros no cumprimento da missão nesse complexo cenário de OMP no Haiti, haja vista a constante mudança nos acontecimentos e a situação de conflito vivenciada durante o período inicial da missão.

A tropa brasileira atuou na pacificação de bairros violentos como *Bel Air*, *Cité Militaire* e *Cité Soleil*, conseguindo atingir os objetivos propostos, estabelecendo e mantendo a segurança, evidenciando em mais uma oportunidade, na história do Exército Brasileiro, a competência profissional dos militares.

Durante a pacificação, as tropas brasileiras se defrontaram com elementos hostis que dominavam estes bairros, envolvendo diversas situações de perigo, as quais se caracterizaram como desafios a serem vencidos pelos comandantes das pequenas frações naquela ocasião. Desta forma tornou-se imprescindível analisar os ensinamentos do modo pelo qual a liderança contribuiu para o sucesso das diversas missões.

Sendo assim, o desafio da tropa brasileira, e particularmente dos comandantes, é conduzir suas frações nesse complexo ambiente operacional. Deverá ser buscado o equilíbrio ideal para fazer com que seus subordinados saibam atuar com a eficiência necessária para rechaçar uma ameaça que não se apresenta como um oponente formal, onde coexistem civis inocentes e bandidos armados. Torna-se preponderante a orientação dos subordinados para que, além de estarem alertas, serem também cordiais e acolhedores com a população que já sofre com seu histórico de crises políticas, econômicas e sociais.

Como contribuição dos resultados obtidos na pesquisa, foram identificados os principais aspectos da liderança que influenciaram diretamente o desempenho dos pelotões, tais como: o estilo de comando, as competências da liderança e as práticas de liderança realizadas na missão.

Além disso, por intermédio da experiência dos 3º ao 7º contingentes, é de fundamental importância a avaliação e obtenção de subsídios para melhor preparar os futuros comandantes de pelotões em operações de paz em ambientes conflituosos, não só no Haiti, como também em outros países, haja vista a possibilidade de emprego do Exército Brasileiro no Oriente Médio e

na África.

2. METODOLOGIA

A solução do problema foi embasada, inicialmente, na revisão de literatura e nas pesquisas documentais a manuais, livros e artigos científicos, trabalhos acadêmicos e relatórios, onde foram analisados conceitos e assuntos relacionados à liderança militar, motivação e operações de paz.

Posteriormente, visando obter a perspectiva dos militares que vivenciaram a missão de paz no Haiti em uma situação de conflito, foi selecionada a população de oficiais dos 3º ao 7º contingentes para responder entrevistas e questionários com perguntas abordando os aspectos da liderança e os aspectos do desempenho dos pelotões.

As entrevistas foram realizadas com os cinco ex-comandantes de batalhão. Os questionários foram direcionados aos ex-comandantes de subunidade e de pelotão, sendo aplicados e respondidos pelos quinze ex-comandantes de subunidade (três por batalhão), e aplicados aos sessenta ex-comandantes de pelotões (doze por batalhão), com a resposta de quarenta e cinco militares. Com isso foi possível levantar os aspectos da liderança que influenciaram positivamente o desempenho dos pelotões na missão de paz no Haiti em uma situação de conflito, vivenciada no período inicial da missão pelos 3º ao 7º contingentes.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, já que pretendeu analisar e interpretar aspectos mais profundos sobre o tema, descrevendo a complexidade da liderança militar, por intermédio de uma revisão literária, correlacionando assim a pesquisa com o universo teórico já existente. Porém foi utilizado também o conceito de pesquisa quantitativa, a qual teve como finalidade transformar em números as opiniões e dados colhidos, para a classificação e análise.

Quanto à natureza, foi aplicada e visou gerar conhecimentos, de cunho qualitativo analítico, e quanto ao método de abordagem dessa investigação científica, foi escolhido o método indutivo, considerando que o conhecimento foi fundamentado também na experiência, onde a generalização das conclusões derivou das observações de casos da realidade concreta da população objeto.

De acordo com as circunstâncias pelas quais o presente estudo se fundamenta, foram elencadas as seguintes variáveis: liderança militar e desempenho do pelotão de fuzileiros. Da análise destas, verifica-se que “**liderança militar**” caracteriza-se por ser a variável independente, tendo em vista que se espera que sua manipulação exerça efeito significativo sobre a variável dependente “**desempenho do pelotão de fuzileiros**”.

Os dados colhidos por intermédio das entrevistas e dos questionários foram tabulados de forma a permitir a mensuração dessas variáveis, e com base nesses dados, bem como na coleta documental e na pesquisa bibliográfica, foi possível atingir o objetivo geral do presente trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os objetivos estabelecidos pela pesquisa foram atingidos com base na revisão de literatura, nas entrevistas e nos questionários.

A revisão de literatura possibilitou atingir cinco dos sete objetivos específicos:

- apresentar as definições de liderança e de motivação, suas principais teorias, estilos de comando e competências do líder militar^{1,2,3,4,5,10,11,12,20,21,23,24};
- descrever os aspectos e características da liderança situacional^{1,2,3,4,5,6,12};
- apresentar os principais fatores estressores que exercem influência sobre os integrantes de um Pel Fuz F Paz^{7,19};
- descrever as características de uma OMP, sob a égide da ONU, os reflexos para o Exército Brasileiro e a preparação das tropas^{8,9,13,14,18,22}; e
- caracterizar a MINUSTAH, o ambiente operacional e as diferentes situações vivenciadas ao longo da missão, dando ênfase às situações de conflito^{8,9,13,14,15,16,17,18,25}.

A análise dos dados obtidos com as entrevistas e questionários permitiu atingir dois dos sete objetivos específicos:

- identificar quais aspectos da liderança (estilo de comando mais adequado, principais competências, e práticas de liderança realizadas) que influenciaram positivamente o desempenho dos pelotões no cumprimento da missão, numa situação de conflito nas operações de manutenção da paz no Haiti; e
- identificar os aspectos do desempenho dos pelotões (desempenho geral nas missões, fatores estressores, aspectos disciplinares, problemas de baixas, acidentes/incidentes, e relacionamento interno e externo) que foram influenciados pela liderança exercida pelos comandantes de pelotão.

3.1 Resultados obtidos

Os resultados apresentados nas entrevistas e questionários, relacionados com a revisão de literatura, foram analisados e divididos da seguinte forma:

- **Aspectos da liderança** observados pelos comandantes de batalhão (Cmt Btl), nas entrevistas e pelos comandantes de subunidade (Cmt SU) e comandantes de pelotão (Cmt Pel), nos questionários;
- **Aspectos do desempenho do pelotão** observados também pelos Cmt Btl

(entrevistas) e pelos Cmt SU e Cmt Pel (questionários);

3.1.1 Discussão dos resultados dos aspectos da liderança

No que se refere aos aspectos da liderança observados pelos Cmt Btl, SU e Pel, dentro da situação de conflito vivenciada pelos 3º ao 7º contingentes, foram analisados na variável independente da liderança militar: o estilo de comando, as competências cognitivas e psicomotoras; as competências afetivas pessoais; as competências afetivas interpessoais; e as práticas de liderança (melhores práticas e oportunidades de melhorias).

Os resultados são descritos a seguir:

- o **estilo de comando** mais indicado pelos Cmt SU e Cmt Pel foi o participativo, onde o comandante atua mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões para depois decidir. Porém, uma parcela menos significativa indicou o estilo autocrático e delegativo, evidenciando que não existe um estilo único a ser adotado. Dessa forma, pode-se ressaltar a importância da liderança situacional como uma forma do líder adaptar seu estilo de comando de acordo com a situação que se apresenta, principalmente pela característica dinâmica das operações no Haiti.

- as **competências cognitivas e psicomotoras** mais indicadas pelos Cmt Btl, SU e Pel foram: a proficiência técnica e tática, que é a capacidade e conhecimento profissional do líder, que serve de exemplo e gera a confiança dos subordinados ao perceberem que o comandante sabe tomar as melhores decisões para o seu pelotão; o conhecimento dos subordinados, que permite ao líder conhecer profundamente seus comandados no intuito de identificar suas possibilidades e limitações para o emprego adequado de cada indivíduo; e a aptidão física, que é a capacidade para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, mantendo-se em plenas condições, apesar das adversidades e da fadiga, servindo ainda de exemplo aos subordinados;

- as **competências afetivas pessoais** mais indicadas foram: o equilíbrio emocional, caracterizado pelo controle das reações e emoções diante de situações de risco no Haiti para a tomada de decisões de forma acertada e com oportunidade; a decisão, que é a capacidade do líder de se posicionar adequadamente e de forma segura, diante de várias opções e mantendo o controle de seus sentimentos; a coragem, que é o controle do medo para estar a frente do pelotão nas situações mais arriscadas, mantendo-se no cumprimento eficiente da missão por intermédio da coragem física e através da coragem moral agir de acordo com valores e princípios morais; a responsabilidade, caracterizada pela capacidade de assumir e enfrentar as consequências de suas

atitudes e decisões; e por fim, a iniciativa, bastante indicada pelos Cmt Btl e SU, os quais são líderes em níveis mais elevados e que acreditam que, pelo fato da descentralização das ações e operações da missão, o Cmt Pel deve ter a habilidade de agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior;

- as **competências afetivas interpessoais** mais indicadas foram: a camaradagem, para estabelecer uma relação amistosa com os subordinados, estreitar os laços de liderança e minimizar os efeitos do cenário de conflito vivenciado na missão; a empatia, que é a aptidão para identificar e compreender o que os outros pensam, sentem e acreditam, pois em uma missão de paz, vários são os fatores que interferem no rendimento dos militares; o tato, onde o líder deve saber se relacionar com seus subordinados e com os diversos agentes militares e civis que atuam nesse tipo de missão buscando o êxito nos relacionamentos; e por fim a persuasão, que é a habilidade do Cmt utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar os militares a prosseguirem nas missões, mesmo o risco de vida existente nas missões de pacificação das favelas dominadas por grupos armados;

- as **melhores práticas de liderança**, levantadas pelos entrevistados e pelos respondentes aos questionários foram: o controle efetivo do pelotão pelos Cmt, o que impede que o desempenho da fração seja comprometido, identificando rapidamente os problemas no âmbito da fração e sanando-os com eficiência; o conhecimento profissional, que faz com que os subordinados confiem nos comandantes de pelotão; o conhecimento profundo do subordinado; o exemplo do comandante de pelotão; o bom relacionamento do comandante com a tropa; e por fim, como mais indicado por todos, a presença do comandante de pelotão junto a tropa em todas as circunstâncias, seja nas liberações, nas missões mais simples e principalmente nas operações que envolveram maior risco de vida.

- como **oportunidades de melhoria** pôde-se verificar: a falta de comando e controle, que em algumas ocasiões alguns Cmt Pel engajaram-se diretamente em atividades, perdendo a consciência situacional, e além de não manter o contato com o Cmt SU ficou passível de tomar decisões sem acerto e oportunidade, o que também influencia no exercício da liderança; a centralização de todas as atividades por parte de alguns Cmt Pel, deixando de atribuir e fiscalizar as atribuições atinentes aos sargentos, e, além disso, não desenvolvendo outros líderes, que no caso dos sargentos comandam grupos de combate; a leniência, que é o excesso de tolerância de alguns Cmt Pel, que por acharem que o desgaste da missão era grande, deixavam de aplicar punições em militares que apresentavam algum tipo de indisciplina; a falta de conhecimento profundo do

subordinado; e por fim o distanciamento do Cmt com o pelotão, influenciando de forma negativa o exercício da liderança.

3.1.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS ASPECTOS DO DESEMPENHO DOS PELOTÕES

No que se refere aos aspectos do desempenho dos pelotões observados pelos Cmt Btl, SU e Pel, dentro da situação de conflito vivenciada pelos 3º ao 7º contingentes, foram analisados na variável dependente do desempenho dos pelotões: o desempenho geral; os fatores estressores; os aspectos disciplinares; as baixas; os acidentes e incidentes; o relacionamento interno e externo dos pelotões.

Os resultados são descritos a seguir:

- o **desempenho geral dos pelotões** nas diversas missões foi muito bom, principalmente devido: a liderança dos Cmt Pel; ao adestramento da tropa no preparo; a motivação dos militares em cumprir uma missão internacional representando o EB e o Brasil; e a experiência dos militares que evidencia um comprometimento maior com a missão;
- os **fatores estressores** mais indicados foram: estar longe da família e amigos; risco de ferimento e morte; e dificuldade em resolver problemas da família que está longe. O líder deve saber identificar esses fatores para que possa agir no intuito de minimizar os efeitos nos subordinados, bem como em si mesmo por meio da capacidade de resiliência, para superar suas próprias dificuldades e manter-se eficientemente na liderança do grupo;
- nos **aspectos disciplinares** foi verificado que a maior parte dos pelotões não apresentou problemas que comprometessem o andamento da missão, porém houve algumas transgressões, atrasos e faltas, e até mesmo descumprimento de ordem. Com isso, ocorreu alguns casos de necessidade de o Cmt Pel utilizar-se de medidas disciplinares. Em algumas poucas situações houve ainda a necessidade de emprego de medidas coercitivas para persuadir um militar a seguir na missão, o qual se encontrava com medo de morrer, forçando o Cmt Pel a persuadi-lo no intuito de fazer com que este cumprisse a missão. Em outro caso o Cmt Pel precisou agir de maneira mais incisiva e enérgica para fazer com que um cabo cumprisse a ordem do sargento comandante do seu grupo de combate, e com isso impedindo a quebra da hierarquia e disciplina;
- com relação às **baixas**, foi verificado que os casos ocorreram em virtude dos riscos da missão, tais como: baixas por problemas de saúde, que não se configurou como desvio de conduta dos militares; militar atingido por tiro, o que demanda a atenção do Cmt Pel para que as técnicas, táticas e procedimentos corretos sejam mantidos, sem relaxamento, do início ao fim da missão, em que pese os imponderáveis e fatalidade

que ocorreram na situação de conflito; e a falta de resistência física, apresentada em quantidade bem baixa e que é facilmente solucionada com o exemplo e presença do Cmt Pel;

- no que se refere aos **acidentes e/ou incidentes** verifica-se a necessidade de orientação e fiscalização constante do Cmt Pel para impedir que o desempenho do pelotão decline e deixe-o mais suscetível a problemas como: disparo acidental e acidentes de viaturas, os quais ocorreram em alguns dos contingentes analisados.
- no **relacionamento interno** dos pelotões, a maior parte não apresentou problemas, porém ocorreram alguns conflitos internos de relacionamento entre os militares do Pel. Com isso o Cmt deve estar sempre junto da tropa e observando, para que rapidamente possa solucionar problemas que influenciam diretamente o desempenho da fração. Cabe ressaltar que em alguns casos, existiram pelotões compostos por militares de organizações militares diferentes, e com isso o líder precisou desenvolver a coesão e os laços de liderança durante a fase de preparo para a missão. Ressalta-se que a maior parte dos Cmt SU e Pel acreditam que é possível exercer a liderança em frações constituídas dessa maneira;
- no **relacionamento externo**, a maior parte dos pelotões não apresentou problemas com a população haitiana. Porém, em alguns poucos casos, ocorreram situações de destrato da população, agressividade nas abordagens e até mesmo um caso de envolvimento sexual. Vale ressaltar que, além de influenciar no desempenho do pelotão, a atitude de um militar pode comprometer a imagem do Exército e até mesmo do País, haja vista a visibilidade internacional da missão. Entretanto, de maneira geral os Cmt Btl e SU relataram que o relacionamento externo foi calcado no respeito e na interação harmoniosa.

De acordo com os resultados, pôde-se levantar aspectos que contribuíram para o sucesso da missão de maneira geral, além de outros que aparecem como oportunidades de melhoria para que em missões futuras não sejam repetidos.

4. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do tema “A influência da liderança militar no desempenho do pelotão de fuzileiros em situação de conflito na missão de paz no Haiti” constitui uma real necessidade para o Exército Brasileiro, haja vista o aprimoramento e manutenção das atividades em terras haitianas visando os próximos contingentes, o crescimento da projeção brasileira no cenário internacional e, o possível emprego de tropas em novas missões de paz da ONU em outros países e até mesmo no Brasil.

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar de que forma a liderança militar influenciou o desempenho do pelotão de fuzileiros no

cumprimento da missão de paz no Haiti, em situação de conflito, levando-se em consideração o desafio do comandante de pelotão em guiar os subordinados no cumprimento do dever, nesse ambiente de continuada dinâmica e complexidade.

Desta forma, pôde-se afirmar que o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho foram atingidos, sendo materializados pela revisão de literatura, pela pesquisa documental e pelos resultados obtidos nas entrevistas e questionários realizados com os militares dos 3º ao 7º contingentes: 05 (cinco) Cmt Btl, 15 (quinze) Cmt SU e 45 (quarenta e cinco) Cmt Pel.

A liderança, que foi a variável independente, foi verificada com ênfase nos seguintes aspectos: os estilos de comando adotados; as competências da liderança militar; as melhores práticas de liderança e as oportunidades de melhorias. O desempenho dos pelotões – variável dependente – foi verificado com base: na execução geral das missões; nos fatores estressores; nos aspectos disciplinares; nas baixas; e nos relacionamentos interno e externo.

Esses aspectos viabilizaram a análise da influência da liderança no desempenho do pelotão no cumprimento da missão, com resultados significativos que demonstraram relevância, permitindo atingir o objetivo estabelecido.

A pesquisa foi elaborada de forma a possibilitar que as questões de estudo fossem respondidas. A revisão de literatura propiciou a apresentação das definições de liderança e motivação, bem como as características de uma operação de manutenção de paz, particularmente a MINUSTAH. As entrevistas e questionários permitiram elucidar as perspectivas da liderança e do desempenho dos pelotões. Com isso, o problema pôde ser resolvido, pois foram constatados os aspectos que contribuíram de forma decisiva para o desempenho dos pelotões em situação de conflito.

No que se refere à dimensão da liderança em situações conflituosas no Haiti, pôde-se concluir que o estilo de comando mais adequado foi o participativo, mas não se deve inferir que este seja o único estilo para a situação de conflito, pois a liderança situacional se configura como o principal instrumento para que o líder possa se adequar às diferentes demandas, principalmente em uma conjuntura de mudanças constantes e com elevado risco de morte.

As competências da liderança de maior importância foram:

- competências cognitivas e psicomotoras: o conhecimento do subordinado e a proficiência técnica e tática;
- competências afetivas pessoais: o equilíbrio emocional, a decisão, a coragem, a responsabilidade e a iniciativa
- competências afetivas interpessoais: a camaradagem, o tato, a persuasão e a empatia.

Nas práticas de liderança militar aplicadas na missão verificaram-se diversos pontos fortes e oportunidades de melhoria, entretanto, pôde-se concluir que a principal característica necessária do líder militar, nessa situação, é a sua presença junto aos subordinados em todos os momentos, especialmente, nos mais difíceis e perigosos.

No que tange ao desempenho do pelotão, pôde-se concluir que a maior parte obteve resultados muito bons. Os fatores estressores que exigem maior atenção por parte dos comandantes de pelotão e que mais exercem influência sobre os subordinados são a distância da família e o risco pessoal de ferimento e morte. A disciplina, em sua maior parte, foi mantida ao longo da missão com a ocorrência de poucos problemas, mas que evidenciaram a necessidade de atuação dos Cmt Pel para evitar prejuízo na execução das atividades propostas e, além disso, foram poucos os casos em que se fez necessário o emprego de medidas coercitivas para fazer com que um militar cumprisse uma determinada missão. Com relação às baixas ocorridas, foram verificados problemas que não evidenciaram deficiência no desempenho da fração, tampouco a falta de liderança.

A composição dos pelotões pode influenciar no desempenho do pelotão, pois, apesar da maioria dos oficiais acredita que a liderança pode ser exercida de maneira satisfatória, conclui-se que no caso de pelotões formados por militares de diferentes OM, a liderança deve ser desenvolvida com mais ênfase desde a fase do preparo, haja vista ser a única oportunidade, antes da missão, para o estabelecimento da coesão entre o grupo e entre o Cmt e seus subordinados. Os problemas de relacionamento internos e externos evidenciaram a necessidade do Cmt Pel estar acompanhando e observando intensamente seus homens, para que possa rapidamente identificar e sanar problemas que naturalmente ocorrerão ou poderão ocorrer num ambiente de convívio de pessoas com diferentes personalidades.

A metodologia escolhida para o trabalho foi suficiente, pois o objetivo estabelecido foi plenamente alcançado. Através da análise e discussão dos resultados obtidos na revisão de literatura, nas entrevistas e questionários, pôde-se assegurar que foram levantados aspectos que permitiram verificar como a liderança influenciou o desempenho dos pelotões na missão de paz no Haiti em situação de conflito.

A bibliografia existente estabeleceu o arcabouço doutrinário do tema, bem como exemplificou de forma prática alguns aspectos relevantes. Ademais, os estudos militares sobre o tema subsidiaram a execução da pesquisa propiciando o cumprimento dos objetivos.

Com base em tudo que foi exposto, da pesquisa e de seus resultados, a liderança militar influenciou de maneira positiva o desempenho dos pelotões na missão de paz no Haiti em situações

de conflitos, na medida em que se empregou um estilo de comando participativo, com as competências do conhecimento dos subordinados, a proficiência técnica e tática, aliadas ao equilíbrio emocional, à decisão, à coragem, à responsabilidade, à iniciativa, à camaradagem, ao tato, à empatia e à persuasão, e consubstanciadas na presença constante do líder junto de seus subordinados como fator motivador para o cumprimento da missão.

Os aspectos que propiciaram esse sucesso devem ser foco de coleta de ensinamentos, a fim de que, nas missões futuras os comandantes possam estar cada vez mais capacitados a exercerem a liderança militar nas melhores condições e conduzirem seus subordinados ao correto cumprimento da missão.

Como contribuição para o desenvolvimento das ciências militares, sugere-se que seja incluído no Manual de Liderança Militar um item com as competências mais evidenciadas em situações de conflito, além das já existentes em situações de normalidade. Dessa forma, é necessário preencher essa lacuna do conhecimento haja vista a possibilidade de emprego do Exército Brasileiro em missões de características semelhantes as dos contingentes selecionados.

Destaca-se ainda, como sugestão, a necessidade de pesquisas relacionadas ao estudo da prática da liderança militar nas missões de

pacificação nos complexos de comunidades do Estado do Rio de Janeiro, no Brasil, levando-se em consideração algumas semelhanças, com as devidas proporções e peculiaridades.

Recomenda-se que seja verificada a conclusão do presente estudo como forma de levantar aspectos a serem observados pelos comandantes de pequenas frações das tropas brasileiras, que se preparam para as futuras missões com as características abordadas na presente pesquisa.

O Brasil, como uma nação de proporções continentais, exerce um poder dissuasório no continente americano e atualmente vem ampliando sua participação militar no cenário internacional, notadamente com a missão de paz no Haiti. Entretanto, a título de exemplificação, o País já foi consultado com relação a uma possível participação em missão de paz no Líbano, a qual se caracterizaria como uma missão de paz em situação de conflito e que ensejaria a necessidade do conhecimento dos principais aspectos da liderança nessa conjuntura.

Por fim, inserido nesse quadro, o Exército Brasileiro não poderá abster-se da oportunidade de colher os ensinamentos de liderança daqueles que a exerceram, satisfatoriamente, em missão de paz em um cenário contemporâneo e multidimensional, o qual caracteriza os atuais conflitos modernos.

REFERÊNCIAS

- 1 BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- 2 ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters. Department of the Army. **ADP 6-22, C1: Army Leadership**, Washington, 2012.
- 3 CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- 4 ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- 5 ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.), **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas 2004.
- 6 YEAKEY, George W. Liderança Situacional. **Military Review**, Fort Leavenworth- Kansas, ed. brasileira. n. 3, p. 49-60, 3. Sem. 2002.
- 7 CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL (CEP) (Brasil). Divisão de Psicologia Organizacional. **Relatório das condições psicossociais do contingente I ao XI**, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- 8 BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C95-1: Operações de Manutenção da Paz**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 1998.
- 9 BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.103: Operações**. 4. ed., Brasília, DF, 2014d.
- 10 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 11 BRADLEY, Omar N. Liderança. **Military Review**, Fort Leavenworth – Kansas, ed. brasileira. p. 66-72, set./out. 2012.
- 12 CRUZ, Carlos Alberto dos Santos. **Liderança, 2014**. Palestra sobre Liderança ministrada para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, em 29 de julho de 2014.
- 13 ANGELIM, Heron Salomão Cardoso. **As oportunidades para o desenvolvimento da capacidade de liderança em tempo de paz, que atendam as necessidades para o cumprimento de missões reais, particularmente, na**

- MINUSTAH.** 2010. 79f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.
- 14 LESSA, M. A. G. **A participação dos contingentes do Exército Brasileiro na Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH).** 2007, 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- 15 BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.202:** A Força Terrestre Componente nas Operações. 1. ed., Brasília, DF, 2014a.
- 16 BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.102:** Doutrina Militar Terrestre. 1. ed., Brasília, DF, 2014b.
- 17 BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.101:** O Exército Brasileiro. 1. ed., Brasília, DF, 2014c.
- 18 CENTRO DE INFORMAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS - UNIC (Rio de Janeiro). **Carta das Nações Unidas e Estatuto da Corte Internacional de Justiça.** Rio de Janeiro, julho, 2001. Disponível em: <http://unicrio.org.br/img/CartadaONU_VersoInternet.pdf>. Acesso em 07 ago 2013.
- 19 COSTA, William Trajano de Andrade. **Trabalho emocional de militares do Exército Brasileiro em missões de paz das Nações Unidas.** 2011. 129f. DISSERTAÇÃO - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 2011.
- 20 GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Objetiva, 1995.
- 21 GOULART, Fernando Rodrigues. Motivação para o combate. **Military Review**, Fort Leavenworth – Kansas, v. 85, n. 3, p. 75-79, maio/jun., 2005.
- 22 FONTOURA, Paulo R. Campos Tarrisse. **O Brasil e as operações de manutenção da paz das Nações Unidas.** Curso de altos estudos do Instituto Rio Branco. Brasília: FUNAG, 2005.
- 23 HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, LTDA, 1986.
- 24 HERZBERG, Bernard Mausner. **Motivação para trabalhar.** ed. Traduzida. John Wiley e Filhos, Inc. Nova Iorque, EUA, 1959.
- 25 HOLCZIK, E. **Imposição da paz: a pacificação de Cité Soleil e sua contribuição para a projeção do poder nacional brasileiro.** 2010, 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.