



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA ESSENCIAIS AO DESEMPENHO
DA LIDERANÇA DE PEQUENAS FRAÇÕES NA OPERAÇÃO DE
PAZ DO HAITI**

1º Ten Art BRUNO DE ALMEIDA PERINI

Rio de Janeiro

2013

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DETMil
ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA

1º Ten Art BRUNO DE ALMEIDA **PERINI**

**ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA ESSENCIAIS AO DESEMPENHO DA
LIDERANÇA DE PEQUENAS FRAÇÕES NA OPERAÇÃO DE PAZ DO
HAITI**

Rio de Janeiro

2013

1º Ten Art BRUNO DE ALMEIDA PERINI

**ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA ESSENCIAIS AO DESEMPENHO DA
LIDERANÇA DE PEQUENAS FRAÇÕES NA OPERAÇÃO DE PAZ DO
HAITI**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no programa de pós-
graduação *latu sensu* como requisito
parcial para a obtenção do certificado em
Ciências Militares com ênfase na
especialização em Artilharia Antiaérea.
Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.**

Orientador: Cap Art JORGE CRUZ ALVES JUNIOR

Rio de Janeiro

2013

B238u

2012

Barbosa, Gustavo Caio Noro Fernandes

A utilização do radar SABER M60 na Bateria de Artilharia Antiaérea orgânica da Brigada de Infantaria Mecanizada na marcha para o combate /Gustavo Caio Noro Fernandes Barbosa - Rio de Janeiro, 2012.

119f ; il ;30cm(Possui apêndice)

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Artilharia de Costa e Antiaérea - Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea, Rio de Janeiro, 2012

Inclui Bibliografia

1.Artilharia Antiaérea I. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea Curso de Especialização Militar II. Título.

CDD 358



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECE_x - DETM_{il}
ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA

COMUNICAÇÃO DO RESULTADO FINAL AO POSTULANTE (TCC)

PERINI, Bruno de Almeida (1º Ten Art). *Atributos da área afetiva essenciais ao desempenho da liderança de pequenas frações na operação de paz do Haiti*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa *lato sensu* como requisito parcial para obtenção do certificado de especialização em Operações Militares. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: **JORGE CRUZ ALVES JUNIOR** – Cap Art

Resultado do Exame do Trabalho de Conclusão de Curso: _____

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Rio de Janeiro , ____ de _____ de 2013.

JORGE CRUZ ALVES JUNIOR - Cap Art
PRESIDENTE

ARILSON PINHEIRO PAIVA - Maj Art
MEMBRO

VINICIUS GOMES DE JESUS - Ten Art
MEMBRO

Dedico este trabalho a Deus, à minha família e a meus amigos, que sempre me apoiaram nos momentos em que mais precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me proporcionar saúde e força de vontade para vencer os desafios que a vida constantemente impõe; agradeço a minha família e amigos, pela paciência e auxílio que me deram ao longo de mais este ano de convivência; ao meu orientador, Capitão Jorge Cruz Alves, por abrir mão de momentos de conforto e lazer com sua família para orientar e corrigir meu trabalho e ao Exército brasileiro por ter me proporcionado mais esta oportunidade de especialização.

“Para se fazer grandes coisas não se deve estar acima dos homens, mas junto deles.”

(Charles de Montesquieu, 1689-1755).

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CEP	Centro de Estudos de Pessoal
Com	Comunicações
Cmt	Comandante
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado Maior do Exército
Eng	Engenharia
EUA	Estados Unidos da América
Gen	General
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IP	Instruções Provisórias
Inf	Infantaria
Mat Bel	Material Bélico
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haiti
ONU	Organização das Nações Unidas
Pel	Pelotão
PUC	Pontifícia Universidade Católica
Ten	Tenente
US\$	Dólares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Configuração dos conceitos de Liderança e Chefia Militar	16
Figura 2 – Fatores de Liderança	21
Figura 3 – Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer	29
Figura 4 – Mapa do Haiti.....	30
Figura 5 – Situação de pobreza no Haiti.....	32
Figura 6 – Papa Doc e Baby Doc	33
Figura 7 – Tropa brasileira na MINUSTAH	34
Figura 8 – Polícia Nacional haitiana em ação	36
Figura 9 – Atributos que favorecem os laços de liderança que foram mais votados	41

RESUMO

PERINI, Bruno de Almeida. Atributos da área afetiva essenciais ao desempenho da liderança de pequenas frações na operação de paz do Haiti. Rio de Janeiro, 2013.

Este trabalho tem por objetivo descobrir quais dos atributos usados para a criação de laços de liderança entre líder e subordinados foram mais utilizados na missão para o estabelecimento da paz no Haiti, buscando colocá-los em ordem de importância destacando os mais relevantes. Para isto, foram entrevistados sete oficiais que exerceram função de comandante de pelotão ou equivalente no ambiente operacional haitiano, buscando colher informações e experiências. Com o resultado destas entrevistas foi possível enumerar os principais atributos e concluir pelo resultado desta monografia que estes devem ser desenvolvidos na preparação para a missão visando facilitar o surgimento de laços de liderança entre comandante e tropa.

Palavras-chave: Liderança, líder, Haiti, atributos da área afetiva.

ABSTRACT

PERINI, Bruno de Almeida. Attributes of the affective area essential to the performance of the leadership of a small fraction of the peacekeeping operation in Haiti. Rio de Janeiro, 2013.

This study aims to discover which of the attributes used for creating leadership links between the commander and his subordinates were used the most in the mission to establish peace in Haiti, seeking to put them in order of importance, highlighting the most relevant. For this, we interviewed seven officers who exercised the function of a platoon commander or equivalent in the operating environment of Haiti, seeking to gather information and experiences. With the information gained from these interviews we list the key attributes and conclude that these should be developed in preparation for the mission to facilitate the emergence of leadership links between the soldiers and the troop commander.

Keywords: Leadership, leader, Haiti, attributes of the affective area.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. LIDERANÇA MILITAR	15
2.1 CONCEITOS RELATIVOS À CHEFIA MILITAR	15
2.2 CONCEITOS RELACIONADOS À LIDERANÇA	16
2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	17
2.3.1 Teoria Inatista	17
2.3.2 Teoria Sociológica	17
2.3.3 Teoria do Campo Social	18
2.3.4 Análise das Teorias	18
2.4 FATORES DA LIDERANÇA	19
2.5 PRINCÍPIOS E TIPOS DE LIDERANÇA	21
2.5.1 Princípios de Liderança	21
2.5.2 Tipos de Liderança	23
2.5.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática	23
2.5.2.2 Liderança Delegativa	23
2.5.2.3 Liderança Participativa ou Democrática	23
2.6 O LÍDER MILITAR	24
2.6.1 Atributos do líder que favorecem o estabelecimento de laços de liderança	24
2.6.2 Estruturando o perfil do líder militar	25
2.6.2.1 O que o líder deve se	25
2.6.2.2 O que o líder deve saber	26
2.6.2.3 O que o líder deve fazer	26
3. HAITI, O AMBIENTE OPERACIONAL DA MISSÃO	30
3.1 GEOGRAFIA	30
3.2 POPULAÇÃO	31
3.3 ECONOMIA	31
3.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	32
3.5 SITUAÇÃO ATUAL DA MISSÃO	35
4. METODOLOGIA DAS ENTREVISTAS	37
4.1 AMOSTRA SELECIONADA PARA AS ENTREVISTAS	37
4.2 PERGUNTAS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS	37

5. RESULTADOS.....	39
6. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	45

1. INTRODUÇÃO

O Brasil atualmente vem ganhando cada vez mais espaço no cenário internacional, inclusive com a pretensão de uma cadeira permanente no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas. Com este fato, cresceu de importância a atuação do país na Missão das Nações Unidas para estabilização do Haiti (MINUSTAH, sigla em francês para Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haiti), por se tratar da primeira Missão de Paz chefiada pelo Brasil, desde de 2004, e pela projeção internacional que o país obtém, gerando maiores subsídios ao pleito pela cadeira no Conselho de Segurança da ONU.

O estudo da MINUSTAH é de grande importância para o meio militar, uma vez que o Exército brasileiro necessita continuar com o bom trabalho desempenhado no ambiente operacional do Haiti e melhorá-lo constantemente, corrigindo possíveis falhas. Com isso, cresce de importância a análise do desempenho dos comandantes de pequenas frações, sobretudo no aspecto liderança.

Nos esportes coletivos, em grandes empresas e também dentro das Forças Armadas existem diversos exemplos de que um líder pode melhorar o desempenho de seu grupo através da motivação e exemplos pessoais passados a seus subordinados. Porém, por maior que seja a disposição para liderar que o comandante possua, este depende de certos atributos necessários para se estabelecer os laços de liderança com seus subordinados.

O presente trabalho enfoca a análise dos atributos da área afetiva que servem para estabelecer vínculos de liderança do líder com seus subordinados. Vários atributos foram observados no decorrer da missão, porém acredita-se que alguns têm maior importância que outros. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo escalonar os atributos da área afetiva, apresentando os que tiveram maior relevância no período dos trabalhos exercidos pelos líderes militares no ambiente operacional haitiano.

O nosso foco nesta pesquisa se delimita na atuação dos oficiais no posto de Tenentes que exerceram funções de comandante de pelotão ou equivalente quando participaram da MINUSTAH. Os oficiais entrevistados participaram da missão no período de 2012 (17º contingente) a 2013 (18º contingente).

Acompanhando a estrutura do trabalho, de acordo com o sumário, será visto no segundo capítulo a teoria sobre liderança militar, usando como principal fonte de pesquisas as INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS (IP) 20-10 – LIDERANÇA MILITAR, aprovadas pela Portaria Nº 088 da 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, em 19 de setembro de 1991 e o Caderno de Instrução do Projeto Liderança, elaborado pela Academia Militar das Agulhas

Negras no ano de 2009. Serão explicados conceitos básicos para entendimento do trabalho relacionados à chefia militar, à liderança, as principais teorias sobre liderança, os fatores da liderança, os princípios e tipos de liderança e as características do líder militar, incluídos neste tópico estão os atributos que favorecem o estabelecimento dos laços de liderança e o que o líder deve ser, saber e fazer.

O terceiro capítulo é focado no Haiti, o ambiente operacional da missão. O ambiente e a situação vivida pela tropa são fatores de grande importância para a análise da liderança militar, uma vez que medidas que surtem efeito na liderança adotadas no Brasil não terão o mesmo efeito se adotadas no Haiti, devido a mudança das condições ambientais e situacionais. Serão passadas informações sobre a geografia e relevo do país, e também serão mostrados, de forma sumária, dados sobre a população e economia do Haiti. Será dada mais atenção aos antecedentes históricos e a situação atual da missão, pois através destas informações pode-se analisar como este país chegou a sua situação atual e quais são suas possibilidades futuras.

Por fim, no quarto capítulo foram inseridos os dados e ensinamentos colhidos na parte de liderança militar oriundos das entrevistas realizadas com oficiais subalternos que estiveram, ou ainda estão, na Missão para estabelecimento da paz no Haiti. Embasados pelos dados apresentados no decorrer do trabalho, sobretudo no segundo capítulo, que fala sobre liderança militar, e fruto das observações coletadas nas entrevistas se chegará a conclusão de quais são os atributos mais importantes de acordo com a opinião dos entrevistados.

O intuito deste trabalho é descobrir os atributos da área afetiva mais importantes para o estabelecimento dos laços de liderança entre o comandante de pequenas frações e seus liderados, no atual cenário que o exército brasileiro encontra no Haiti. Na conclusão deste trabalho poderão ser verificados quais foram os atributos apontados como os de maior importância para o fim desejado, bem como depreender outros ensinamentos oriundos da participação em missões de paz.

2. LIDERANÇA MILITAR

Toda organização precisa de líderes, e no Exército não seria diferente. Nas primeiras páginas da IP 20-10 (BRASIL, 1991) encontra-se a seguinte mensagem:

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do auto-aperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitados por seus superiores, pares e subordinados.

A liderança militar é vista pelo Exército não apenas como um atributo, mas sim como uma doutrina que deve ser constantemente estudada, desenvolvida e aplicada. Apesar da evolução científico-tecnológica que vem ocorrendo em ritmo cada vez mais acelerado, possibilitando a produção de armas e equipamentos sofisticados e muitas vezes independentes, o elemento primordial de qualquer Exército ainda é o ser humano (BRASIL, 1991). Com isso, cresce de importância que os nossos chefes militares em todos os níveis de comando sejam efetivamente líderes de suas frações, sobretudo em situações que oferecem risco de vida, como a Missão para manutenção da paz no Haiti.

É de vital importância que sejam feitas as definições dos vários conceitos relacionados com a liderança e chefia militar para facilitar, bem como uma revisão abarcando os principais tópicos do assunto, visando a facilitação da compreensão deste trabalho, uma vez que os tópicos apresentados neste capítulo serão usados no decorrer de toda a pesquisa.

2.1 CONCEITOS RELATIVOS À CHEFIA MILITAR

Segundo a IP 20-10 (1991), os conceitos relacionados à Chefia Militar são:

- a. Chefia Militar - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).
- b. Comando - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.
- c. Administração - Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.
- d. Liderança - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

- e. Chefe Militar - Militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubstanciando a autoridade legal, o administrador e o líder.
- f. Comandante - Militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia.
- g. Administrador - Militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função do cargo de chefia que ocupa.
- h. Líder - Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce.

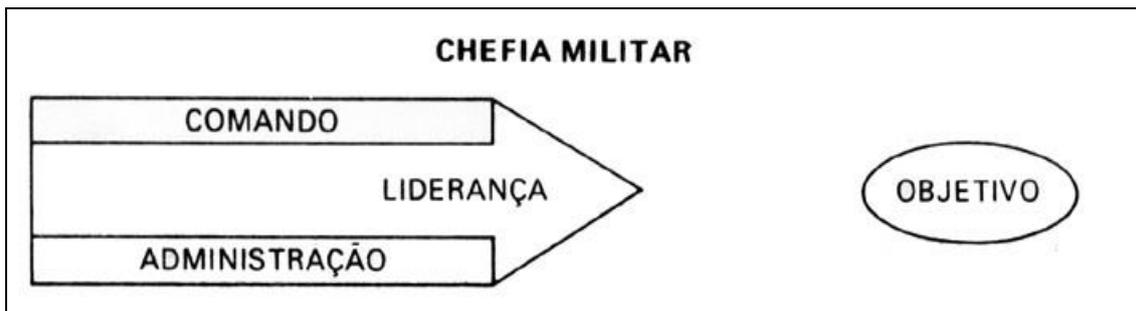


Figura 1: Configuração dos conceitos de Liderança e Chefia Militar

Fonte: IP 20-10

2.2 CONCEITOS RELACIONADOS À LIDERANÇA

Segundo a IP 20-10 (1991), os conceitos relacionados à liderança são:

- a. Área Afetiva - Um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções.
- b. Atitudes - São predisposições aprendidas de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relação a pessoas, conceitos ou fatos.
- c. Caráter - Soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.
- d. Crenças - São suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.
- e. Ética militar - É o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o sentimento do dever, dignidade militar e decoro da classe.
- f. Interesses - São atitudes favoráveis em relação a objetos e a idéias.
- g. Motivação - É a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas.
- h. Normas - São padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo.
- i. Valores - Representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, aos conceitos ou aos fatos.

De posse destas definições pode-se focar na parte que mais nos interessa neste trabalho, os conceitos relacionados à Liderança Militar. Dentre estes conceitos, será dada especial importância aos atributos da área afetiva e as características do líder militar.

2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Segundo a IP 20-10 (1991), a liderança é um fenômeno extremamente amplo que abrange as relações sociais e há muito vem desafiando historiadores, sociólogos e psicólogos, todos empenhados em encontrar razões que justifiquem o surgimento de um líder. Fruto dos vários estudos realizados, três teorias se fizeram conhecidas: A teoria Inatista, a teoria Sociológica e a teoria do Campo Social.

2.3.1 Teoria Inatista

A tese do líder inato é defendida pelos inatistas, na qual a existência do líder é relacionada a fatores ligados com a hereditariedade. As influências do meio social são minimizadas e chegam a ser desprezadas pelos inatistas. Para estes, a liderança é um atributo da personalidade, algo que já nasce com o indivíduo, e que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações. Isto, porém, não acontece, pondo à mostra a fragilidade dos argumentos nos quais esta teoria está fundamentada, que também não explica a destituição de líderes, tão frequente, em face de conjunturas variadas (BRASIL, 1991).

2.3.2 Teoria Sociológica

Para os defensores da teoria Sociológica o líder é função do meio social, só alcançando prestígio e aceitação por representar os ideais da coletividade naquela determinada situação, caracterizando, deste modo, o líder emergente. Esta teoria também não encontra meios de justificar porque, a sociedade confere autoridade somente a determinadas pessoas, ou porque estas pessoas adquirem prestígio em comparação com outros indivíduos (BRASIL, 1991).

2.3.3 Teoria do Campo Social

Estabelece que a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, no qual o líder adquire prestígio através da demonstração de suas capacidades e com uma participação ativa. Assim, é necessário que o indivíduo que almeja ser líder participe dos ideais da comunidade e neles esteja altamente integrado. Fica evidente que suas qualidades devem coincidir com as exigidas para o momento, pelo campo social (BRASIL, 1991).

2.3.4 Análise das Teorias

Analisando a primeira teoria nota-se que os teóricos inatistas acreditam que o líder não sofre influência do meio, este já nasceria moldado, sua liderança seria fruto de fatores hereditários e estaria implícita nas características de sua personalidade. Em suma, os inatistas afirmam que a liderança não pode ser ensinada e que o líder exercerá sua liderança independente do meio em que se encontre.

Na teoria Sociológica o indivíduo se tornaria líder por representar, em um dado momento, os interesses e aspirações da coletividade, ganhando com isso a aceitação da massa. Essa teoria se encaixa melhor nos exemplos obtidos ao longo da história, com líderes surgindo e sendo derrubados por outros em virtude dos acontecimentos sociais envolvendo o ambiente em que viviam. Porém, não há explicação dentro desta teoria para explicar porque alguns indivíduos são reconhecidos como líderes e outros não.

Enquanto os inatistas afirmam que o líder é fruto de fatores hereditários e os adeptos da teoria sociológica afirmam que o mesmo é fruto do meio social a teoria do Campo Social afirma que o líder será reconhecido como tal através de uma participação ativa e alinhamento de ideais com os integrantes do meio social em que vive, mostrando que suas características pessoais e qualidades são as exigidas para quem deverá liderar naquele momento. Esta teoria não nega as ideias das duas anteriores, as complementa, mostrando que a liderança é fruto da combinação das características do indivíduo com as características do meio social em que vive. Um indivíduo que é líder em determinada situação poderá não ser em outra, em que suas características pessoais não sejam as exigidas para o momento.

Alinhado com essa teoria, o Exército procura desenvolver líderes em todos os níveis de comando através do estudo da liderança militar como uma doutrina que pode ser ensinada.

Segundo a IP 20-10 (1991), a Liderança Militar é definida como:

[...] a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações. A liderança militar não é privilégio de alguns poucos chefes, dotados de qualidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas. É natural que tais qualidades concorram para a formação e o aperfeiçoamento do líder, mas sua simples existência não determina o sucesso do seu desempenho. A liderança militar é um construtor classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto, passível de ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem, permitindo e tornando desejável que todo militar, independente do escalão ou da natureza dos cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder em sua profissão.

Da definição de liderança dada, se vê que não basta o ser humano ter qualidades inatas para liderar, se o mesmo não estiver disposto a fazê-lo e aprender cada vez mais sobre as interações humanas, posto que sem isso este não seja reconhecido como líder. A Liderança é situacional, e mesmo que um indivíduo disponha das características mais indicadas para lidar com a situação em questão este poderá não ser reconhecido pelo grupo caso não tenha manifestado características que o grupo espera de um líder.

2.4 FATORES DA LIDERANÇA

São quatro os fatores da liderança: o líder, o liderado, a comunicação e a situação. Estes fatores estão sempre presentes em qualquer ação de liderança, antes e durante o seu desenvolvimento, mas a sua influência ou importância relativa é variável. As estruturas formadas pelo conjunto destes fatores têm como característica básica a mudança, uma vez que o líder altera sua conduta de acordo com a mudança dos outros fatores e com as próprias transformações que ele faz na estrutura. “Esta dinâmica explica porque um grupo medíocre obtém melhores resultados com um bom líder, enquanto um grupo excelente desintegra-se com um líder medíocre” (BRASIL, 1991). O primeiro fator da liderança é o próprio líder, que necessariamente deve ter um conhecimento honesto de si próprio: do que é, do que sabe e do que pode fazer; das suas capacidades e limitações a fim de poder controlar-se, disciplinar-se, liderar os seus subordinados eficientemente e assegurar que cada um dos subordinados seja tratado com dignidade e respeito. O líder deve atuar como fator modificador da vontade de seus subordinados. Fato lógico é que o bom líder deve também ser um bom seguidor, obedecendo aos preceitos da hierarquia e da disciplina. Com esta atitude, dando o exemplo para seus subordinados.

Os liderados são o segundo fator da liderança. As suas competências e motivações têm que ser objeto de uma correta avaliação por parte do líder a fim de tornarem possíveis ações

mais adequadas de liderança a serem aplicadas em tempo oportuno, preferencialmente alocando os subordinados em funções de acordo com as habilidades que os mesmos possuem. Eles participarão ativamente e ajudarão o líder no cumprimento da missão desde que sejam encorajados dentro de um clima de conhecimento mútuo, respeito e confiança. O líder é incapaz de estar presente em todos os lugares, fiscalizando o cumprimento de todas as missões, por este motivo é importante que existam entre os subordinados outros líderes que comunguem dos ideais e princípios do primeiro. Segundo a IP 20-10 (1991):

A profissionalização de um militar deve ter um sentido amplo; é necessário que a busca desse propósito seja iniciada, também, com a formação de valores afetivos, capazes de criar os suportes morais e éticos sobre os quais ele será habilitado nos aspectos profissionais.

A comunicação, terceiro fator da liderança, consiste na troca de ordens, informações e ideias entre o líder e seus subordinados. É eficaz quando os subordinados compreendem exatamente o que o líder tenta dizer-lhes, e quando este, por sua vez, compreende o que os subordinados tentam lhe dizer. A comunicação poderá acontecer por meio da expressão oral, escrita, gestual ou, ainda, pela combinação destas modalidades. A escolha das palavras, o tom de voz e a atitude assumida influenciam as reações dos subordinados. A liderança é mais do que dar o exemplo e comandar com bravura em combate. A aptidão para dizer o que deve ser dito da forma mais adequada e no momento mais oportuno é também uma parte importante da liderança, conforme trecho da IP 20-10 (1991):

O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e os subordinados, são a base da disciplina e da coesão de uma unidade.

O líder deve ser capaz de ouvir, atentamente o que é dito e como é dito. Se o líder escutar os seus subordinados, estes não deixarão de ouvi-lo.

A situação é o quarto fator da liderança. Uma vez que todas as situações são diferentes, determinadas ações de liderança que tiveram sucesso em uma situação específica podem não surtir efeito em outra. Para se determinar qual a melhor ação de liderança a ser adotada, devem ser considerados os recursos disponíveis e os fatores dos estudos de situação e, em seguida, considerar o nível de aptidão, motivação e empenho dos subordinados para cumprir a missão. Segundo a IP 20-10 (1991):

Não existem normas nem fórmulas que indiquem com exatidão o que deve ser feito. O líder precisa compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar estes conhecimentos como guia para cada situação em particular.

Numa determinada situação, o líder poderá ter que acompanhar de perto e dirigir a ação dos subordinados; noutra situação será mais indicado delegar a um subordinado a autoridade para a apreciação de um problema e para a conseqüente tomada de decisão. O líder deve possuir a habilidade de identificar e avaliar os fatores preponderantes existentes em cada situação, usando a ação correta no momento preciso (Figura 2).



Figura 2: Fatores de liderança

Fonte: IP 20-10

2.5 PRINCÍPIOS E TIPOS DE LIDERANÇA

2.5.1 Princípios de Liderança

Os princípios de liderança constituem a base da doutrina de liderança militar. Estes proporcionam a devida orientação para o desenvolvimento das capacidades do líder, dos subordinados e da unidade. A liderança militar se baseia em 11 (onze) princípios que são igualmente aplicáveis a todos os escalões de chefia (BRASIL 1991).

De acordo com o IP 20-10 (1991), os onze princípios de liderança militar aplicáveis a todos os escalões de chefia, são:

a) Conhecer sua profissão. Isso implica compreender as técnicas, os procedimentos e a doutrina de emprego do seu escalão; manter-se atualizado com os regulamentos, manuais, normas e ordens referentes ao exercício de suas funções; ter

compreensão nítida dos problemas humanos e ser conhecedor dos deveres funcionais, responsabilidades e necessidades de seus subordinados.

b) Conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento. Para isso é necessário manter-se atualizado sobre assuntos concernentes à sua profissão e aprimorar-se por meio de cursos, estágios e livros.

c) Assumir a responsabilidade por seus atos. Ser responsável não só por seus atos, como também pelos de seus subordinados em todas as situações de serviço.

d) Decidir com acerto e oportunidade. Ser capaz de raciocinar com lógica e analisar cada situação a fim de tirar proveito das oportunidades e adotar a melhor linha de ação.

e) Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados. Ao atribuir missões a seus subordinados, fazer com que estes assumam as consequências de seus atos, incentivando o respeito e a confiança e desenvolvendo o espírito de iniciativa por meio da franca contribuição de seus liderados.

f) Servir de exemplo a seus homens. A apresentação e conduta do líder devem inspirar a admiração, o orgulho e o desejo de imitação.

g) Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados. A fim de empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los frequentemente, familiarizar-se com eles, compreender-lhes as personalidades e compartilhar suas alegrias e tristezas.

h) Manter seus homens bem informados. Subordinados bem informados sobre a missão a ser cumprida, bem como quanto a situação e a finalidade de seu serviço são mais eficientes, cumprem melhor e com maior iniciativa o seu dever. Cabe ao líder, entretanto, avaliar quais informações podem ser divulgadas por questões de segurança.

i) Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas. As ordens devem ser transmitidas de forma clara, precisa e concisa e a fiscalização, realizada pelo próprio líder ou com o apoio de subordinados, assegura a correta execução da missão.

j) Treinar seus subordinados como uma equipe. O treinamento pessoal e o desenvolvimento do espírito de equipe preparam os homens para o cumprimento da missão, pois o sucesso das operações depende da contribuição de cada liderado.

k) Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes. O conhecimento das qualidades e das limitações dos liderados por parte do líder ajuda-o a designá-los de forma que os objetivos das missões sejam atingidos.

2.5.2 Tipos de Liderança

Nesta seção serão explicados os tipos de liderança, que são definidos como “as maneiras de agir que o líder utiliza para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens e motivar seus subordinados para o cumprimento da missão.” (BRASIL, 1991).

Para cada situação, o chefe militar exerce um tipo de liderança necessária para o bom desempenho dos seus subordinados e cumprimento da missão. O líder deve saber o momento adequado de exercer cada uma delas. Existem três tipos de liderança.

2.5.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática

Dá ênfase à responsabilidade integral do líder, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O líder é a fonte de todas as decisões; é quem estabelece normas rígidas, inspeciona os subordinados nos mínimos detalhes e determina os padrões de eficiência usando, para motivar os homens, o sistema de recompensas e punições. Ele despreza as idéias do subordinado, inibindo criatividade e a iniciativa destes (BRASIL, 1991).

2.5.2.2 Liderança Delegativa

Este tipo de liderança é o mais indicado para assuntos de natureza técnica, em que o líder delega a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Com esta política, o líder tem mais tempo para dar atenção a todos os problemas sem se deter, especificamente, em determinada área. Não obstante, este ainda detém a palavra final sobre a execução da missão. O ponto crítico do sucesso deste tipo de liderança é saber delegar atribuições sem perder o controle da situação, ou seja, necessita de permanente acompanhamento e fiscalização (BRASIL, 1991).

2.5.2.3 Liderança Participativa ou Democrática

De acordo com este tipo de liderança, cabe ao líder o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento dos homens e do aproveitamento de suas ideias, procurando estabelecer o respeito e a confiança mútua. O líder participativo se reúne com seus subordinados para conversar sobre as áreas de atrito que interferem no trabalho. Entretanto, não exclui o princípio da autoridade de que está investido e que, por este, deverá ser exercido

em toda sua plenitude, inclusive com a energia necessária e suficiente para cada situação considerada (BRASIL, 1991).

Segundo a IP 20-10 (1991), a liderança:

[...] participativa (democrática) é adotada pelo Exército Brasileiro. É a que mais se coaduna com o próprio conceito de liderança militar, isto é, a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreende a análise, a previsão e o controle de suas reações, favorecendo, sobremaneira, o fortalecimento dos princípios basilares de nossa Instituição: hierarquia e disciplina.

2.6 O LÍDER MILITAR

2.6.1 Atributos do líder que favorecem o estabelecimento de laços de liderança

Existem diversos atributos importantes para integrarem a personalidades do líder militar, dentre estes, os atributos que favorecem o estabelecimento dos laços de liderança se apresentam como tendo grande importância, já que estes:

[...] são valorizados pelos subordinados na capacidade de liderança dos comandantes. Portanto, pode-se deduzir que o indivíduo possuindo tais atributos teria maior facilidade para estabelecer laços de liderança com os seus comandados. Em contrapartida, quando eles faltam, a dificuldade para liderar aumenta. (BRASIL, 2009).

Os atributos em questão são:

- a) Adaptabilidade, que é a [...] capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situação.
- b) Autoconfiança, que é a [...] capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias.
- c) Coerência, que é a [...] capacidade de agir em conformidade com as ideias, valores e normas que se prega e se exige das pessoas.
- d) Cooperação, que é a [...] capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém ou do grupo.
- e) Coragem, que é a [...] capacidade para agir de forma firme e destemida diante de situações difíceis e perigosas.
- f) Criatividade, que é a [...] capacidade de produzir novos dados, ideias ou combinações em busca de soluções eficientes e eficazes para os problemas e situações que se apresentem.
- g) Decisão, que é a [...] capacidade de escolher, oportunamente, uma alternativa que resolva a questão que se apresenta.
- h) Dedicção, que é a [...] capacidade de cumprir, de modo espontâneo e com empenho, as tarefas normais do serviço e outras que se apresentem.
- i) Equilíbrio emocional, que é a [...] capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir de modo apropriado de crise, de conflito e de perigo.
- j) Entusiasmo profissional, que é a [...] capacidade de manter-se sempre motivado para a realização dos trabalhos e projetos do grupo a que pertence.
- k) Iniciativa, que é a [...] capacidade para agir de forma adequada e oportuna sem depender de ordens ou decisões superiores.

- l) Persistência, que é a [...] capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa difícil e mesmo penosa, até terminá-la.
- m) Responsabilidade, que é a [...] capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões. (BRASIL, 2009).

Estes treze atributos são de grande importância para o comandante que pretende liderar, e devem estar presentes em sua personalidade. No decorrer deste estudo serão colhidos relatos da importância de tais atributos, através de entrevistas com comandantes de pelotão que participaram recentemente da missão de paz do Haiti. Com base nos dados colhidos, será possível ver quais atributos devem ser mais desenvolvidos no comandante de pelotão que irá para o Haiti.

2.6.2 Estruturando o perfil do líder militar

O perfil do líder militar é estruturado segundo três aspectos fundamentais: o caráter (o ser), a competência profissional (o saber) e a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer) (BRASIL, 1991).

O desenvolvimento dessa tríade permite ao líder que lhe sejam asseguradas a autoridade moral, a autoridade profissional e a autoridade afetiva, indispensáveis para conduzir os subordinados ao caminho do dever.

2.6.2.1 O que o líder deve ser

Cada indivíduo possui características próprias, porém, através de estudos realizados dentro do Exército, foi observado que certos traços de personalidade encontram-se especialmente acentuados em pessoas tidas como líderes militares. Portanto, é importante que os chefes procurem desenvolver estes traços em si e nos subordinados, pois em momentos críticos ou situações difíceis, eles proporcionaram segurança para agir com eficiência. As capacidades detectadas como importantes para o líder foram: competência, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, coragem, dedicação, objetividade, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persistência, persuasão.

2.6.2.2 O que o líder deve saber

O líder deve possuir um cabedal de conhecimentos e ser capaz de aplicá-los para estudo e resolução de problemas. Conforme a IP 20-10 (1991):

É essencial que o líder conheça as capacidades e limitações dos subordinados, observando-os e acompanhando-os constantemente a partir da convivência direta; pois tal conhecimento lhe permitirá atender, de forma efetiva, às necessidades e ao bem-estar dos liderados. A observação e o acompanhamento constantes são importantes, mas somente a convivência direta com os homens permitirá ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. A partir deste conhecimento, o líder estará preparado, não apenas para escolher o homem mais qualificado para uma determinada missão, como poderá também atender de uma forma efetiva às suas necessidades e bem-estar.

Igualmente importante é saber compreender a natureza humana, a fim de entender os motivos que levam certas pessoas a terem determinados comportamentos, diante de incertezas e medos, e influenciá-las a superar tais dificuldades. Além disso, cabe ao líder conhecer sobre técnica e tática. A capacidade técnica é decisiva para a manutenção segura do equipamento militar e para o seu emprego eficaz. A capacidade tática é essencial para o emprego das forças militares, cujo objetivo é vencer o inimigo. A liderança é o elemento crucial do poder de combate e qualquer falha na integração da doutrina de liderança com a doutrina operacional pode determinar o fracasso de uma ação militar.

2.6.2.3 O que o líder deve fazer

A comunicação eficaz entre líder e liderados é o passo inicial para evitar problemas de relacionamento humano. É necessário que o líder esteja atento a variados fatos e situações que possam vir a ocorrer, tais como:

- ocorrência de bloqueio na comunicação, quando o chefe constantemente impõe os seus argumentos como os únicos que estão corretos, não admitindo a colaboração de seus homens, levando o subordinado a sentir-se irritado e distante;
- não percepção pelo chefe dos sentimentos dos subordinados e não correspondência a eles como deveria. Esta conduta acentua no subordinado a sensação de que não é compreendido e de que não está integrado ao grupo;
- formulação de suposições sobre a conduta do subordinado, quando não existe certeza a respeito, podendo levar a problemas. O líder poderá ver na atitude do subordinado a intenção de pôr à prova a sua autoridade, se encolerizar e não ter condições de lidar eficazmente com o problema de reconsiderar a situação. Toma como fato as deduções e não tem condições para fazer uma boa avaliação;
- avaliação errada, podendo provocar no subordinado uma conduta inadequada. Muitos problemas surgem porque o comportamento do chefe faz

com que o subordinado se sinta incompreendido e humilhado, e perceba o chefe como sarcástico e autoritário (BRASIL, 1991).

O líder deve saber que encarar este tipo de situação em seu grupo será algo normal, tendo em vista que não existem organizações sem problemas de relacionamento. No entanto, se o mesmo souber agir de maneira adequada e se comunicar efetivamente com sua tropa poderá solucionar estas situações de modo mais simples.

O líder deve, também, procurar a cooperação de seus subordinados predominantemente por meio da motivação, ocasionalmente pela sugestão e, apenas em situações excepcionais, pela coação. A motivação é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É um impulso interior que leva as pessoas a realizarem planos e pensamentos (BRASIL, 1991).

O líder também precisa disciplinar e unir. Disciplina é atributo fundamental na motivação do funcionamento do grupo militar em qualquer escalão. Conforme a IP 20-10 mostra, a disciplina:

[...] se evidencia pela imediata e efetiva execução de tarefas em resposta a ordens ou, mesmo em sua ausência, caracterizando a ação do líder sobre seus subordinados e revelando um parâmetro importante de sua própria capacitação profissional.

Constitui assim, a disciplina, o atributo que permeia as relações da vida militar. Segundo a IP 20-10 (1991), são exemplos de disciplina dados pela tropa:

- as missões bem cumpridas;
- os gestos de boa educação, civil e militar, normais e espontâneas;
- a apresentação pessoal irrepreensível;
- o elevado espírito de corpo e o orgulho de pertencer àquela Unidade;
- o empenho de todos em bem cumprir suas tarefas;
- o elevado espírito de cooperação. Todos se ajudam;
- a manutenção do armamento e do equipamento bem realizada; e
- a instrução bem planejada e conduzida.

Para que os subordinados demonstrem estes marcos disciplinares, o líder deve ser atuante (Figura 3), prezando sempre por uma instrução militar bem ministrada e uma conduta pautada pela franqueza e permanente orientação dos subordinados, visando prevenir possíveis erros. Com base na IP 20-10, são procedimentos adotados pelo líder para buscar a disciplina de sua fração:

- ser sincero com seus superiores, pares e subordinados;
- obedecer e assegurar-se de que as normas disciplinares são obedecidas;
- estimular em seus subordinados o sentimento de que sempre devem dizer a verdade, não importando quão prejudicial tal atitude possa lhes parecer;
- demonstrar sempre coragem moral em especial na defesa de seus subordinados contra possíveis injustiças;

- estimular a existência de um ambiente de camaradagem desinteressada e sadia;
- ser justo e criterioso na aplicação de recompensas, elogios e punições;
- usar de moderação devida ao reprimir uma transgressão. Sua maneira de agir pode redundar em respeito ou degenerar num sentimento de hostilidade, mágoa e injustiça por parte do subordinado;
- desenvolver o gosto por atividades esportivas e intelectuais para os momentos de lazer, como forma de evitar a proliferação de hábitos indesejáveis como o uso de bebidas alcoólicas, o fumo e as desavenças pessoais;
- respeitar, sobretudo, a dignidade humana dos seus subordinados, evitando o uso de expressões depreciativas, preconceituosas ou grosseiras, assim como a aplicação de castigo físico.

Sobre as bases da disciplina e coesão, o líder possui a obrigação indelegável de criar uma verdadeira consciência de respeito e obediência aos valores e preceitos institucionais em seus subordinados. Uma tropa disciplinada e coesa é resultado de uma boa liderança em todos os escalões.

A coesão, que se encontra fortemente ligada a disciplina, pode ser definida como a existência de fortes laços de lealdade, respeito recíproco, confiança e compreensão entre os integrantes de uma organização militar. Treinar os homens como uma equipe é o princípio de liderança que melhor se ajusta ao aprimoramento da coesão. Este tipo treinamento faz com que os homens formem sólidos vínculos uns com os outros, criando uma forte união emocional, mental, e mesmo espiritual, entre os integrantes do grupo (BRASIL, 1991).

O LÍDER DEVE	O QUÊ	COMO
SER	POSSUIR CARÁTER	Pela competência, responsabilidade iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, etc.
SABER	CONHECER OS SUBORDINADOS	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	COMPREENDER A NATUREZA HUMANA	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
	POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
FAZER	COMUNICAR-SE	Usando-se as técnicas de comunicação.
	MOTIVAR	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
	DISCIPLINAR	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	ESTIMULAR A COESÃO	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Figura 3: Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer

Fonte: IP 20-10

3. HAITI, O AMBIENTE OPERACIONAL DA MISSÃO

A missão da tropa brasileira se desenvolve no Haiti, um país insular das Caraíbas que ocupa o terço ocidental da ilha Hispaniola, segunda maior ilha das Antilhas, fazendo fronteira a leste com a República Dominicana. (WIKIPÉDIA, 2013).

3.1 GEOGRAFIA

Localizado na placa Caribenha, o país de clima tropical se encontra numa região sensível a furacões e terremotos, tendo este último, gerado grandes estragos no país no ano de 2009. Com uma área total de cerca de 27.750 km quadrados, tem como capital a cidade de Porto Príncipe, com população de aproximadamente dois milhões de habitantes, sendo a maior cidade do país. Segundo WIKIPÉDIA (2013), “O terreno do Haiti consiste principalmente de montanhas escarpadas com pequenas planícies costeiras e vales fluviais. O leste e a zona central são um grande planalto elevado.” (Figura 4).



Figura 4 – Mapa do Haiti

Fonte: Disponível em: <<http://www.america-mapas.com/haiti.htm>>.

No contexto estratégico, o Haiti encontra-se em posição privilegiada, pois domina uma das margens do Passo dos Ventos, uma das principais passagens marítimas que conectam o oceano Atlântico ao mar do Caribe, e portanto, ao canal do Panamá (OLIC, 2010).

3.2 POPULAÇÃO

Com uma densidade demográfica de 270 habitantes por quilometro quadrado, quando se fala sobre população amparamo-nos em Olic (2010), que afirma que:

A população haitiana é de aproximadamente 10 milhões de habitantes, 95% dos quais descendentes de escravos vindos da África. A pequena elite é constituída por mulatos, embora o termo tenha conotação essencialmente sócio-econômica e seja aplicado a toda população de renda mais elevada, independente da cor da pele. Cerca de 45% dos habitantes vivem em áreas rurais mas, antes do terremoto um quinto da população concentrava-se em Porto Príncipe e nos seus arredores.

O país tem como idiomas oficiais o francês, falado por 10% da população, e o crioulo. O idioma inglês vem sendo cada vez mais falado, principalmente entre jovens e no segmento empresarial (WIKIPÉDIA, 2013).

Quanto à divisão religiosa:

O catolicismo romano é a religião de estado, professada pela maioria da população. Houve várias conversões ao protestantismo sendo agora essa a segunda mais popular religião do país. Muitos haitianos também praticam tradições vodu, sem ver nelas nenhum conflito com a sua fé cristã. (WIKIPÉDIA, 2010).

3.3 ECONOMIA

No que tange a situação econômica do país, como pode ser visto na figura 5, “Qualquer menção ao Haiti, especialmente após o terremoto, é sempre e invariavelmente associada a miséria, como se ela fizesse parte de sua estrutura genética” (OLIC, 2010). Mesmo passados 4 (quatro) anos do terremoto responsável por vitimar milhares de pessoas e destruir grandes estruturas, a recuperação do país ainda não foi completa, por conta da pouca estrutura de estado que o mesmo possui.



Figura 5 – Situação de pobreza no Haiti.
Fonte: Disponível em: <<http://blogln.rning.com>>.

Porém, nem sempre foi assim, o Haiti tinha um grande potencial comercial, como se mostra a seguir:

Mesmo sendo um pequenino país, o Haiti, inicialmente chamado Saint Domingue, era a principal colônia da França. No final do século XVIII, era o maior produtor e exportador de açúcar do mundo (40% do total), fornecia a metade do café consumido na Europa e era responsável por 35% do comércio internacional da França. (OLIC, 2010).

Contudo, após um período de revoluções e luta pela independência seguido de uma sucessão de governos ditatoriais, caracterizados por uma corrupção endêmica, o país não conseguiu seu desenvolvimento, ficando com uma economia essencialmente agrária, onde o principal produto de exportação, ainda hoje, é o açúcar (WIKIPÉDIA, 2013).

Detentor de um dos piores IDH do mundo, segundo WIKIPEDIA (2013) o Haiti apresenta:

[...] condições sociais [...] lastimáveis. [...] é o país mais pobre das Américas e seus indicadores sócio-econômicos assemelham-se aos dos países da África Subsaariana. Cerca de 80% da população vive com menos de US\$ 2 por dia, o analfabetismo atinge 45% dos adultos, o crescimento demográfico é bastante elevado, assim como a mortalidade infantil. Poucos são os países do mundo atual que possuem Índice de Desenvolvimento Humano inferior ao do Haiti.

3.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De colonização francesa, o Haiti passou por diversas revoluções que foram dando contribuições para a situação deplorável em que esta nação se encontra nos dias de hoje.

Em sua época de colônia, aproveitando-se da Revolução Francesa em 1789, o Haiti deu início ao movimento conhecido como a Revolução dos Escravos, que culminou na independência deste, no ano de 1804, sob o governo monarquista de Jean-Jacques Dessalines, que permaneceria apenas dois anos no poder (OLIC, 2010). As potências européias jamais perdoariam a ousadia dos escravos que pegaram em armas para criar um país independente, e por conta disto desde o início de sua história como nação livre, o Haiti sofreu com Bloqueios econômicos.

Os Estados Unidos, em 1915, invadem o país e lá permanecem até 1934, sob o pretexto de proteger interesses americanos, porém, mesmo após se retirarem formalmente, jamais deixaram de intervir nos assuntos haitianos. (OLIC, 2010).

No ano de 1957, assume o governo o médico François Duvalier, conhecido pela alcunha de “Papa Doc”, este instala uma ditadura sangrenta, com apoio dos americanos, e é sucedido, em 1971, por seu filho Jean-Claude Duvalier, o “Baby Doc” (figura 6), que permanece no poder até a queda da ditadura em 1986. (OLIC, 2010).



Figura 6 – Papa Doc e seu filho Baby Doc

Fonte: Disponível em: <<http://gereblog.blogspot.com.br/2011/01/papa-doc-e-bay-doc.html>>

No ano de 1991 ocorrem as primeiras eleições democráticas, que elegem o padre Jean Bertrand Aristide como presidente, entretanto este é deposto por um golpe de estado planejado pelo general Raoul Cedras, com o aval dos Estados Unidos, que permanece no poder, embora não assumindo oficialmente a presidência, até 1994, quando Aristide retorna

ao poder, também por intermédio de interesses norte- americanos, e termina seu mandato em 1996 (OLIC, 2010). Aristide então é “Sucedido por René Préal e reeleito em 2001, para ser novamente deposto, em março de 2004, por outro golpe orquestrado por Washigton.” (OLIC, 2010).

Segundo Olic (2010), com mais este golpe:

[...] o Haiti passou a viver uma situação de guerra civil, com vários bandos armados guerreando entre si. O controle do exército local foi assumido por notórios criminosos, chefes de bandos paramilitares acusados de prática de tortura e vinculação com o narcotráfico [...]. E mais: foi libertado da prisão o ex-ditador Raoul Cedras, denunciado por ter comandado o massacre de seus opositores, em 1992, ao passo que foram presos membros da oposição respeitados pela comunidade civil haitiana.

Mediante os últimos acontecimentos citados acima, o Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas criou uma “força de paz”, em 30 de abril de 2004 (WIKIPEDIA, 2013) que foi batizada de Minustah, que tem, desde o começo, o Brasil como responsável por sua chefia. (OLIC, 2010). A MINUSTAH tem como objetivos “[...] manter a segurança e a estabilidade do país, promover a governabilidade e o desenvolvimento de processos constitucionais e políticos e proteger os direitos humanos.” (OLIC, 2010).

Desde então os militares brasileiros se encontram no país haitiano pelejando em prol da população local para melhorar a qualidade de vida destes e assegurar as bases para o desenvolvimento de um estado verdadeiramente saudável (figura 7).



Figura 7 – Tropa brasileira na MINUSTAH

Fonte: Disponível em: <http://2011bucaneiro.xpg.uol.com.br/brasil-deve-ser-ultimo-pais-a-deixar-haiti-diz-general.html>

3.5 SITUAÇÃO ATUAL DA MISSÃO

Segundo entrevista dada a rádio ONU (2013) pelo General brasileiro Leal Pujol, atual comandante das tropas de paz da ONU no Haiti, a missão atualmente tem um enfoque diferente em comparação com outras missões realizadas na África e na América Central, se aproximando mais das ações realizadas nas operações de garantia da lei e da ordem realizadas pelo Exército no Brasil.

Um dos pontos destacados pelo General brasileiro foi o importante trabalho exercido pelos militares da arma de Engenharia na ajuda a reconstrução da infra-estrutura haitiana e na tentativa de restabelecer uma situação de normalidade pós-terremoto, atuando na limpeza de valas, reparação de vias, perfuração de poços e recolhimento de escombros. A única usina de brita, cascalho e asfalto que apoia as atividades da Força de Paz é mantida pelo Brasil. A atuação brasileira tem estabelecido um respeito muito grande no cenário internacional pela nossa capacidade de mediação e negociação em situações de crise.

No atual contexto da Missão as atividades sociais e culturais adquiriram um papel cada vez mais importante, com distribuição de mais de 2 milhões de litros de água tratada, mais de 2 (dois) mil “kits” de material escolar e sessões de cinema ao ar livre que atenderam por volta de 6 (seis) mil haitianos, sendo que muitos tiveram acesso a este recurso pela primeira vez. Segundo o General Pujol, as ações desempenhadas pelos militares brasileiros colaboram para a redução da violência em áreas bastante vulneráveis do Haiti, possibilitando inclusive que o Brasil retirasse um de seus batalhões do país. Aos olhos do comandante da Força de Paz, o objetivo agora é fortalecer a Polícia Nacional haitiana, aumentando seu efetivo (figura 8).



Figura 8 – Polícia Nacional haitiana em ação
Fonte: Disponível em: <<http://www.missaodepaz.com/haiti>>

4. METODOLOGIA DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo serão mostradas as perguntas selecionadas para realização das entrevistas e quem são os componentes da amostra selecionada.

Seguindo o roteiro da entrevista disposto em anexo, os oficiais entrevistados foram dando significativas contribuições a esta pesquisa mostrando-nos um pouco de sua experiência no Haiti.

4.1 AMOSTRA SELECIONADA PARA AS ENTREVISTAS

O público selecionado para a entrevista deste trabalho foram oficiais subalternos que participaram recentemente, ou ainda estão, na MINUSTAH como comandantes de pelotão, ou função equivalente. Foram entrevistados os seguintes militares: 3 (três) oficiais da arma de Engenharia; 2 (dois) da arma de Infantaria; 1 (um) do quadro de Material Bélico e 1 (um) tenente da arma de Comunicações. Todos os entrevistados estão no posto de 1º Tenente e são formados na AMAN.

4.2 PERGUNTAS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

Para confecção do roteiro da entrevista foi solicitado o apoio de uma oficial com especialização em psicologia pela PUC, com mestrado na mesma área também pela PUC, atualmente servindo no CEP, localizado no Rio de Janeiro, esta deu grande colaboração no desenvolvimento das perguntas utilizadas. Devido a sua formação e especialização na área de psicologia, a referida oficial fez parte da equipe responsável pelo processo de seleção dos militares que irão compor os contingentes da MINUSTAH, realizando também o acompanhamento dos níveis de estresse da tropa e, agora, trabalha na seção responsável pela desmobilização do pessoal que regressa.

A primeira pergunta se tratava apenas de identificar o período em que cada oficial esteve no Haiti e sua função. O intuito desta pergunta introdutória é saber se os entrevistados vivenciaram épocas cronologicamente próximas no ambiente haitiano.

A pergunta seguinte dizia respeito ao modo como cada oficial procurava comandar sua tropa, e que estilo de liderança costumava empregar. A finalidade desta indagação é colher informações acerca da maneira de exercer a liderança usada por cada Tenente.

A terceira pergunta dizia respeito às situações de crise enfrentadas e ao modo como foram superadas. Busca-se com este item do roteiro da entrevista saber que tipos de crises são enfrentadas pela tropa presente na MINUSTAH atualmente.

A quarta pergunta se referia a forma como o comandante convencia seu subordinado a cumprir missões que colocassem a vida do mesmo em risco. Com este tópico da entrevista objetiva-se saber se era necessário convencer o soldado brasileiro ou se devido ao treinamento e exemplos dados pelo líder este era naturalmente motivado a cumprir sua missão.

A quinta pergunta diz respeito aos ensinamentos colhidos no decorrer da missão. Devido à extensão do período vivido pela tropa em solo haitiano, sob condições de estresse e ambiente diferente do normal, os ensinamentos colhidos poderão ser importantes para atualização da doutrina de liderança.

A sexta e última indagação, que para a conclusão deste trabalho é de grande importância, a que foram submetidos os entrevistados era referente aos treze atributos citados anteriormente na página vinte e quatro como os atributos que favorecem o estabelecimento dos laços de liderança entre líder e liderados. Estes eram adaptabilidade, autoconfiança, coerência, cooperação, coragem, criatividade, decisão, dedicação, equilíbrio emocional, entusiasmo profissional, iniciativa, persistência e responsabilidade. O pedido era que os entrevistados elegessem três atributos dentre os treze citados, que na opinião deles foram os mais utilizados por ocasião da missão no Haiti. Entre os atributos eleitos não havia ordem de importância, de modo que cada entrevistado tinha três votos de mesmo valor.

5. RESULTADOS

Como resposta a primeira pergunta obteve-se a informação de que os oficiais entrevistados exerceram a função de Comandante de pelotão ou equivalente.

Embora a segunda indagação do roteiro fosse uma pergunta aberta para qualquer tipo de resposta, por se tratar do modo como cada Tenente comandava sua fração, as afirmações dos oficiais se encaminharam para duas direções principais, a do comandar pelo exemplo e o de conhecer o subordinado. O fato do Comandante de pelotão estar sempre junto ao soldado, executando suas funções de modo exemplar a frente da tropa, comandando pelo exemplo, era um fator motivador para que os subordinados cumprissem suas missões da melhor forma possível. O conhecimento das particularidades de cada indivíduo também era um fator muito importante, pois propiciava atribuir missões de acordo com as características de cada um. Quanto ao estilo de liderança empregado, todas as respostas citaram a liderança democrática, mas 5 dos 7 tenentes ressaltaram que em alguns momentos era preciso ser autoritário, sobretudo quando as missões eram alteradas pouco tempo antes do horário previsto para seu cumprimento, o que, segundo todos os entrevistados, era rotineiro.

No terceiro item da entrevista, onde era perguntado a respeito das situações de crise enfrentadas e métodos para superá-las, um dos entrevistados pediu que o termo “situações de crise” fosse melhor descrito, devido ao seu caráter genérico. Para esta monografia o termo anterior se refere a qualquer situação não esperada pelo comandante de fração, que pela natureza do acontecimento o coloque em dificuldade diante da mesma. Todos os comandantes de pelotão entrevistados foram unânimes em responder que o Haiti está efetivamente pacificado, com poucos episódios de enfrentamento ocorrendo, como exemplo disto se tem o fato de que o 17º Contingente, no qual um dos Tenentes de Engenharia estava presente, não realizou nenhum disparo de arma de fogo com munição real durante todo o período da missão. Um dos oficiais entrevistados da arma de Infantaria relatou que vivenciou uma situação de troca de tiros contra grupos de meliantes locais, mas nada que a polícia haitiana não pudesse conter. A situação mais citada foi à ocorrência de problemas de relacionamento dentro da tropa brasileira, muitos relacionados à distância de casa, e a necessidade de dividir alojamentos. Na entrevista com um dos tenentes de Engenharia este nos contou que os sargentos Comandantes de grupos tinham problemas no relacionamento decorrentes do convívio cerrado nos alojamentos, visto que apenas o Comandante de pelotão e seu Adjunto tinham alojamentos individuais. Outro exemplo nos foi dado pelo Tenente de Comunicações, este nos disse que com o decorrer da missão e o consequente aumento do desgaste físico dos

soldados, os mesmo passaram a se questionar sobre os seus soldos e sua carga de trabalho, chegando a propor que o Tenente e os Sargentos, que na opinião dos soldados trabalhavam menos que eles, pegassem quartos de hora como sentinelas. Este tipo de situação foi superada com base na orientação constante dos subordinados por parte do comandante de pelotão, seu Adjunto e dos comandantes de grupo, que a todo instante estavam conversando com o subordinado e se inteirando de seus problemas.

Outro ponto importante citado pela maioria dos entrevistados foi quanto à importância do período de liberação, para a manutenção do bom clima de convívio entre a tropa. Segundo os entrevistados era nítida a diferença de rendimento dos militares que aproveitavam o este período para viajar em comparação com os que continuavam na base, pois os últimos continuavam participando da rotina, tendo que atender aos horários das refeições e vivendo o mesmo ambiente dos que estavam trabalhando.

Grande parte dos entrevistados respondeu a quarta pergunta, que fazia alusão a necessidade de se convencer o subordinado a cumprir missões que colocassem a vida do mesmo em risco, dizendo que devido ao bom treinamento e ao profissionalismo dos soldados selecionados para a missão não era preciso nenhuma forma de argumentação. O subordinado cumpria suas tarefas mesmo que isso significasse colocar sua vida em risco. Na entrevista realizada com um dos Ten de Infantaria este relatou que os soldados não precisavam ser convencidos, pois a todo momento eram lembrados de que estavam participando da missão porque eram voluntários, porém, caso fosse necessário convencer o subordinado, bastava ao comandante de pelotão dar o exemplo. Ao longo das entrevistas com os sete oficiais, as palavras “o exemplo arrasta” foram repetidas várias vezes, lembrando a ideia de que “O líder quando age se torna um modelo, que será imitado pelos liderados.” (BRASIL, 2009).

A quinta pergunta, que tinha como foco os ensinamentos colhidos no decorrer da missão, teve vários pontos foram ressaltados nas respostas dadas pelos integrantes da amostra. Destacou-se a importância da conversa diária com o subordinado; do exemplo dado pelo comandante de pelotão em todas as áreas; o conhecimento da situação e das particularidades de cada homem, buscando sempre se inteirar e ajudar na resolução de seus problemas; a importância do treinamento e de uma correta preparação física e psicológica; e a grande importância do estudo de liderança na AMAN. O 1º Ten do Quadro de Material Bélico ressaltou a importância do ambiente de trabalho: “Pois no Haiti o ambiente de trabalho é tudo que resta ao militar. Ele não tem sua família por perto, ele não tem sua casa, seu lazer costumeiro, nada. Apenas um computador para se comunicar com o Brasil, e o trabalho. Muito trabalho. Então a melhor maneira de fazer o militar se sentir satisfeito em estar ali, era

dando a melhor condição de trabalho possível”, este também foi ponto comum entre os entrevistados, pois o bom ambiente de trabalho é um fator preventivo para evitar problemas de relacionamento.

Como resposta a última pergunta, que tornava necessária a escolha de três atributos tidos como os mais importantes para estabelecimento de laços de liderança, obteve-se as seguintes respostas, seguindo a ordem das entrevistas, um dos Tenentes de Infantaria votou nos atributos decisão, responsabilidade e coerência; um Tenente de Engenharia escolheu equilíbrio emocional, cooperação e adaptabilidade como os mais importantes; outro Tenente de Engenharia do grupo estudado elegeu adaptabilidade, equilíbrio emocional e decisão; o Tenente de Material Bélico votou em cooperação, autoconfiança e equilíbrio emocional; o terceiro Tenente entrevistado da arma Engenharia escolheu adaptabilidade, equilíbrio emocional e dedicação; o outro Tenente de Infantaria da amostra selecionada elegeu adaptabilidade, coragem e responsabilidade; o Tenente de Comunicações votou equilíbrio emocional, decisão e responsabilidade como os atributos de maior relevância para o comandante de pequenas frações no Haiti.

Na soma dos votos o atributo equilíbrio emocional foi o mais votado com 5 votos; seguido do atributo adaptabilidade que obteve 4 votos; em seguida ficaram os atributos decisão e responsabilidade com 3 votos cada, cooperação recebeu 2 votos e os atributos dedicação, coerência, coragem e autoconfiança receberam um voto cada (Figura 9). Os atributos criatividade, entusiasmo profissional iniciativa e persistência não foram escolhidos por nenhum dos entrevistados.

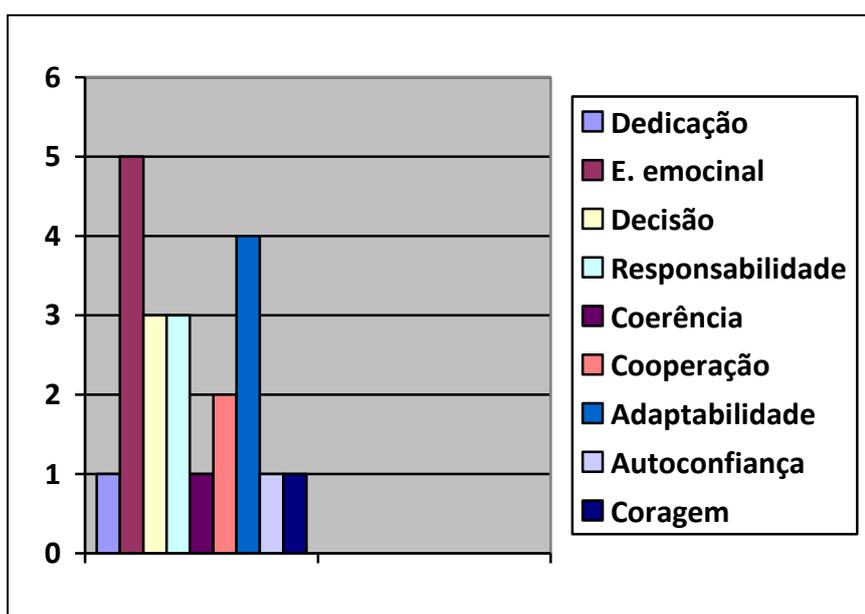


Figura 9 – Atributos que favorecem os laços de liderança que foram mais votados

Fonte: Esta pesquisa

6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivos: colher ensinamentos na área de liderança, durante o período em que os entrevistados estiveram na missão no Haiti, e mostrar quais os atributos mais importantes dentro dos treze que são voltados para o estabelecimento de laços entre líder e subordinados.

Os resultados encontrados foram que o papel do comandante de pequenas frações não se resume apenas a área combatente. Como foi visto no decorrer das entrevistas, as situações consideradas críticas neste estágio da missão não foram as de patrulhamento ou enfrentamento de turbas, mas sim os problemas surgidos devido à convivência, cansaço e distância da família. Apesar das diferentes funções exercidas por cada comandante de pelotão se vê que, no geral, os problemas enfrentados por cada um giraram em torno de problemas de relacionamento e estresse por conta de fatores advindos da distância de casa e saudade da família.

Obteve-se exemplo de tropa que se questionou quanto à sua função e a função dos próprios oficiais, e notou-se que o exemplo dado pelos comandantes e a conversa diária são de grande valia para a resolução deste tipo de situação. Mostrou-se igualmente importante a preocupação, a todo o momento, do líder com seus subordinados. O comandante deve buscar se inteirar de tudo que acontece com seus comandados, buscando ajudá-los na resolução do seu problema, pois expressando preocupação com sua tropa o líder ganhará mais aceitação por parte de seus soldados.

Quanto ao objetivo principal desta pesquisa, que foi escalonar os atributos mostrando quais são os mais importantes, foi mostrado que os atributos equilíbrio emocional, adaptabilidade, decisão e responsabilidade foram os mais votados pelos oficiais que participaram recentemente da MINUSTAH. Estes receberam quinze votos no total, contabilizando mais de 71% do total dos vinte e um votos.

Cabe salientar que os atributos menos votados também têm sua importância, pois são complementares e interligados uns aos outros. Durante as entrevistas, vários oficiais mostraram dúvidas na escolha dos atributos e inclusive voltaram atrás em suas decisões, alegando que todos os atributos listados foram utilizados em algum momento durante os trabalhos diuturnos no país estrangeiro. Porém, os quatro atributos elencados são de uma grande importância, visto que contabilizaram mais votos que os nove restantes juntos.

Com isso, conclui-se que deve ser dada maior ênfase no desenvolvimento dos atributos eleitos como de maior relevância. Entretanto, cabe salientar que o tema não se

esgotou, merecendo uma pesquisa mais aprofundada voltada para cada arma com suas particularidades e missões específicas na realidade haitiana.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BRASIL. ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Corpo de Cadetes. Seção de Doutrina e Liderança. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança**. Resende: Acadêmica. 2009.

_____. Estado-Maior do Exército. **Instruções Provisórias IP 20-10**. ed. Brasília: 1991.

_____. Forças Armadas. **Manual de abreviaturas, siglas, símbolos e convenções cartográficas MD-33-M-02**: Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas. 3. ed. Brasília: 2009.

BUCHSBAUM, Paulo. **Frases geniais que você gostaria de ter dito**. São Paulo: Ediouro, 2008.

COSTA, Sérgio Paulo Muniz. **Atuação brasileira em missões de paz**. Disponível em: <http://www.rbjid.com/index.php?Itemid=71&id=63&option=com_content&task=view>. Acesso em: 20 de agosto. 2013.

DAMARIS, Giuliana. **Missão de Paz da ONU no Haiti tem tonalidade diferente**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/missao-de-paz-da-onu-no-haiti-tem-tonalidade-diferente-avalia-general-brasileiro/>. Acesso em: 04 de setembro. 2013.

HECKSHER NETO, Mário. **Precisamos de líderes**: como fazer, um líder sabe. Resende: Acadêmica, 2001.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**. 3. Ed. São Paulo: Sextante, 2004.

MAPA do Haiti. Disponível em: <<http://www.america-mapas.com/haiti.htm>>. Acesso em: 20 de agosto. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIC, Nelson Bacic. **Todas as tragédias da “terra das montanhas”**. Mundo, São Paulo, mar 2010. O meio e o homem, Haiti.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. rev. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WIKIPÉDIA. **Haiti**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/haiti.htm>>. Acesso em: 20 de agosto. 2013.

APÊNDICE A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1 - Qual a função exercida no Haiti? Em qual contingente e em que período?

2 - Como você procurava comandar sua fração? Que estilo de liderança usava?

3 - Durante a missão, você enfrentou alguma situação de crise? Como a superou?

4 - Como você convencia o subordinado a cumprir missões que colocassem a vida do mesmo em risco?

5 - Houve algum ensinamento colhido? Qual?

6 - Enumere os três atributos principais para o estabelecimento dos vínculos de liderança militar no Haiti. As opções são:

- a) Adaptabilidade
- b) Autoconfiança
- c) Coerência
- d) Cooperação
- e) Coragem
- f) Criatividade
- g) Decisão
- h) Dedicção
- i) Equilíbrio emocional
- j) Entusiasmo profissional
- k) Iniciativa
- l) Persistência
- m) Responsabilidade