

FRATERNIDADE ENTRE  
LEÕES:

A LIDERANÇA NO  
FRAGOR DO COMBATE

CARLOS ALBERTO  
BORGES PEREIRA

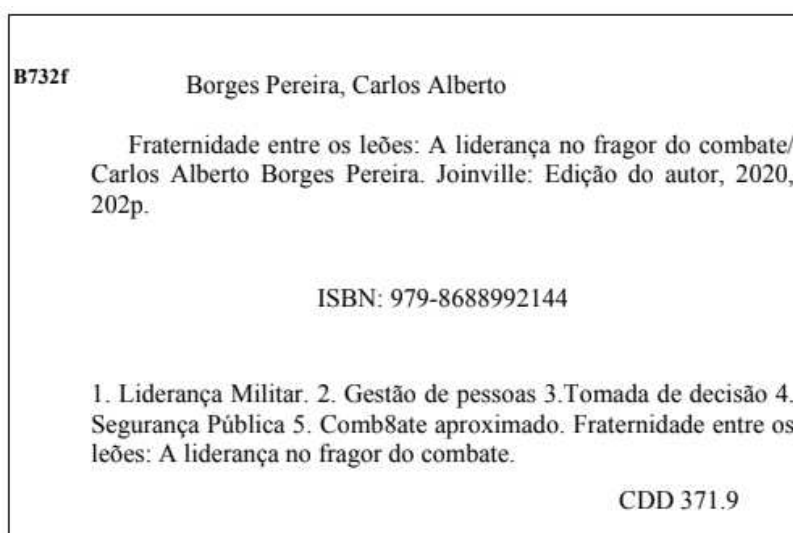
## RESUMO

*Assuma o “xerifado” da sua vida! Uma leitura que aflora a conexão entre a teoria e prática gerencial de formas variadas. Foram abordados o ponto de vista científico da liderança, combinado com a prática das operações de enfrentamento à criminalidade violenta; através de um breve estudo de casos baseados em fatos ocorridos durante os confrontos, em um estilo de gênero policial romantizado. Nós propomos ao leitor, um instigante exercício inventivo, que retrata através de uma judiciosa análise, a influência do líder no meio militar, na consecução dos objetivos e imperativos institucionais do combate aproximado e da gestão de pessoas. Mostra a realidade da liderança na vida da caserna, vista por lentes realistas, nuas e cruas, que trazem uma narrativa aguda, visceral escancarada, onde as condutas das relações humanas e o cumprimento de tarefas se fundem através da forma de conduzir homens no fogo sagrado do embate. A forja do verdadeiro líder na segurança pública, no ambiente militar ou corporativo; reside no fato de incorporarmos à cultura organizacional, o desenvolvimento de um plano de carreira, baseado no planejamento da sucessão de novos líderes, este é o caminho para o novo milênio. Ter líderes capacitados em todos os níveis de uma instituição é fundamental para o sucesso global. O Policial Militar, inserido em um contexto de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, deve adaptar-se às exigências do atual cenário dos conflitos de 4ª geração, que impactam os desafios da sua sobrevivência diuturnamente. O que vem a ser o fenômeno do Cabo Estratégico? O que é o conceito de lawfare? Quais seriam os motivos pelos quais se formam as lideranças criminais? O que é preciso para matar alguém? Porque nossos adolescentes estão matando e como a polícia reage a isso? O que é mais importante para o líder? Quociente de Intelectual ou Quociente Emocional? É preciso QI para ser aprovado em um concurso público, mas é imprescindível QE para saber lidar com a heterogeneidade cognitiva desta profissão. Os grandes líderes tomam decisões de vida ou morte na condução da guerra e se certificam de que o trabalho seja executado, otimizando os resultados e mitigando os riscos do efeito colateral. Dentro desta perspectiva, apresentamos a doutrina do trabalho de estado-maior completo, criada pelo General Macarthur. Essas e outras habilidades ensinadas neste livro, o ajudarão a se distinguir dos líderes com desempenho medíocre, para os leões da vanguarda; desenvolvendo competências no tocante a apresentar resultados de alta performance, quebrar paradigmas e se recriar, com padrões excepcionais de eficácia. O fator que mais influência na rotatividade dos colaboradores e nos resultados obtidos, é a forma como o líder é visto pelos subordinados. Durante os confrontos e durante os cursos de formação, os militares desenvolveram um novo modelo de liderança, para que você possa emergir como destaque. Se você está liderando/comandando uma equipe tática pela primeira vez, é um coach, educador ou quer aumentar a produtividade, este livro é a ferramenta de que você precisa, pois, traz uma leitura simples e direta para a prática gerencial.*

**Palavras-chave:** Liderança Militar, Gestão de pessoas, tomada de decisão e Segurança Pública.

Todos os direitos reservados. Os personagens retratados neste livro são fictícios. Qualquer semelhança com pessoas reais, vivas ou falecidas, é coincidência e não é intencional por parte do autor.

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou armazenada em um sistema de recuperação, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a permissão expressa por escrito da editora.  
Design da capa: Quezia da Silva Nunes



## DEDICATÓRIA

Gostaria, primeiramente, de expressar a minha gratidão pela inspiração, ao imaginário leitor que buscou nesta obra, crescimento pessoal, profissional e intelectual. A publicação deste livro, representa a materialização de várias vitórias sucessivas. Nada disso teria sido possível, sem o apoio incondicional de todos vocês leitores; que acreditaram em mim nos momentos em que eu mesmo não acreditei. À minha mãe Leony e a meu Pai Lázaro (*in memoriam*), nunca teria conseguido sem as chineladas que levei quando criança; meus irmãos Carlos Ronaldo, Alex Sandro, minha irmã Ana Cláudia e minha madrinha Anna Maria, obrigado pelo apoio.

Aos meus filhos Evelin, Caio e Gabriel; perdoem-me pelo tempo que passei ausente. Vocês sempre foram o combustível dessa máquina de guerra, que sem dúvida alguma, conseguiu tirar forças da confiança que vocês depositaram em mim.

Minha futura esposa Quézia, que agora estou pedindo oficialmente em casamento. Quer casar comigo, Quézia? Por ser a minha primeira editora e me dar o melhor conselho que eu já recebi: “*Acredito em você e quero ver o seu sonho realizado*”. Obrigado pelos momentos inenarráveis e pelas fotos que nunca poderei postar nas redes sociais. Essas são as melhores com certeza. Sempre que minha motivação se arrefeceu, era renovada pelos seus abraços e afagos intermináveis, você foi um grande estímulo que invariavelmente excedia o que seria razoável de se esperar.

Este livro é dedicado, a todos os policiais militares que tombaram em serviço, que ficaram paraplégicos, em decorrência de um acidente com a viatura ou foram gravemente feridos em combate. A todos os professores que influenciam jovens novatos concurseiros, a enfrentarem a morte com destemor, integridade e lealdade: os sargentos.

## SUMÁRIO

1.	<i>INTRODUÇÃO</i>	6
2.	<i>OBJETIVOS</i>	9
3.	<i>RESULTADOS</i>	10
4.	<i>CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA: CRIANDO MÁQUINAS DE GUERRA</i>	14
5.	<i>COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DO LÍDER MILITAR</i>	22
6.	<i>FATORES DE LIDERANÇA MILITAR</i>	25
7.	<i>TIPOS DE LIDERANÇA</i>	40
8.	<i>A EMPATIA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</i>	45
9.	<i>O PAPEL DA MOTIVAÇÃO</i>	59
10.	<i>PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA NO GESTOR</i>	68
11.	<i>FALTA DE LIDERANÇA</i>	71
12.	<i>O PAPEL DA ÉTICA NA CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR</i>	79
13.	<i>UM ESTUDO SOBRE O APRENDIZADO DA LIDERANÇA</i>	88
14.	<i>A CRIAÇÃO DE UM MODELO DE LIDERANÇA</i>	100
14.1.	<i>AGRESSIVIDADE CONTROLADA</i>	108
14.2.	<i>CONTROLE EMOCIONAL</i>	109
14.3.	<i>DISCIPLINA CONSCIENTE</i>	113
14.4.	<i>ESPÍRITO DE CORPO</i>	114
14.5.	<i>FLEXIBILIDADE</i>	116
14.6.	<i>HONESTIDADE</i>	118
14.7.	<i>INICIATIVA</i>	119
14.8.	<i>LEALDADE</i>	123
14.9.	<i>LIDERANÇA</i>	124
14.10.	<i>PERSEVERANÇA</i>	125
14.11.	<i>VERSATILIDADE</i>	127
15.	<i>DOCTRINA DE ESTADO MAIOR</i>	128
16.	<i>A FORMAÇÃO DA LIDERANÇA CRIMINAL</i>	130
17.	<i>O CONCEITO DE LAWFARE, NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA</i>	141
18.	<i>A FORMAÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR NO COMBATE</i>	148
19.	<i>ESTUDOS DE CASO SOBRE A LIDERANÇA</i>	157
20.	<i>O BONDE DO RIGOR</i>	159
21.	<i>SILENCIANDO AS SENTINELAS</i>	171
22.	<i>O TRAFICANTE SEQUESTRADO</i>	180
23.	<i>DEJAVU</i>	184
24.	<i>O FORAGIDO</i>	189
	<i>REFERÊNCIAS</i>	197

## 1. INTRODUÇÃO

No centro das transformações das forças de segurança e defesa do século XXI, sejam elas a marinha, o exército, a aeronáutica ou as polícias militares, encontra-se o sargento. Ele guia, cuida, instrui, treina e orienta nossos soldados, tanto nos tempos de paz como nas origens do *Armagedom*. É o primeiro elo para implementar uma nova doutrina, conceitos, ordens de serviço, legislação peculiar e apreciações. Comanda pequenos corpos de tropa, manobrando novas plataformas tecnológicas embarcadas e engajando o inimigo. Aqui, buscamos não só um modelo efetivo de desenvolvimento de liderança para os sargentos, mas para líderes de qualquer segmento, pessoas que carecem definir uma ameaça corretamente, que precisam implementar o conhecimento de estratégias de gerenciamento, para disseminar a doutrina atual e as futuras. No novo cenário da segurança pública, ele muitas vezes encara o inimigo que está entrincheirado, entre os não combatentes, com pouco tempo para distinguir uns dos outros, até que o combate venha a irromper.

Cabe a ele, planejar, conduzir, fiscalizar e corrigir o bom andamento do serviço, atuando junto ao efetivo com ações pontuais e comedidas, para realizar os anseios da tropa e, ao mesmo tempo, os do alto comando. Ele será o balizador para identificar os pontos fora da curva nos gráficos das operações policiais militares. Esta investigação tem por objetivo, estudar o fenômeno da liderança militar, ciência que têm alimentado um extenso rol de estudos sobre indivíduos. A justificativa se dá, pelo fato de o assunto ter se demonstrado relevante, tanto na comunidade acadêmica, quanto social e institucional; já que as empresas, na sua grande maioria, não possuem um programa de treinamento nesta área. Existem indivíduos capazes de aprender comportamentos complexos, que demandem altos investimentos de ordem afetiva e com isso aumentar a sua performance enquanto líderes, especialmente no combate? O impacto do pessoal treinado, possui alguma diferença comportamental no grupo? Apesar do vertiginoso avanço da tecnologia, do surgimento de novas armas e da evolução das doutrinas militares, continua irrefutável a importância da liderança militar.

A centralização do planejamento dos comandantes, responsáveis nos diversos escalões pelas vitórias e pelas conquistas nas batalhas e nas guerras; sintetiza a consecução de todos os desígnios de uma instituição, sejam os objetivos da prestação de serviços

públicos, seja nos interesses dos recursos intangíveis da organização - seres humanos. Devido aos frequentes acúmulos de atribuições, acabamos como militares, nos utilizando da condição hierárquica para tocarmos a máquina pública, um erro que será explicado mais à frente. As condutas a serem tomadas em situações de combate, requerem pronta iniciativa e decisões para respostas de toda a sorte. Por isso, os comandantes das pequenas frações, devido à sua proximidade com a tropa, precisam conduzir os seus homens ao cumprimento da missão através da liderança e convencê-los quanto à validade das suas linhas de ações tomadas. O exercício da liderança, objeto deste livro, visa propiciar aos comandantes de pequenas frações, instrumentos de avaliação de seus atributos afetivos e concomitantemente, a sua capacidade técnica e tática frente aos mais diversos quadros de combate.

Vivemos em uma época, em que várias pessoas se intitulam especialistas em determinadas áreas do conhecimento. Especialistas de segurança pública, que nunca prenderam um traficante ou assaltante, que nunca fizeram um parto dentro de uma viatura e que nunca sentiram o barulho sibilante de um projétil zunindo por sobre a sua cabeça. Vemos diversos gurus falarem sobre liderança, sem nunca terem liderado nada. Sem nunca ter passado por situações difíceis. Pensando nisso, iniciamos um estudo sobre a liderança militar. Estamos em uma época, em que o largo uso dos meios de comunicação em massa, através de redes sociais. As pessoas se promovem em cima de coisas que nunca fizeram, através de propaganda pessoal enlatada. Diante disso, infere-se que popularidade e fama não são sinônimos de liderança. Por isto, não se deve procurar o caminho da fama, já que ela ocorrerá normalmente caso o chefe seja aceito pelo grupo. Isto posto, este estudo visa em um primeiro momento, socializar com a comunidade acadêmica; a influência do líder militar no combate aproximado da segurança pública.

Neste contexto, traremos uma perspectiva diferenciada do conceito de líder; que influencia as pessoas através de um modelo de tomada de decisões bem acertadas e coerentes, congruentes com os objetivos institucionais e os anseios da tropa. Serão analisadas, algumas situações cotidianas, em que pese, o policiamento ostensivo. Há uma enorme diferença entre comandar em tempos de paz; e a mera subordinação em tempos de guerra, ocasião em que não mais subsistem os erros daquele tempo. Essas atividades, ainda que conexas, não estão, por assim dizer, erradas ou certas, mas aceitáveis dentro de

um contexto específico que se encontram. Em um segundo momento, será explanado acerca dos principais conceitos estudados nesta área de conhecimento e métodos práticos para alcançarmos a liderança carismática entremeada na caserna; em comparação à liderança autocrática; nas quais alguns acreditam que o posto ou a graduação, são suficientes para conduzir a arte da guerra e do entrincheiramento. A principal forma de se resolver este problema, seria fomentar o tema, que consiste basicamente em pesquisas científicas e prática constante, para alcançarmos um liame recíproco entre os subordinados e nossos comandantes.

Buscamos aqui, uma portentosa análise do fenômeno da liderança do campo de investigação das relações sociais. Embora condensada em poucas páginas, nem por isso esta obra deixa a desejar acerca dos rudimentos elementares da liderança militar. O ponto principal estudado, será balizado ou terá como azimute, o estudo de manuais de liderança das forças armadas e da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, bem como obras de Dale Carnegie, Parapanof, Goleman, Gavet, Jomini, Clausewitz e Greene. Não buscamos apresentar aqui, a panaceia para todos os problemas da liderança, por sabermos que são multidisciplinares e intermináveis, mas iremos estudá-los com afinco.

*“Uma reação anormal a uma situação anormal, constitui o comportamento normal”.*  
*Victor Frankl, sobrevivente de um campo de concentração nazista.*



## 2. OBJETIVOS

O objetivo principal deste livro, é trazer conhecimento oportuno; que favoreça os atos decisórios, no tocante a conscientizar os gestores, do seu papel fundamental em influenciar pessoas através do carisma, do exemplo e da moral elevada da tropa. Neste trabalho, nos propomos a dar um conjunto de máximas gerais e igualmente aplicáveis para todas as atividades de liderança, sejam elas empresas privadas ou públicas. Para dar alguma coesão e perspectiva, vamos relacionar as principais características que um bom sargento deve ter, deixando de ser um irresoluto, que joga todas as decisões nas mãos dos oficiais.

Nos princípios da subordinação, que formam o preâmbulo do regulamento de serviços internos, ou seja, a hierarquia e a disciplina militar; muitas são as responsabilidades de um graduado, em virtude da carga teórica a que foi submetido. Responsabilidades estas, que esperamos terem eles absorvido durante a sua formação e quando necessário; a tropa espera que as tenham aderido às suas mais profundas convicções, para que as usem como molas propulsoras morais, prestes a distenderem-se sem esforço, durante o conduzir da guerra.

Essas convicções, destinam-se, com efeito, a assumir o caráter de consecução dos objetivos colimados pelo comando de equipes ou destacamentos; para que sobrevivendo a guerra, estejam prontos para tomarem iniciativas e suprirem a falta dos oficiais até a sua chegada.

*"Na paz os filhos enterram seus pais, na guerra os pais enterram seus filhos".*

*Heródoto*

### 3. RESULTADOS

É a irmandade da guerra, criada pela liderança, que faz com que até mesmo os corações mais fracos, se estremeçam pela convicção de que correrão um dia, sem hesitação para os braços da morte. É função do sargento, atribuir prescrições de minúcias aos serviços diários, como uma arte cujos princípios ele professa; como uma religião ou filosofia de vida no concernente a liderar. Percebeu-se ao longo deste estudo, que a função deste personagem se desdobra; ora interagindo com o grupo através de termos de comportamento voltado para a tarefa e, ora interagindo através do comportamento voltado para o relacionamento com os superiores, pares e subordinados. Dentro de grupos, os seres humanos procuram se proteger mutuamente. Muitas vezes, “imaginando que estão a proteger uns aos outros”, do excesso de atividades impostas pelo chefe para aumentarem a sua produtividade. Erro pífio.

A indolência natural dos homens, a maior causa de termos perdido os grandes líderes da humanidade, tem feito isso ao longo do tempo. Mas a indolência sistemática, quase generalizada, em todos os tipos comuns de profissões, é ainda pior, já que cria uma teia de armadilhas para os líderes, tornando as pessoas cada vez mais difíceis de serem influenciadas positivamente. Isso tudo, se deve às conclusões a que chegaram as pessoas medíocres e da crença que nutrem; de que agindo assim, estão servindo aos seus interesses. Esse tipo de pensar pequeno, oblitera toda a forma de evolução do pensamento humano, diminuindo os homens que têm pouca ambição. Cabe ao chefe, portanto, incitar a ambição de todos os seus subordinados; ser eficaz no sentido de concitar o homem a realizar seu melhor trabalho. NETO e MACHADO (2011, p. 04) explicam no manual de liderança da AMAN, os fatores básicos do preparo, para que um exército se torne instrumento eficaz de combate. São elas:

1. *Dotar a instituição de organização e estrutura adequadas;*
2. *Buscar a permanente modernização da doutrina;*
3. *Buscar a permanente modernização do material de emprego militar;*
4. *Formar pessoal de alta capacitação;*
5. *Formar quadros com elevada capacidade de liderança &;*
6. *Realizar o treinamento adequado com as organizações militares operacionais.*

Pensando nisso, estamos aqui e agora buscando modernizar doutrinas, o emprego militar pessoal e formar quadros com elevada capacidade de liderança através de uma carga teórica, a qual o leitor terá que treinar posteriormente. Deve-se criar uma cadeia de valor, na qual o modelo representativo do conjunto de processos ou atividades de relevância estratégica da corporação, e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes, ou usuários seja apresentável. Perceba, que o motivo principal disso acontecer, seria a pressão que o grupo exerce por sobre os indivíduos. O grupo, por meio de recursos variados, pressiona os seus membros, a se comportarem dentro de um padrão tácito ali acordado e admitido. Qualquer comportamento que extrapola os limites aceitos pelo grupo, seria visto como uma ameaça à sua integridade. Esse domínio coletivo sobre o indivíduo, muitas vezes se reveste de características de ações de contra controle, em relação às práticas institucionais e seus agentes socializadores. O papel do líder, é sem dúvida, manipular (no bom sentido da palavra) pessoas, para se tornarem vencedoras. Para que atinjam os objetivos colimados na guerra. É nossa tarefa, persuadir as pessoas a serem melhores; para o crescimento delas, para o nosso e conseqüentemente, da corporação, seja ela qual for. O chefe, deveria ser o vilão que as pessoas precisam. GAVET (1958, p. 57), alerta que para desenvolver o valor de uma unidade, é preciso: *“despertar e estimular o valor dos elementos individuais; colocar esses elementos no lugar certo, em suas funções & exigir que aí ajam com todo seu vigor, isto é, com toda sua inteligência” [sic].*

Por isso, aqueles com certa projeção no grupo e possuidores de capacidades aglutinadoras, capacidade em desenvolver cooperação mútua, os que apresentam escores percentuais de apreensões relativamente altos; acabam sendo prejudicados de alguma forma. Cabe ao sargento, saber trabalhar com o grupo para que possamos nivelar as equipes por cima e não por baixo, e não atuar nos trabalhos de forma reticente. Mesmo no meio militar, a liderança pode e deve ser aprendida, ela é o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas; mesmo aos incautos, que insistem que *“Antiguidade é posto”*. Essas pessoas, acreditam peremptoriamente que o posto ou a graduação, são uma condição segura para dar ordens e receber os louros da vitória pelos outros, às expensas do serviço. Urgia, assim, que fossem desenvolvidos modelos gerenciais de condução das guerras, de comando de militares através de exemplos ao longo da história, mas por meios outros, que não a hierarquia. Infelizmente, esse hábito citado anteriormente, de reduzir a capacidade produtiva, representa uma tentativa deliberada de enganar os superiores e de

se auto iludir; julgando que no final do mês, todos receberão o mesmo salário. Engodo, já que aquele que está buscando se aperfeiçoar, sempre acaba se destacando, ascendendo e servindo de espelho para a maioria. Neste caso, o sargento ou imediato, é logo considerado antagonista; senão inimigo da tropa, desaparecendo completamente a confiança mútua que deveria existir entre os comandantes e /ou chefes e os seus subalternos. Assim, o entusiasmo, a aderência às tratativas organizacionais, o sentimento de que todos estão trabalhando para o mesmo fim e a partilha dos resultados positivos desaparece. Nossa missão precípua, é encorajar homens a enfrentarem a morte todos os dias.

Certo dia, CHARLES SCHWAB *apud* CARNEGIE (1955, página 58) disse: *"Considero minha habilidade em despertar o entusiasmo entre os homens a maior força que possuo, e o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em um homem, que é a apreciação e o encorajamento"*. Esta estreita cooperação, íntima e pessoal, entre o alto comando e a tropa é parte essencial da administração científica ou das tarefas de Taylor. É aqui, que mora o pior de dois mundos. O sargento, possui a inglória função de gerir este impasse. Devemos enquanto líderes, criar sucessores e não seguidores, bajuladores. Devemos prepará-los para assumirem nossas funções em casos de baixa, realizando uma divisão equitativa das responsabilidades cotidianas; para obtermos o rendimento máximo de cada homem de um exército, assim como, se pensarmos bem, todo resultado positivo, afeta a todos. Já cheguei a vivenciar casos, em que o motorista de viatura, ao ser interpelado por um transeunte acerca da localização de uma rua; sinalizou para que a pessoa desse a volta e perguntasse ao sargento. Pois, segundo ele, ao comandante da equipe que competia dar este tipo de informação tão complexa. Pergunto: Que tipo de líderes estamos formando? O que aconteceu com o militarismo raiz, de homens de fibra e corajosos combatentes?

Pensando nessas situações, formulamos um compêndio de vários pontos de vista sobre a liderança, trazidos por militares influentes no meio. Será tratado mais à frente, como se deu o processo de Modernização do Ensino nesta esteira. Desde a construção de um projeto pedagógico, de atualização curricular e de práticas na área de liderança conduzida pela AMAN. Trata-se de um estabelecimento, de formação militar, que tem por missões, tanto a iniciação dos cadetes, quanto o aperfeiçoamento da capacitação dos demais oficiais de carreira do Exército Brasileiro na linha bélica. O tema do referido estudo em questão, a que muitos têm se dedicado; frequentemente ocupa páginas dos

periódicos profissionais das mais diversas áreas do conhecimento humano. Fato este, que justifica a temática proposta, de modo a trazer algo que seja útil para qualquer profissional que opere lado a lado com pessoas, em ambientes que ocorram incidentes críticos. Serão evocados ainda, alguns estudos de caso sobre o fenômeno da liderança, a fim de defini-la e, será apresentado ainda, um modelo versando sobre o ambiente das armas. O que tende a reforçar a impressão de fluidez fugidia e intrincamento do fenômeno, do que a encerrá-lo num conceito preciso. Será discorrido sobre as questões relativas à dinâmica grupal, clima entre os membros, organização e distribuição de tarefas, a estrutura dos relacionamentos, hierarquia, disciplina, natureza da comunicação, etc.

*“Você deve ser lento na deliberação e rápido na execução”,*

Napoleão Bonaparte (1769-1821).

#### 4. CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA: CRIANDO MÁQUINAS DE GUERRA

Consoante a este conceito, o manual de liderança militar (2011, p. 23), criado pelo exército brasileiro destaca a seguinte posição: *“A liderança militar, consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”* [sic]. A criação de vínculos afetivos, refere-se ao respeito, à confiança e à credibilidade que o comandante precisa obter junto aos seus comandados, enquanto o logro dos objetivos, tange ao cumprimento das missões da organização. É preciso atuar, através da persuasão e de bons exemplos, de modo que os colaboradores comprem a nossa ideia.

Este manual, *opus citatum*, diz que a liderança militar; estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: *“A proficiência profissional; O senso moral, traços de personalidade característicos de um líder e; as atitudes adequadas”*. Por outro lado, mas ainda neste gancho, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército Americano, detalhado no Manual de Campanha FM 6-22, citado por PROCTOR (2010, p. 37), identifica três atributos que um líder precisa ser: *“um líder de caráter, um líder com presença e um líder com capacidade intelectual”*. Perceba que mudamos um pouco as palavras, mas o contexto permanece o mesmo.

Em se tratando de moral do líder, GAVET (1958, p. 13) elencou os principais elementos morais do chefe, que são: *“inteligência, caráter e, acima de tudo, devotamento”*. Para NETO e MACHADO (2011, página 57), devotamento ou dedicação são respectivamente: *“capacidade de cumprir, de modo espontâneo e com empenho, as tarefas normais do serviço e outras não previstas e é o atributo daquele que demonstra ser capaz de realizar suas tarefas com empenho”*. Assim, observa-se o que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. Necessário se faz, que o líder absorva todos os encargos que a ele concernem. Um sargento que opera em uma unidade especializada, sem o curso nesta área, será eternamente desmoralizado; haja vista, que nunca poderá instruir ninguém sobre aquilo que nunca aprendeu. Já diz o ditado de domínio público na caserna: *“Só estará em condições de ficar em pé para ensinar, aquele que um dia esteve sentado para aprender”*. Na obra do sargento, do condutor de homens

no fogo sagrado do combate, é preciso criar o hábito de evitar o empirismo, as ações malfazejas. Pois, para GAVET (1958, p. 21): *"Com alguma inteligência, um grande desejo de agradar e poucos escrúpulos, consegue-se iludir a um chefe; um inferior, nunca. Nada escapa aos subordinados, pela razão de que todo defeito, todo erro do chefe recai sobre eles, com efeitos sensíveis"*.

NETO e MACHADO (2011, p. 06), alegam que para os líderes alcançarem com sucesso os objetivos da OM<sup>1</sup>, deverão fazer três trabalhos interdependentes, são eles: *"chefiar, administrar e liderar"*. A chefia, pode ser entendida como o exercício pleno da autoridade legal que lhe foi delegada e que obriga os sujeitos a obedecerem às suas ordens, o que não quer dizer que elas serão obedecidas em situações de crise. Tal penada, seria apenas letra morta, sem aplicação. Entenda-se pela administração, a gestão financeira, material, pessoal, da condução da guerra e do preparo para essas hipóteses.

A administração, tende a focar-se nos objetivos da instituição, sem considerar as pessoas que a integram e que são as engrenagens fundamentais para o êxito do próprio processo administrativo. A liderança, seria o lubrificante para que esta trama sistemática, funcione com eficácia e eficiência. É preciso estabelecer laços afetivos com os comandados, sem, contudo, tornar-se promíscuo; de modo a despertar motivação, em sintonia com as ideias do grupo e as ordens a serem cumpridas.

---

<sup>1</sup> OM: Organização Militar

## 4.1 O CONCEITO DO CABO ESTRATÉGICO

Evoluímos de uma guerra de baionetas e mosquete de pederneira, para trincheiras cavadas à pá e de abatises e mesmo de redes de arame farpado. Tudo isso tornou-se obsoleto, e à proporção que a defensiva ganhava mais força, a guerra se tornava mais encarniçada e indecisa. O novo ambiente em que o militarismo está inserido, requererá conjuntos de habilidades progressivamente complexas de nossos sargentos líderes e necessitará um foco centrado no homem para a solução de problemas. O ambiente operacional, com grande certeza, envolverá ameaças assimétricas não convencionais e a interação humana com a população e com os liderados, é que vai ditar as novas regras. A natureza volátil e imprevisível da guerra irregular, requererá um corpo de sargentos enraizado firmemente na herança, tradição e cultura de valores militares, observados conscientemente.

Há quem diga, que a função de sargento não possui pesados encargos sobre a tomada de decisão, em virtude do seu nível de autoridade hierárquica estar abaixo dos oficiais. Porém, destacamos que pelo que consta na obra de PROCTOR (2010, p. 38), a atual guerra irregular, criou o conceito de “*cabo estratégico*”. O termo, descreve a situação onde soldados de baixo escalão, como um cabo ou sargento, precisam tomar decisões rápidas, que têm efeitos significantes no nível estratégico, ao invés de somente no nível tático ou operacional. As suas decisões, possuem um aspecto fundamental na imagem da corporação e justamente por isso, precisam passar por um treinamento voltado para a liderança. Isso significa, que todos os militares, de soldados a generais precisam ter o mesmo nível de conhecimento circunstancial, para poder tomar decisões corretas, éticas e efetivas.

O estabelecimento de desenvolvimento pessoal, ajudará nossos militares no combate. Para PROCTOR (2010, página 38): “*Os sargentos são o conduto de liderança que conecta os comandantes aos soldados. Eles são os encarregados de nossas tradições, heranças e cerimônias*”. Os chefes militares, quando chamados às armas em meio aos assombrosos desafios apresentados pela guerra do século XXI, agora mais do que nunca, precisam do desenvolvimento da liderança, para se enraizarem os princípios e valores inalteráveis. Tal fato, nos proporcionou ensejo de demonstrar, que instruções escritas completas, que minudenciam as tarefas dos encarregados, e os meios para realizá-la; são exemplos de tal ordem que, é de acreditar-se, que os auxiliem na consecução dos objetivos



institucionais. Isso, porque, cada partícipe tem o seu papel muito bem delineado. Interessamos, em resumo, a criação de um plano de guerra para a segurança pública, no qual estas forças, vem enfrentando conflitos armados rotineiramente. Mas como poderíamos classificar os conflitos? PINHEIRO (2007, p. 16), anunciou que sobre este aspecto, podemos dizer que os conflitos armados se dividem em quatro gerações, a saber:

*1ª Geração (a partir da “Paz de Westphalia”, acordo firmado em 1648, que propiciou o nascimento das relações internacionais entre Estados soberanos): a guerra caracterizou-se pelo emprego preponderante do “Princípio da Massa” e teve seu clímax nas épicas campanhas napoleônicas;*

*2ª Geração: O emprego intensivo do “Fogo”, que culminou na*

*Primeira Guerra Mundial;*

*3ª Geração: Foi dominada pela “Manobra”, perfeitamente caracterizada pela blitzkrieg, tática brilhantemente desenvolvida pelos alemães na Segunda Guerra Mundial &;*

*4ª Geração: Resulta de uma evolução que visa tirar vantagem das mudanças política, social, econômica e tecnológicas vivenciadas desde a Segunda Guerra Mundial. Junto aos estados nacionais, aparecem como novos atores protagonistas, organizações não estatais armadas, forças irregulares de diferentes matizes: separatistas, anarquistas, extremistas políticos, étnicos ou religiosos, crime organizado e outras, cuja principal forma de atuação se baseia nas táticas, técnicas e procedimentos da guerra irregular. Fundamentalmente, utiliza-se das vantagens que essas mudanças possam proporcionar a essas forças, independentemente de suas diversificadas motivações político ideológicas, estruturas organizacionais, nível de apoio da população local, nível de capacitação militar e eventual suporte externo. Proliferou, particularmente, por ocasião do auge da Guerra Fria, quando a ameaça do holocausto nuclear consequente da confrontação entre os Estados Unidos da América (EUA) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) ameaçava o mundo”. [sic]*

É necessário, que entendamos o conceito de conflito da 4ª Geração, para dar perspectiva e coerência ao nosso estudo. O conflito de 4ª Geração, é muito mais dinâmico estrategicamente do que os seus antecessores. Nesta fase dos conflitos, são exploradas as vantagens competitivas do ponto de vista político, social, econômico e tecnológico na atualidade. A guerra do novo milênio, abrange novos atores, como facções criminosas, crimes de ordem financeira contra o estado democrático de direito (Novo cangaço e domínio de cidades), crime organizado, vendas de drogas pela internet, utilização de aplicativos de redes sociais e tantas outras infinitas formas de atuação. Várias foram as mudanças na segurança pública e esses foram alguns motivos da exigência de nível

superior para os soldados das polícias militares de todo Brasil. O fundamento das novas estratégias do crime, baseia-se na utilização do apoio da população local, como forma de incitá-la contra as forças de segurança e isso será explanado mais à frente. Por conta disso, o nível de capacitação militar deve acompanhar esses avanços. A cada dia, o soldado da segurança pública precisa tomar decisões, que anteriormente eram exigidas somente em estado de guerra. A sua autonomia, aumenta vertiginosamente em virtude dos confrontos diários. O conceito de guerra de 4ª geração, também pode ser dividida em três blocos, daí inferimos o que o General Charles C. *Krulak apud* VALES (2016, p. 02), queria dizer:

*Em um momento no tempo, nossos militares estarão distribuindo alimentos e roupas para refugiados civis, provendo assistência humanitária. No momento seguinte, estarão entre duas facções tribais conduzindo operações de paz e, finalmente, também se envolveram em uma batalha altamente letal de meia intensidade — tudo isso no mesmo dia [...] tudo isso no interior de três blocos da mesma cidade. Isso será o que chamamos de guerra em três blocos.*

Portanto, as forças de segurança pública, assim como as de paz, os militares em conflitos de quarta geração operam em diferentes conjunturas. É preciso, não apenas combater, mas estarmos aptos a atuar em um ambiente altamente humanizado, com diferentes agências, estatais ou não. Opera-se, portanto, em missões de paz, atuações humanitárias e de retomada de pontos sensíveis, através de planejamento operacional estratégico de repressão a perímetros conflagrados pelo tráfico de drogas e conflitos de baixa intensidade. *Sigmund Newmann apud* FULLER (2002, p. 86), autor fecundo da arte dos generais, estabeleceu que tanto CLAUSEWITZ como *Karl Marx* estavam perfeitamente seguros de que a guerra moderna é de natureza quádrupla: "*diplomática, econômica, psicológica e, apenas como último recurso, militar*". Mais uma vez, é importante ressaltar que as nossas relações devem ser diplomáticas. Já não há espaço para o empirismo. Temos de agir estritamente dentro da lei e em último caso, usar a força de modo comedido, de forma necessária, proporcional, legal e conveniente. Isso tem afetado não só os grandes comandantes, mas os chefes de pequenas frações de tropa.

O fenômeno do Cabo Estratégico é algo global. Até mesmo nas forças policiais isso vem acontecendo, em virtude da mutabilidade da nova guerra irregular. Na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, por exemplo, o fato tem acontecido algumas vezes. Vemos Subtenentes hoje, assumindo a figura de Oficial/ suboficial externo, que seria uma função exclusiva de oficiais. Porém, com o advento do novo plano de carreira da PMSC, elencado através da Lei Complementar Nº 318 (SANTA CATARINA, 2006), todas as praças

passaram a ter como exigência na ascensão, a graduação ao nível superior, passando assim, a assumir novas responsabilidades.

O RISG (Regulamento Interno de Serviços Gerais) da PMSC, traz como atribuições dos sargentos, o comando de destacamentos PM. Mas como foi dito, em virtude de assumir novas responsabilidades e somar esforços sinérgicos na missão precípua da polícia militar, eles passaram a aumentar a sua gama de conhecimentos, quando promovidos e colocados na condição de suboficial externo. Perceba, que na teoria, o sargento não poderia comandar um pelotão, mas na prática e na falta de um oficial, isso acontece. Isso é liderança e deve ser visto com bons olhos, já que incentiva os novos sargentos a estudarem mais, justamente por terem o futuro encargo de assumir esta nova responsabilidade.

A função de suboficial externo em Joinville, abarca o comando e a fiscalização do 17º, 8º e 27º Batalhões de Polícia Militar. Observa-se, que a figura do sargento tem vinculado ao seu papel, uma responsabilidade que há anos atrás não se via. Trata-se de um fenômeno novo, por conta do ambiente fluido e dinâmico da segurança pública, implementando novas estratégias de incentivo da liderança e que conseqüentemente, irá produzir frutos da gestão do conhecimento compartilhado, através da *expertise* dos subtenentes antigos. Caso o suboficial precise de apoio especializado na área de direito penal, processual ou militar, poderá facilmente acionar o oficial supervisor, que o orientará na melhor forma de condução da ocorrência. Esse tipo de experiência, multiplica exponencialmente o conhecimento em gestão, na liderança, valoriza a figura do suboficial, suas habilidades cognitivas, aumenta a perspicácia doutrinária e a habilidade operacional de todos os suboficiais. Quiçá, este novo modelo pudesse ser desenvolvido em todo o Brasil. Entendemos como positivo. As condições atuais são mutáveis, mas a hierarquia é inalterável.

Liderar no meio militar, é sobretudo, utilizar-se dos meios de ação disponíveis; sem, contudo, apelar para a subordinação hierárquica, utilizando-se da graduação para humilhar as pessoas. Já diria Mário Sérgio Cortella: "*Conhecimento foi feito para encantar as pessoas e não para humilhá-las*". O conhecimento a que aqui nos referimos, faz menção não só àquilo a que os primeiros sargentos são ensinados no curso de aperfeiçoamento, mas daquilo a que são experimentados no dia a dia do *front* de batalha. Verificar-se-á,

através do esboço bibliográfico de CARNEGIE (1955, p. 219) que: " *toda pessoa de sucesso deseja: a luta, o desafio. A oportunidade para a expressão de si mesmo. A oportunidade para provar seu valor, para sobrepular, para vencer*".

As três técnicas fundamentais para lidar com as pessoas, pelo que asseverou CARNEGIE (1955, p. 84) seriam: "*Não critique, não condene, não se queixe; aprecie honesta e sinceramente &; desperte um forte desejo na outra pessoa*". Ao criticarmos um superior hierárquico, estaremos nos sabotando diante da tropa. Ao recebermos uma ordem, estamos também a absorvendo. Portanto, não devemos questioná-la na frente dos outros servidores, sob pena de estarmos quebrando a hierarquia e conseqüentemente, perdendo o controle da situação. Também não devemos condenar, antes de apurar o que aconteceu e queixar-se também não irá nos ajudar em nada, já que um comandante na melhor concepção da palavra, deve ser um motivador das pessoas. Sobre como influenciar os comandados a desenvolverem competências, GAVET (1958, p. 121) traz uma fala interessante:

*Não se comanda o gosto dos exercícios físicos, o desejo de instrução e de conhecimento profundo de suas funções, o espírito de abnegação. Esses sentimentos se desenvolvem mais das vezes voluntariamente em uma corporação de homens escolhidos, quando não é abafada, nem entravada. Os chefes de corpo muito podem para produzi-los, sob a condição de saber falar e agir como chefes de família e de conquistar o comando geral de seus corpos de oficiais, comando que alguns não exercem jamais. [sic]*

A forma de nos comunicarmos, de sabermos falar com as pessoas de modo educado e cortês, muita das vezes resolve situações complexas de modo fácil, assim como o fato dos sargentos terem aumentado o seu nível de conhecimento. Os sargentos no século XXI, vêm adotando os conceitos de Gestão do Conhecimento, como o principal sistema de transmissão de doutrina. O Gerenciamento do saber, é simplesmente o hábito de capturar, armazenar e compartilhar conhecimento explícito e tácito (PROCTOR 2010). O conhecimento explícito é comunicado em publicações, exibição de *slides*, planilhas eletrônicas, relatórios, etc. Os conhecimentos tácitos, tais como percepções, experiências, conselhos, análises e opiniões, são experimentais. São comunicados por fóruns virtuais, mensagens instantâneas (*WhatsApp, hangout e telegram*) e outras formas de compartilhamento social. Conclui-se ao ler o conceito de gestão de conhecimento trazido por PROCTOR, que a PMSC vêm somando esforços nesta área, incentivando as pessoas a iniciarem novas empreitadas nas mais diversas áreas do conhecimento, em que pese, a liderança de tropas militares.