

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC DANILO PEREIRA BEZERRA

A LIDERANÇA NA SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006:

Como o Navy SEAL Team liderou e venceu

Rio de Janeiro

2020

CC DANILLO PEREIRA BEZERRA

A LIDERANÇA NA SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006:

Como o Navy SEAL Team liderou e venceu

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1-IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2020

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço o presente da vida, por colocar pessoas maravilhosas em meu caminho e por estar sempre comigo, amparando-me em todos os momentos.

A minha família, meu porto seguro, agradeço as orações, o carinho, os ensinamentos e exemplos que tanto me ajudaram a superar desafios e alcançar conquistas.

Ao CMG (RM1-IM) Claudio Rodrigues Corrêa, sou grato pela atenção e apoio na orientação deste trabalho.

E por fim, aos meus superiores, pares e subordinados expresso toda a minha gratidão por contribuírem com meu crescimento e amadurecimento profissional.

RESUMO

A liderança, conceituada como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam, pode ser a diferença entre a vitória e a derrota em um campo de batalha, e por isso, a importância de estudá-la no âmbito castrense. O objetivo deste trabalho é analisar a liderança dentro do contexto da segunda batalha de Ramadi em 2006. Como objetivos específicos tem-se a oportunidade de descrever as bases conceituais da liderança, mais precisamente, da teoria situacional; reconhecer os requisitos necessários para uma boa liderança, a partir da experiência vivida pelos SEAL em Ramadi 2006; e por fim, mostrar o potencial do presente trabalho para o melhoramento da eficácia da liderança na aplicação do Poder Naval brasileiro. O desenho de pesquisa escolhido foi o método comparativo entre a teoria situacional de liderança com o comportamento de liderança aplicado pelo Navy SEAL Team na respectiva batalha. A escolha dessa teoria deu-se ao fato da possibilidade de um maior entendimento da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade das pessoas. Como resultado, verificou-se que a vitória do Navy SEAL Team foi atribuída à existência de líderes que souberam equilibrar dicotomias e adaptar estilos de liderança para atender às necessidades de diferentes situações e circunstâncias em consonância com o nível de maturidade do grupo. Ao concluir o trabalho, tem-se que a análise em profundidade dos conceitos e práticas de liderança aplicadas em Ramadi 2006, salvo melhor juízo, pode contribuir com o melhoramento da eficácia da liderança quando da aplicação do Poder Naval brasileiro, principalmente, nas Operações de Paz e nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), devido a semelhança dessas operações com a guerra irregular. Os possíveis ensinamentos sobre liderança, tais como: a adaptabilidade de um estilo de liderança ao nível de maturidade das pessoas para execução de uma tarefa específica e a busca pelo equilíbrio das dicotomias e de forças opostas, mostraram-se viáveis em um “ambiente irregular” para elevar a eficiência da atuação do líder e de sua equipe. Ademais, com tal aprendizado pode ser possível desenvolver a habilidade de dominar e vencer em qualquer campo de batalha.

Palavras-chave: Liderança. Teoria. Dicotomia. Equilíbrio. Maturidade. Segunda batalha de Ramadi em 2006. Navy SEAL Team.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Características da teoria dos traços	54
QUADRO 2 – Os três estilos de liderança	55
QUADRO 3 – As forças que condicionam os padrões de liderança	56
QUADRO 4 – Estilos de liderança adequado para cada nível de maturidade	21
QUADRO 5 – Dicotomias da liderança	42
QUADRO 6 – O equilíbrio da liderança: um estilo certo para o tempo certo	46
FIGURA 1 – Tenente Leif Babin e o Tenente-Comandante Jocko Willink	57
FIGURA 2 – Pilares da liderança militar	58
FIGURA 3 – Estilo do líder	59
FIGURA 4 – Média de ataques diários na província de Al-Anbar (2005-2008)	60
FIGURA 5 – Mapa de Al-Anbar	61
FIGURA 6 – Triângulo sunita	62
FIGURA 7 – Mapa de Ramadi e a localização das tropas dos EUA	63
FIGURA 8 – Avanço das tropas dos EUA sobre Ramadi	64
FIGURA 9 – Patrulha SEAL	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AOB –	Advanced Operating Base – Base Operacional Avançada
AQI –	Al-Qaeda do Iraque
CMG (FN) –	Capitão de Mar e Guerra (Fuzileiro Naval)
COP –	Combat Outposts – Postos Avançados de Combate
DEnsM –	Diretoria de Ensino da Marinha
EB –	Exército Brasileiro
EUA –	Estados Unidos da América
IED –	Improvised Explosive Devices – Artefatos explosivos improvisados
ISI –	Islamic Estate of Iraq – Estado Islâmico do Iraque
JSOTF –	Joint Special Operations Task Force – Força-Tarefa de Operações Especiais Conjunta
MB –	Marinha do Brasil
Navy SEAL Team –	Grupo Especial de Guerra Naval dos Estados Unidos da América
SEAL –	Sea, Air and Land – Mar, Ar e Terra
SOF –	Special Operations Force – Forças de Operações Especiais
SOTF-West –	Special Operations Task Force-West – Força-Tarefa de Operações Especiais do Oeste

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	A LIDERANÇA PELO MODELO DE HERSEY E BLANCHARD	10
2.1	Conceito de liderança	10
2.2	A evolução teórica da liderança	13
2.3	A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard	18
3	A SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006 E SUAS ORIGENS	23
3.1	A província de Al-Anbar: como Ramadi se tornou o foco dos insurgentes sunitas	27
3.2	A batalha e sua similaridade com a guerra irregular	29
3.3	A vitória: como o Navy SEAL Team liderou	31
4	O CONFRONTO ENTRE A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA E O COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DO NAVY SEAL TEAM NA BATALHA DE RAMADI EM 2006	43
5	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS	51
	ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

A guerra pode ser uma instrutora brutal, contudo, uma das lições mais importante talvez seja reconhecer o poder da liderança. Líderes bem-sucedidos podem conquistar vitórias quando isso parece impossível, assim como, uma liderança ruim pode causar o fracasso de equipes aparentemente invencíveis (WILLINK; BABIN, 2019), e só por isso, entende-se o porquê de se estudar a liderança: ela vai fazer a diferença entre a vitória e a derrota. Mas, o que parece ter sido mais influente no processo de liderança na segunda batalha de Ramadi em 2006¹ foi a dedicação e o comprometimento de homens especiais, doutrinados pelas adversidades e sempre prontos para defender seu Estado.

Segundo Rob Roy, Primeiro-Sargento (Reformado) da Marinha dos EUA do SEAL Team Six:

Em tempos de guerra ou de incertezas há um tipo especial de guerreiro, pronto para responder ao chamado de nossa Nação [...] **minha lealdade ao País e à Equipe é total**. Humildemente sirvo como guardião de meus compatriotas norte-americanos, sempre pronto para defender aqueles que são incapazes de defender a si mesmos [...] sirvo com honra, dentro e fora do campo de batalha. **A capacidade de controlar minhas emoções e minhas ações, quaisquer que sejam as circunstâncias, diferenciam-me de outros homens**. Uma integridade inflexível é minha regra. Meu caráter e minha honra são firmes. Minha palavra é minha garantia. **Nós esperamos liderar e ser liderados. Na ausência de ordens, assumirei o comando, conduzirei meus companheiros de equipe e cumprirei a missão. Liderarei pelo exemplo, em qualquer situação** [...] nós exigimos disciplina. Nós esperamos inovações. A vida de meus companheiros de equipe e o sucesso de nossa missão dependem de mim — de minha habilidade técnica, proficiência tática e atenção aos detalhes. Meu treinamento nunca está terminado (ROY; LAWSON, 2016, grifo nosso).

Assim sendo, conclui-se que a doutrina² do Navy SEAL Team vai ser a maior motivação para que seus membros assumam a responsabilidade, comprometendo-se de uma forma não subordinada às circunstâncias ou ao desejo convencional do que é ou não possível (SELMAN, 2010), o que pode fazer a diferença na condução de homens os quais arriscam a

¹ Batalha com características de uma guerra irregular travada de junho a novembro de 2006 para derrubar o regime estabelecido pela AQI em Ramadi (capital da província de Al-Anbar), onde a participação das forças norte-americanas: Navy SEAL Team, Exército e Fuzileiros Navais foi essencial para recuperar a cidade e devolvê-la ao povo iraquiano. Antes da batalha, a região representava quase metade das mortes de militares americanos. Os IED matavam indiscriminadamente norte-americanos e iraquianos (COUCH, 2008).

² Caracteriza-se por um conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentado principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamento e a orientar ações, exposto de forma integrada e harmônica (BRASIL, 2017).

própria vida em prol de uma causa maior.

Dessa maneira, este trabalho adota a seguinte pergunta de pesquisa: como o comportamento de liderança ajudou o Navy SEAL Team a superar os desafios inerentes a uma forma peculiar de beligerância, com seus princípios e métodos específicos, que foi a segunda batalha de Ramadi em 2006, para tomar a cidade e derrubar a ordem estabelecida pela a AQI? A hipótese levantada é a de que o sucesso da missão dos Navy SEAL Team se deu devido à existência de líderes que souberam equilibrar dicotomias e adaptar estilos de liderança para atender às necessidades de diferentes situações e circunstâncias em consonância com o nível de maturidade do grupo, ou seja, em consonância com o nível de capacidade do grupo em assumir responsabilidades.

Com isso, o objetivo deste trabalho é analisar a liderança dentro do contexto da segunda batalha de Ramadi em 2006. Para tal, o modelo teórico da liderança situacional de Hersey e Blanchard é comparado com os relatos dos Oficiais da Marinha dos EUA (FIGURA 1, ANEXO D), Tenente-Comandante Jocko Willink, comandante da unidade tarefa SEAL Team Bruiser³, e do Tenente Leif Babin, comandante de pelotão da unidade tarefa SEAL Team Bruiser, durante a respectiva batalha. A escolha dessa teoria deu-se à possibilidade de um maior entendimento da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade das pessoas.

Como objetivos específicos tem-se a oportunidade de descrever as bases conceituais da liderança, mais precisamente, da teoria situacional; reconhecer os requisitos necessários para uma boa liderança, a partir da experiência vivida pelos SEAL na batalha de Ramadi em 2006; e por fim, mostrar o potencial do presente trabalho para o melhoramento da eficácia da liderança na aplicação do Poder Naval brasileiro, principalmente, nas Operações de Paz e nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)⁴, devido a semelhança dessas

³ A unidade tarefa SEAL Team Bruiser orquestrou as operações SEAL que ajudaram a Brigada “Ready First” da Primeira Divisão Blindada do Exército dos EUA a trazer estabilidade à cidade de Ramadi. Unidade de operações especiais mais altamente decorada da guerra do Iraque (ECHELON FRONT, 2020).

⁴ Operação na qual o emprego esporádico e limitado do Poder Naval, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública, dar-se-á tanto no planejamento como na execução (BRASIL, 2017).

operações com a guerra irregular que foi a batalha em questão.

Para tal, o trabalho vai se desenvolver em cinco capítulos. Depois desta introdução, vai ser apresentado, no segundo capítulo, o conceito de liderança; sua evolução teórica; e o modelo teórico da liderança situacional de Hersey e Blanchard.

No capítulo seguinte, vai ser apresentado o comportamento de liderança que levou o Navy SEAL Team a vencer os insurgentes da AQI, contribuindo para o esforço militar da força de coalizão composta por norte-americanos e iraquianos, mas, não antes de contextualizar a origem da segunda batalha de Ramadi em 2006; em como a cidade de Ramadi se tornou o foco dos insurgentes sunitas; e como foi o desenrolar da batalha sob a perspectiva de uma guerra de irregular.

No quarto capítulo vai ser confrontado o modelo teórico situacional de Hersey e Blanchard com o comportamento de liderança que levou o Navy SEAL Team a vencer.

E finalizando, no quinto capítulo vai ser apresentada a conclusão, incluindo aí, as implicações do estudo para a MB.

2 A LIDERANÇA PELO MODELO DE HERSEY E BLANCHARD

Neste capítulo é apresentado o conceito de liderança; sua evolução teórica; e o modelo teórico de Hersey e Blanchard – a Liderança Situacional, em que os autores partem dos estudos de Tannenbaum e Schmidt e das teorias do desenvolvimento psicológico, segundo as quais os indivíduos nascem imaturos e, normalmente, direcionam-se para o amadurecimento. Nessa perspectiva, o estilo de liderança vai se alterar conforme as contingências que se apresentam (TOLFO apud BITENCOURT, 2010).

A liderança situacional estabelece elementos úteis para que os líderes sejam mais eficazes em suas interações, oferecendo aos mesmos uma maior compreensão da relação entre um estilo de liderança (determinar, persuadir, compartilhar e delegar) e o nível de maturidade dos seus liderados. Tal compreensão é relevante para as tomadas de decisões em um ambiente militar, cuja natureza é frequentemente orientada para cenários de crises – no qual as forças armadas aprofundam medidas concretas de dissuasão – ou cenários de guerra – no qual há o emprego militar dos meios de defesa – onde o êxito depende quase sempre de uma resposta imediata às ordens e a premência do tempo não permite discutir ou explicar decisões (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A análise da referida teoria vai permitir, em momento futuro, comparar o modelo teórico de Hersey e Blanchard com o comportamento de liderança aplicado pelo Navy SEAL Team durante a segunda batalha de Ramadi em 2006.

A seguir, o conceito de liderança.

2.1 Conceito de liderança

De acordo com Burns (2012), muitas informações haviam sido levantadas sobre a liderança, e mais de 130 diferentes definições apresentadas, sem que houvesse emergido nenhuma conceituação definitiva ou plenamente aceita. De fato, a liderança é um fenômeno

complexo e multifacetado (DAY; ANTONAKIS, 2018), o que dificulta a sua precisa definição. Contudo, segundo Turano e Cavazotte (2016), é possível dizer que há alguns elementos essenciais que caracterizam a liderança e sobre os quais existe consenso. A liderança envolve: (1) Um processo de influência; (2) A interação dinâmica entre líderes e seguidores; (3) A busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos; e (4) A promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Assim, a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Mais especificamente no âmbito castrense, o conceito de liderança se desenvolve para uma vertente chamada de liderança militar, e segundo o Manual de Campanha C 20-10 (2011) do EB, ela 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 (BRASIL, 2011).

Da definição dada, quatro são os fatores que vão estar presentes quando da manifestação desse fenômeno: (1) A interação entre líder e liderados; (2) O líder; (3) Os liderados; e (4) Uma situação (BRASIL, 2011). Tais fatores corroboram o pensamento de Turano e Cavazotte (2016) sobre os elementos essenciais que caracterizam a liderança, citado no primeiro parágrafo.

Já na MB, sua Doutrina de Liderança – EMA 137, conceitua a liderança como um processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão. Portanto, fica evidenciado que a liderança inclui não só a capacidade de fazer um grupo realizar uma tarefa específica, mas, sobretudo, executá-la de forma voluntária, atendendo ao desejo do líder como se fosse o seu próprio (BRASIL, 2013).

Para a MB, a essência da liderança caracteriza-se ainda pela relação da ética e da axiologia com o processo de influência. A ética trata fundamentalmente da moral e de sua prática; ao passo que a axiologia, ou teoria dos valores, refere-se ao estudo e à hierarquia desses (BRASIL, 2013).

Enquanto na doutrina do EB, a liderança militar vai estabelecer-se apoiada basicamente em três pilares: (1) Proficiência profissional; (2) Senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e (3) Atitudes adequadas. Com isso, observa-se que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os pilares que criam e sustentam a credibilidade do líder militar (BRASIL, 2011) (FIGURA 2, ANEXO E).

Por sua vez, o manual denominado Publicação de Referência 00 (PR 00) – Liderança Militar (ESPANHA, 2018) do Exército da Espanha define o conceito de liderança militar como a capacidade de comandar para influenciar seus subordinados, proporcionando um propósito, diretrizes e motivação para alcançar os objetivos definidos. Traz ainda que a liderança militar é um processo de influência baseado nas relações pessoais. A categoria do líder é dada pelos seguidores e a base da liderança está nas pessoas e na maneira de estabelecer e desenvolver seus relacionamentos com os outros. é necessário em todos os escalões do exército (apud BENEVIDES, 2018).

O conceito de liderança militar na visão norte-americana, conforme seu manual FM 6-22 “Leader Development” (EUA, 2015), define que um líder militar é quem, por força da função assumida ou atribuída a responsabilidade, inspira e influencia as pessoas para atingir objetivos organizacionais (apud BENEVIDES, 2018).

E diante de todos esses conceitos e definições, pode-se dizer que a capacidade de liderar homens para execução de determinadas tarefas não é fácil, pois envolve questões que transcendem o mero exercício formal da autoridade pelo comandante. Não se trata apenas do

cumprimento exterior, mecânico, de ordens, mas de um envolvimento pessoal, interior, nas tarefas realizadas. Pode-se chamar, também, de comprometimento afetivo, pois engloba o campo dos valores, sentimentos e emoções humanas (BRASIL, 2011).

Ademais, segundo Willink e Babin (2019), a aplicação eficiente de algumas estratégias, técnicas e habilidades exige tempo e prática. A humildade de compreender e determinar adequadamente as deficiências enquanto líderes são requisitos importantes da liderança (WILLINK; BABIN, 2019).

Para John Garder:

Os líderes têm um papel significativo na criação do estado de espírito que é a sociedade. Eles podem servir como símbolos da unidade moral da sociedade. Eles podem expressar os valores que mantêm a sociedade unida. Mais importante, eles podem conceber e articular objetivos que tiram as pessoas de suas preocupações mesquinhas, as levam acima dos conflitos que separam uma sociedade e as unem na busca de objetivos dignos de seus melhores esforços (apud DAY; ANTONAKIS, 2018, tradução nossa)⁵.

Daí a importância de se conceituar a liderança e compreender como se dá o seu processo interativo para conduzir pessoas e grupos com eficácia em busca de objetivos dignos de seus melhores esforços. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

A seguir, a evolução teórica da liderança.

2.2 A evolução teórica da liderança

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais, e constitui temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (DAY; ANTONAKIS, 2018), porque viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Algo importante quando se trata de satisfação de necessidades e alcance de objetivos

⁵ No original em inglês: “Leaders have a significant role in creating the state of mind that is the society. They can serve as symbols of the moral unity of the society. They can express the values that hold the society together. Most important, they can conceive and articulate goals that lift people out of their petty preoccupations, carry them above the conflicts that tear a society apart, and unite them in the pursuit of objectives worthy of their best efforts.”

dentro de um grupo.

Das abordagens clássicas, que remontam à antiguidade, focadas nas figuras de emblemáticos conquistadores e líderes militares, aos dias atuais, as visões sobre a liderança em larga escala refletem o contexto histórico, político e cultural no qual emergiram (GRINT, 2011) – é sobre o cenário em que a liderança ocorre, seu contexto temporal e seus desafios, que discorrem as teorias. Apesar de a literatura demarcar o começo das pesquisas científicas sobre o tema no início do século XX (MARQUIS; HUSTON, 2015), vários textos produzidos na era antiga e medieval continuam populares na atualidade, como “A Arte da Guerra”, o primeiro e talvez mais notório manual sobre liderança, elaborado com base nos ensinamentos de Sun Tzu entre 400-320 a.C., e o livro “O Príncipe”, escrito entre 1.513 e 1.514, em que Maquiavel descreve as práticas políticas de seu tempo (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

De 1900 a 1940, a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços serviram de base para a maior parte das pesquisas em liderança. A Teoria do Grande Homem, da filosofia aristotélica, afirma que alguns indivíduos nasceram para liderar, ao passo que outros nasceram para ser liderados. Ela sugere, ainda, que os grandes líderes aparecerão quando a situação assim o exigir. A Teoria dos Traços pressupõe que algumas pessoas apresentam determinadas características ou traços de personalidade que as tornam melhores líderes que outras. Para determinar os traços que diferenciam os grandes líderes, pesquisadores estudaram a vida de pessoas famosas ao longo da história. O efeito dos seguidores e o impacto da situação foram ignorados. Ainda que a Teoria dos Traços apresente falhas explícitas (por exemplo, negligência o impacto de outras pessoas ou da situação no papel de líder), ela merece ser examinada. No QUADRO 1, ANEXO A, têm-se as características identificadas nessa teoria que ainda são usadas para descrever líderes de sucesso (MARQUIS; HUSTON, 2015).

De 1940 a 1960, é a vez da Teoria Comportamental. Enquanto a Teoria dos Traços fornecia uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, a Teoria

Comportamental sugeria a possibilidade de treinar pessoas para serem líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Os pesquisadores afastaram-se do estudo das características dos líderes, e passaram a enfatizar seus atos – o estilo de liderança do líder: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*) (QUADRO 2, ANEXO B) (CHIAVENATO, 2020).

Na prática, um líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2020).

Apesar de a Teoria dos Traços e a Teoria Comportamental serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, elas não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância. Daí o surgimento, ainda na década de 1960, das Teorias Contingenciais. Elas explicam a liderança dentro de uma concepção mais ampla e relativa, tornando-se mais atrativas ao líder, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou, então, mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação (CHIAVENATO, 2020).

Por conseguinte, pode-se afirmar que as Teorias Contingenciais partem do princípio de que não existe um estilo único de liderança válido para qualquer tipo de situação, tudo depende das circunstâncias, ou seja, tudo depende da avaliação das três forças que agem simultaneamente no ambiente: forças no líder, forças na situação e forças nos subordinados (QUADRO 3, ANEXO C) (CHIAVENATO, 2020).

Dentre as abordagens existentes, destaca-se a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, em que o modelo tridimensional de eficiência em liderança prevê qual estilo de líder é mais adequado a cada situação, com base no nível de maturidade dos seguidores. Com o

amadurecimento das pessoas, o estilo de liderança deixa de se concentrar tanto na tarefa para voltar-se mais às relações (MARQUIS; HUSTON, 2015), ou seja, seu enfoque são os liderados os quais detêm o poder uma vez que são eles que legitimam, ou não, o líder.

Ainda que as Teorias Contingenciais tenham acrescentado a complexidade necessária à teoria de liderança, por volta do final da década de 1970, os teóricos começaram a argumentar que uma liderança eficiente dependia de uma quantidade ainda maior de variáveis, incluindo cultura organizacional, valores do líder e de seus seguidores, trabalho, ambiente, influência do líder e complexidades da situação. As tentativas de integrar essas variáveis podem ser vistas nas Teorias de Liderança Interacional, em que a premissa básica parte do princípio de que o comportamento do líder costuma ser determinado pelas relações entre sua personalidade e a situação específica (MARQUIS; HUSTON, 2015).

A partir do final da década de 1980, surgem as primeiras abordagens mais contemporâneas da liderança, onde veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), destacam-se algumas teorias a saber:

(1) Teoria da Atribuição da Liderança – é uma aplicação da teoria psicológica da atribuição aplicada à liderança. Entende que a liderança é meramente uma atribuição subjetiva que as pessoas fazem a outros indivíduos, baseadas nas interpretações que fazem a partir de suas observações. Traços como sociabilidade, inteligência, agressividade, compreensão e disposição habilitariam uma pessoa a ser observada como um líder, independentemente da situação;

(2) Teoria da Liderança Carismática – é uma extensão da teoria da atribuição, que entende que os seguidores fazem atribuições (interpretações baseadas em observações) de capacidades heroicas ou extraordinárias quando certos comportamentos são verificados. O processo ocorre com a formulação de uma visão atraente pelo líder, que fornece um sentido de

continuidade aos seguidores. O líder ao comunicar expectativas de alto desempenho e expressar a confiança de que seus seguidores possam alcançá-los, acaba por aumentar a autoestima e a autoconfiança deles. Com a transmissão de um novo conjunto de valores, exemplo pessoal e comportamento não-convencional, o líder demonstra coragem e convicções sobre a visão;

(3) Liderança Transacional e Transformacional – são abordagens complementares, sendo que na primeira o líder motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa, contratando a troca de recompensas por esforço, enquanto, na segunda, o líder inspira seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização, por meio de carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. Evidências apontam a superioridade da abordagem transformacional, quando aplicável; e

(4) Liderança Visionária – é uma abordagem que tem grande relação com a Teoria da Liderança Carismática, mas que difere desta na medida em que é centrada na visão que o líder pode proporcionar e não em suas capacidades heroicas ou extraordinárias.

Assim, depreende-se que as teorias sobre liderança têm procurado não apenas esclarecer a natureza do fenômeno, mas, também, identificar fatores associados à sua efetividade dentro dos vários contextos histórico, político e cultural ao longo da evolução da humanidade. Dessa forma, as teorias enfatizam diferentes aspectos tais como traços e comportamentos dos líderes, fontes de poder e características dos seguidores, bem como dinâmicas relacionais que promovem ou favorecem o exercício do papel de líder, isto é, de agente capaz de influenciar seguidores a perseguir objetivos transformadores dos contextos em que atuam (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Com isso, verifica-se a relevância da evolução teórica da liderança, pois a partir do conhecimento adquirido talvez se possa tirar o melhor proveito dessa “ferramenta” que é a liderança: (1) Utilizando-a como um fenômeno de influência interpessoal, como uma força

psicológica exercendo poder⁶ e autoridade⁷; (2) Utilizando-a como um processo de redução da incerteza de um grupo, pois o contínuo processo de tomada de decisão do líder permiti ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas; (3) Utilizando-a como uma relação funcional entre líder e subordinados. O líder é percebido como o possuidor ou o controlador dos meios para a satisfação de necessidades. Ele surge como um meio ou instrumento para a consecução dos objetivos desejados; e (4) Utilizando-a como um processo de lidar com as variáveis da situação. A liderança depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características em um conjunto integrado (CHIAVENATO, 2020).

2.3 A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

A liderança situacional baseia-se numa interrelação entre (1) A quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, com enfoque nos resultados, no desempenho e na conquista dos objetivos; (2) A quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; e (3) O nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Hersey e Blanchard (1986), não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Assim, eles estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações:

⁶ Poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que essa influência seja realmente exercida. Assim, o poder é o potencial de influência que pode ou não ser realizado (CHIAVENATO, 2020).

⁷ Autoridade é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito (CHIAVENATO, 2020).

tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto, conforme ilustra a FIGURA 3, ANEXO F.

O comportamento de tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa tais atividades a cargo do subordinado; enquanto o comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio socioemocional e canais de comunicação ao subordinado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a integrar-se, desse modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação. Um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados. Para cada tipo de maturidade haveria um estilo mais apropriado de liderança.

Ainda segundo Hersey e Blanchard (1986), maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação). Pessoas com maturidade no trabalho são aquelas que têm conhecimento para executar suas tarefas sem a ajuda do líder, pode ser medida em quatro níveis: muito, bastante, alguma e pouca. Pessoas com maturidade psicológica são aquelas que se sentem motivadas para fazer suas atividades. Também pode ser medida em quatro níveis: geralmente, frequentemente, ocasionalmente e raramente.

Assim, torna-se possível medir o nível de maturidade dos indivíduos, somando o

seu nível de maturidade no trabalho com o nível de maturidade psicológica e classificando-as de M1 a M4, sendo o M1 as pessoas com pouca maturidade; M2 as pessoas com maturidade entre baixa e moderada; M3 as pessoas com maturidade entre moderada e alta; e M4 as pessoas com alto nível de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Com isso, o estilo de liderança para cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio), conforme estabelece Hersey e Blanchard (1986) (FIGURA 3, ANEXO F):

Determinar/Dirigir (E1) – para maturidade baixa (M1). Pessoas que não têm capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer tarefas, não são competentes nem seguras de si. Consequentemente um estilo diretivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.

Persuadir/Guiar (E2) – para a maturidade entre baixa e moderada (M2). As pessoas que não têm capacidade, mas, sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo persuadir (E2), que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade.

Compartilhar/Apoiar (E3) – para maturidade entre moderada e alta (M3). As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. A sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou inseguras. É um estilo participativo (E3), de apoio não diretivo, que tem maior probabilidade de ser eficaz com as pessoas que se encontram nesse nível de maturidade.

Delegar (E4) – para maturidade alta (M4). As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação”,

que dê pouco apoio, apresenta uma maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio.

Assim, a probabilidade de sucesso de cada estilo para os quatro níveis de maturidade pode ser sintetizada no QUADRO 4 abaixo.

QUADRO 4
Estilos de liderança adequado para cada nível de maturidade

MATURIDADE	ESTILO MELHOR	SEGUNDO ESTILO MELHOR	TERCEIRO ESTILO MELHOR	ESTILO MENOS EFICAZ
M1 BAIXA	E1 Determinar	E2 Persuadir	E3 Compartilhar	E4 Delegar
M2 BAIXA A MODERADA	E2 Persuadir	E1 – Determinar ou E3 – Compartilhar	–	E4 Delegar
M3 MODERADA A ALTA	E3 Compartilhar	E2 – Persuadir ou E4 – Delegar	–	E1 Determinar
M4 ALTA	E4 Delegar	E3 Compartilhar	E2 Persuadir	E1 Determinar

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 294.

Por conseguinte, a liderança situacional sustenta que, para os liderados imaturos, é apropriado uma direção firme (comportamento de tarefa) para uma maior produtividade. Analogamente, sugere que um aumento de maturidade da parte de pessoas ainda um tanto imaturas deve ser recompensado por maior reforço positivo e apoio socioemocional (comportamento de relacionamento). Finalmente, quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deve reduzir ainda mais não apenas o controle sobre suas atividades, mas também o comportamento de relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Hersey e Blanchard (1986), com pessoas bem amadurecidas, o apoio socioemocional já não é tão importante quanto a necessidade de autonomia. Nesse estágio, uma das formas pelas quais os líderes podem demonstrar sua confiança em pessoas de alto nível de

maturidade consiste em deixá-las cada vez mais por conta própria. Isso não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso.

A seguir, a segunda batalha de Ramadi em 2006 e suas origens.

3 A SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006 E SUAS ORIGENS

A batalha remete à Guerra ao Terror⁸, lançada pelos EUA, depois dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, e se materializou durante a campanha de contrainsurgência dos EUA no Iraque, no período de 2003 a 2011, contra a resistência sunita composta por cinco elementos distintos: os *Ba'athists*, ex-membros do governo, das forças armadas e do serviço de inteligência do regime ditatorial de Saddam Hussein⁹; os *Nacionalistas-Islamistas*, iraquianos que se opõem à presença da coalizão em linhas patrióticas, nacionalistas e islâmicas. Inclui os intelectuais e membros da classe média, bem como, ex-ba'athists que ficaram desiludidos com o partido; as *Organizações islâmicas salafistas*¹⁰; as *Tribos*; e os *Jihadistas transnacionais salafistas associados à AQI*¹¹ (HASHIM, 2009).

Por conseguinte, a falta de uma unidade ideológica e coerência diferenciou a insurgência sunita de outras e, segundo Visacro (2009), o ciclo crescente de violência degenerou-se em uma guerra civil¹², principalmente em Bagdá e Ramadi (FIGURA 4, ANEXO G) (HASHIM, 2009).

Segundo Hashim (2009), os Ba'athists careciam de apoio e foram incapazes de mobilizar sunitas, deixando um vácuo preenchido pelos nacionalistas, islâmicos e tribos. O surgimento de islamitas transnacionais sob a bandeira da AQI acrescentou outra camada de complexidade à insurgência, consequência de duas grandes ideologias existentes no seio do

⁸ Guerra que não estava direcionada a um país específico, mas a uma prática de ação política pautada em atentados terroristas. Foi ela que fomentou a política bélica do governo norte-americano na primeira década do século XXI, levando o país a declarar unilateralmente guerras ao Afeganistão e ao Iraque (PINTO, 2020).

⁹ Político e Estadista iraquiano, foi uma das principais lideranças ditatoriais no mundo Árabe e um dos mais proeminentes membros do Partido Ba'ath. Reprimia Xiitas e Curdos e distribuía as riquezas do petróleo entre líderes tribais em troca de apoio político. Bem ou mal funcionou durante 24 anos, entre 1979 a 2003 (SANT'ANNA, 2010).

¹⁰ Salafismo é uma corrente islâmica que tenta ao máximo imitar o abençoado Profeta em todos os aspectos da vida, prega a filosofia tawhid (crença na unicidade de Deus) e fomenta a aplicação da Xaria (Lei Islâmica). É dividida em três categorias: Puristas, Ativistas e Jihadistas. Este último é o grupo mais intolerante e sinônimo de violência, terrorismo ou radicalismo (HASHIM, 2009; GLOBAL SECURITY, 2020).

¹¹ A AQI é um grupo afiliado da Al-Qaeda formado em 2004 por Abu Musab al-Zarqawi que intencionalmente aprofundou as tensões sectárias no Iraque ao atacar civis xiitas, grupos minoritários e, eventualmente, grupos sunitas que se opunham a suas ações. Em 2006, a AQI adotou o nome de Estado Islâmico do Iraque (ISI) e anunciou a criação do Conselho Mujahideen Shura para administrá-lo. A sorte do ISI declinou quando as tribos sunitas que anteriormente aceitaram a sua presença começaram a confrontar o grupo em cooperação com as Forças Armadas dos EUA. (MALKA, p. 24-25, apud ALTERMAN, 2015).

¹² Conflito armado de caráter não internacional que envolve segmentos distintos de uma sociedade conflagrada por razões político-ideológicas, religiosas ou étnicas, em que a decomposição do quadro interno promove o avanço generalizado da violência, fomentando o sectarismo fratricida decorrente de dissensões populares (VISACRO, 2009).

grupo: aqueles que estavam lutando por objetivos puramente iraquianos – remover a coalizão (mais tarde modificado para garantir o apoio da coalizão contra os xiitas) e garantir o retorno do domínio sunita (posteriormente modificado para garantir que os sunitas recebessem uma parte dos despojos) – e aqueles que estavam ao lado do AQI, lutando implementar uma teocracia e procurar promover objetivos islâmicos além do Iraque.

Recebida na insurgência para ajudar a perseguir os objetivos puramente iraquianos, quer seja, combater a ocupação norte-americana, a ideologia dissidente do grupo islamita transnacional sob a bandeira da AQI rapidamente ganha força com a militância de membros cruéis e agressivos, liderados por Abu Musab al-Zarqawi, transformando-se na liderança dominante. Para estabelecer a teocracia e procurar promover os objetivos islâmicos também foi preciso controlar a população iraquiana por meio da coerção, limitando o poder dos líderes tribais.

Assim, ao final de 2005, a escalada da violência no Iraque leva Ramadi (capital de Al-Anbar) a se tornar o santuário para o AQI, mais tarde, a capital do ISI. Segundo Totten (2007), o governo local foi substituído por terroristas que se preocupavam em combater os norte-americanos e em destruir as instituições iraquianas para prevalecer e estabelecer o califado islâmico no Iraque (uma unidade de liderança política). Nenhum dos serviços básicos do governo da cidade funcionava: não havia eletricidade, água corrente, serviço telefônico e coleta de lixo. Todas as empresas locais fecharam. A cidade não podia ter sido mais destruída (TOTTEN, 2007).

Estava claro que as tribos da região, precisavam se reunir e lidar com essa insurgência, e não importava se os insurgentes eram AQI, milícias xiitas, paramilitares sunitas ou combatentes estrangeiros. Para tal, as forças norte-americanas podiam ajudar a restabelecer a ordem e a segurança (COUCH, 2008).

Então, em setembro de 2006, o xeique Abu Risha Sattar¹³ declarou uma rebelião tribal. A iniciativa de Sattar, apoiada pelas forças norte-americanas, foi a terceira tentativa dos sunitas de se livrar do jugo da AQI. Dessa vez, o esforço produziu resultados, devido principalmente ao dinamismo de Sattar. Seu grito de mobilização foi bem recebido pela população e legitimou parcerias de base popular entre os líderes locais (comandantes de batalhões iraquianos, chefes de polícia e líderes tribais) e comandantes norte-americanos do escalão batalhão para baixo (WEST, 2009).

O Despertar de Al-Anbar – aliança das tribos sunitas contra a AQI – deslegitimou os membros tribais que atacavam os norte-americanos ou se afiliavam à AQI e mudou o contexto da batalha, mas não foi suficiente, por si só, para dar uma reviravolta. Isso exigiu um aumento de pressão sobre os líderes insurgentes pela força de coalizão (WEST, 2009).

A insurgência como em Ramadi exigiu o uso efetivo de forças convencionais desdobradas em uma função de contrainsurgência apoiadas por forças de operações especiais (mesmo sem uma abordagem conjunta aprovada doutrinariamente), além do envolvimento da população local, dos militares do exército e da polícia iraquiana (COUCH, 2008).

A batalha teve o caráter informal, dinâmico, flexível e mutável do combate irregular¹⁴, em que o centro de gravidade encontrava-se no apoio da população ao invés da destruição das forças inimigas, da conquista do terreno, da posse de acidentes capitais e da manutenção de áreas geográficas (VISACRO, 2009).

Essa foi uma grande mudança para os Soldados e Fuzileiros Navais das unidades convencionais. Foi também uma grande mudança para o Navy SEAL Team designado para compor a unidade tarefa SEAL Team Bruiser em Ramadi. Eles foram convidados a operar de uma maneira que não estava de acordo com o conjunto normal de missões ou treinamento, mas,

¹³ Líder do Conselho de Salvação de Al-Anbar, também conhecido como o Despertar de Al-Anbar - uma aliança de mais de 40 líderes tribais sunitas na província de Al-Anbar que apoiava o governo iraquiano e as forças dos EUA contra a AQI (LOGAN; SUSMAN, 2007).

¹⁴ A guerra irregular aponta para uma forma de beligerância que transcende os estreitos limites do campo militar, destaca-se a atuação de forças predominantemente nativas e faz referência à guerra de guerrilhas, à subversão, à sabotagem e ao terrorismo. Seu vigor está na ausência de padrões rígidos que lhe permite adequar-se e moldar-se a ambientes políticos, sociais e militares diferenciados (VISACRO, 2009).

então, os SEAL não são nada senão adaptáveis (COUCH, 2008).

Com isso, constata-se que apesar de ser uma força altamente qualificada e treinada para operações militares não-convencionais, o Navy SEAL Team não estava pronto para realizar uma operação de contrainsurgência em Ramadi, tanto pela falta de uma abordagem conjunta aprovada doutrinariamente para combater uma insurgência, como pelas dificuldades inerentes a uma guerra irregular, caracterizado por um ambiente interaliado e interagências, complexo e heterogêneo, onde se tornou obrigatório, em todos os níveis da cadeia de comando, interagir, de forma intensa e proativa, com a população, organizações civis, instituições públicas e outras agências de segurança presentes na área de operações.

E por isso, a análise do presente capítulo vai se focar em como o comportamento de liderança ajudou o Navy SEAL Team a superar os desafios da batalha e vencer os insurgentes da AQI, contribuindo para o esforço militar da força de coalizão composta por norte-americanos e iraquianos, mas, não antes de contextualizar em como a cidade de Ramadi se tornou o foco dos insurgentes sunitas e como foi o desenrolar da batalha sob a perspectiva de uma guerra de irregular.

A análise visa buscar conteúdo para, no capítulo seguinte, confrontar a teoria situacional da liderança com o comportamento de liderança que foi aplicado pelo Navy SEAL Team na respectiva batalha.

O foco é analisar o comportamento de liderança à luz do relatos dos Oficiais da Marinha dos EUA, Tenente-Comandante Jocko Willink, comandante da unidade tarefa SEAL Team Bruiser, e do Tenente Leif Babin, comandante de pelotão da unidade tarefa SEAL Team Bruiser, durante a segunda batalha de Ramadi, ocorrida de 17 de junho a 15 de novembro de 2006.

A seguir a história da Província de Al-Anbar até sua capital se tornar o santuário da AQI.

3.1 A província de Al-Anbar: como Ramadi se tornou o foco dos insurgentes sunitas

A província de Al-Anbar (FIGURA 5, ANEXO H) possui grande valor estratégico por representar o acesso rodoviário e ferroviário às regiões fronteiriça da Síria, Jordânia e Arábia Saudita, o que facilitou a concentração de insurgentes estrangeiros na região ligados a Al-Qaeda. Tem como capital a cidade de Ramadi, e segundo Couch (2008), a cidade é conhecida por suas linhas duras de prática sunita e herdeira de toda a bagagem tribal e regional do Iraque (caracterizada por rivalidades sectárias). É a sede do poder de muitas tribos árabes e, geograficamente, é o ponto sudoeste do triângulo sunita¹⁵ (FIGURA 6, ANEXO I) (COUCH, 2008). Para Totten (2007), Ramadi não é a cidade mais importante de Al-Anbar por ser sua capital, mas sim, por ter sido declarada a capital do ISI pela AQI.

A história de como Ramadi se tornou o foco dos insurgentes sunitas e a capital do ISI, começou no decorrer de três semanas do ano de 2003, de 19 de março a 9 de abril, quando a ofensiva militar dos EUA consolidou a conquista de Bagdá, capital do Iraque (VISACRO, 2009). No momento em que os derrotados – membros do partido político Ba'ath, das forças armadas e do serviço de inteligência do então deposto regime ditatorial de Saddam Hussein – foram para casa, eles levaram suas armas e se refugiaram nas duas principais cidades da província de Al-Anbar, Fallujah e Ramadi (COUCH, 2008).

O vácuo de poder político somado a uma economia falida e a chegada de combatentes estrangeiros – muitos deles ligados à Al-Qaeda – rapidamente fizeram de Fallujah e Ramadi locais do foco da insurgência e do sentimento antiocupação.

Contudo, depois da tão divulgada matança e mutilação de cadáveres de quatro civis norte-americanos contratados da empresa de segurança privada “Blackwater” no final de março de 2004, os militares dos EUA decidiram fazer um expurgo em Fallujah e Ramadi (COUCH,

¹⁵ Designação dada pelas forças norte-americanas de ocupação do Iraque, em 2003, à área noroeste de Bagdá, por ter sido o foco da resistência armada à coalizão ocidental. Há muito dominado por poderosas tribos sunitas árabes e favorecido pelo regime baathista de Saddam Hussein (FRONTLINE, 2004).

2008).

Em 4 de abril de 2004, tiveram início as operações ofensivas em Fallujah e Ramadi (ações inseridas no contexto das primeiras batalhas em ambas as cidades). Em Ramadi, os militares norte-americanos foram mais bem-sucedidos. No curso de quatro dias de conflito, eles conseguiram matar várias centenas de insurgentes e prender aqueles que permaneceram na cidade ou em esconderijos temporários, mas, em Fallujah, o governo interino do Iraque interveio. Um cessar-fogo foi arranjado quando os líderes tribais concordaram em conter os insurgentes (COUCH, 2008).

Para Couch (2008), esperava-se que o recuo dos militares norte-americanos, em 1º de maio de 2004, fosse seguido pela contenção local das facções perturbadoras naquela cidade, mas a presença insurgente se intensificou e as forças norte-americanas voltaram para terminar o que começaram na primavera anterior.

Em 7 de novembro de 2004, Batalhões de Fuzileiros Navais e do Exército dos EUA, juntamente com Batalhões do Exército iraquiano (predominantemente xiitas em composição), cercaram Fallujah e atacaram. Assim, iniciou-se o que ficou conhecido como a segunda batalha de Fallujah. Após seis semanas de alguns dos mais pesados combates urbanos desde Mogadíscio, Somália, as forças norte-americanas e iraquianas ocuparam totalmente a cidade (COUCH, 2008).

A ação foi considerada um sucesso militar, pois degradou a influência dos insurgentes sunitas, principalmente, da AQI. Essa foi a boa notícia. A má notícia foi que muitos líderes insurgentes se mudaram para Ramadi, aproximadamente 96 Km a oeste de Bagdá, e no final de 2005, a grande capital provincial se tornou o santuário para o AQI (COUCH, 2008). Naquele momento, segundo Totten (2007), uma das cidades mais perigosas do mundo, em virtude da enorme proliferação de grupos armados e milícias que espalhava a violência pela região.

Para as forças de coalizão, essa violência foi representada pelos snipings, IED e conflitos armados de ruas, enquanto para os xeiques e a população, ela veio sob a forma de assassinatos e intimidações. Ademais, a crescente presença da AQI, trouxe também confrontos étnicos (sunitas-xiitas e até sunitas-sunitas), antigos ressentimentos tribais sendo revisitados, mas, que logo foram resolvidos (COUCH, 2008).

Nesse contexto é que vai ocorrer a segunda batalha de Ramadi em 2006, em que a agressiva ordem social e ditatorial da AQI, baseada na estrita lei islâmica, ameaçava a ordem tribal e a preeminência dos xeiques.

Dessa forma, verifica-se como se deu o deslocamento dos insurgentes ao longo das intervenções norte-americanas no Iraque iniciadas em 2003 até se concentrarem na capital da província de Al-Anbar, Ramadi.

A seguir o desenrolar da segunda batalha de Ramadi em 2006 à luz das principais características de uma guerra de insurgência.

3.2 A batalha e sua similaridade com a guerra irregular

Recorrendo a Friedrich August von der Heydte:

A guerra irregular moderna, ao contrário, desconhece qualquer abordagem direta, em razão de sua natureza mesma. O poder relativo de combate se torna irrelevante, porque não é um teste definitivo de poder o que está em jogo. Quem conduz a guerra irregular procura evitar tais testes diretos de poder e busca, ao invés disso, instabilizar, surpreender, exaurir o adversário para desequilibrá-lo, esgotá-lo intelectual e moralmente sem sequer lhe proporcionar oportunidade de empregar suas armas – que normalmente são superiores. Ao término da guerra irregular não há apenas uma vitória militar, mas também uma vitória política total (VISACRO, 2009).

Por conseguinte, as ações indiretas foram a moda da batalha já que as forças insurgentes contavam com a inferioridade bélica convencional, e optar por um embate franco contra unidades regulares ou marchar ostensivamente contra objetivos vitais, quase sempre não só é indesejável como também impossível (VISACRO, 2009).

A missão da força de coalizão consistiu em erradicar a ameaça irregular (os

membros da AQI), especificamente seu braço armado, isolando-o de seus apoios locais, desmantelando sua infraestrutura e neutralizando seu poder de combate, a partir da construção dos COP (FIGURA 7, ANEXO J) e restabelecimento das delegacias de polícia iraquianas. Para tal, foi necessário atender a dois pré-requisitos básicos: vencer a guerra da informação¹⁶ e conquistar o apoio da população (VISACRO, 2009).

As operações de inteligência e as operações especiais (incluindo as operações psicológicas¹⁷) foram conduzidas antes, durante e após o desdobramento das tropas. As unidades convencionais, por sua vez, também contribuíram com os esforços de coleta de dados e conquista dos “corações e mentes” da população. Conseqüentemente, as ações principais constituíram de operações do tipo polícia e controle da população, como patrulhamento ostensivo e controle de vias públicas, com vistas a proporcionar segurança aos moradores locais e isolar as forças irregulares. Os soldados também foram empregados em tarefas humanitárias e programas assistenciais bem elaborados (VISACRO, 2009).

Assim, Ramadi foi uma batalha que só tinha uma regra a ser seguida: “não existem normas, o melhor argumento é o bom resultado”. Os princípios cartesianos (quase inflexíveis) que caracterizam a metodologia acadêmica do planejamento militar tradicional são deixados de lado. Decisões cruciais deviam ser tomadas com oportunidade em todos os níveis da cadeia de comando, sobretudo pelos escalões subordinados. Ações descentralizadas concebidas segundo um planejamento bem mais flexível, com ordens do tipo “missão pela finalidade”, enfatizaram a importância de se valorizar ao máximo a iniciativa, a liberdade de ação e a responsabilidade compartilhada (VISACRO, 2009).

A seguir como o Navy SEAL Team liderou e venceu, uma lição de liderança.

¹⁶ Conjunto de ações coordenadas dirigido para alcançar superioridade no ambiente informacional, por meio da negação, exploração, degradação ou destruição da informação e redes associadas oponentes, reais ou potenciais, enquanto protege suas próprias do ataque adversário. Pode ser desencadeada por meio da operação psicológica e das ações de guerra eletrônica, de guerra cibernética e de despistamento, além de medidas de segurança orgânica e das informações digitais (BRASIL, 2017).

¹⁷ Operações Psicológicas compreendem as atividades políticas, militares, econômicas e psicossociais planejadas e conduzidas para criar em grupos (inimigos, hostis, neutros ou amigos) emoções, atitudes ou comportamentos favoráveis à consecução dos objetivos nacionais (BRASIL, 2017).

3.3 A vitória: como o Navy SEAL Team liderou

Em 2006, o colapso de Ramadi estava iminente. Nesse caos, as forças de operações especiais dos EUA, principalmente o Navy SEAL Team, se destacavam. A unidade tarefa SEAL Team Bruiser recebeu uma missão ambígua, apoio tênue e um relacionamento incerto com os Soldados e Fuzileiros Navais norte-americanos que estavam lutando poderosamente pelo controle das ruas. Os SEAL rapidamente se adaptaram ao ambiente, encontraram seu lugar único na equipe e se tornaram a chave para a libertação e estabilização definitiva de Ramadi (COUCH, 2008).

Segundo Cough (2008), o sucesso deles foi um tributo à liderança, à coragem e a tenacidade extraordinárias dos próprios SEAL. Inovadores, flexíveis, resistentes e qualificados, enfrentaram hostilidades sem precedentes. Longe de seu ambiente marítimo tradicional, os SEAL em Ramadi atendiam a todas as tarefas e enfrentavam todos os desafios.

Assim, entre todos os combatentes, os SEAL se diferenciam não apenas por seus conhecimentos, habilidades ou atitudes, mas também, por prezarem a liderança, o trabalho em equipe, o treinamento árduo e a abordagem operacional.

Sob controle operacional da JSOTF na Base Aérea de Balad (a grande base dos EUA a noroeste de Bagdá) estava a SOTF-West, composta por todos os componentes de operações especiais, incluindo a unidade tarefa SEAL e as AOB das forças especiais, com responsabilidade sobre todas as atividades de operações especiais em Ramadi, porém, cabia ao Exército o comando da área de operação em Ramadi, conhecida como “TOPEKA”, mais precisamente, ao comandante da 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão Blindada, Coronel Sean MacFarland, sob controle operacional da I Marine Expeditionary Force (Forward), comando responsável por todas as operações em Al-Anbar (COUCH, 2008).

Para Couch (2008), a existência de duas cadeias de comando diferentes: uma das forças convencionais e outra das SOF, se deu porque a capacidade dela se tornava um

componente útil e agregava valor a estrutura das forças convencionais e ao plano de batalha para Al-Anbar. Mas a verdadeira chave para a vitória foi o desempenho de liderança das tropas (COUCH, 2008).

O foco inicial do coronel McFarland foi isolar Ramadi para diminuir a entrada de mais insurgentes na cidade e, após a morte de Abu Musab al-Zarqawi, os objetivos refletiram-se no treinamento das forças iraquianas de segurança e na realizações de ações decisivas, o que significava instalar COP em toda a cidade e restabelecer as delegacias de polícia com a ajuda do exército e a polícia iraquiana a disposição (MCWILLIAMS; WHEELER, 2009).

Para tal, o coronel McFarland contou como o apoio do Navy SEAL Team. A participação dos SEAL evoluía à medida que a batalha se desenrolava. Num primeiro momento, treinando os membros da força iraquiana de segurança, tornando-os melhores combatentes; depois participando do plano de batalha, isto é, do avanço sobre a cidade para a construção dos COP e restabelecimento das delegacias de polícia, onde os SEAL puderam demonstrar todas as suas competências em violentos e sangrentos confrontos; e por fim, envolvendo as tribos locais e incentivando-as a trabalhar contra a AQI (COUCH, 2008).

Segundo o comandante Cally Garrison, comandante da SOTF-West:

Nosso sucesso também foi devido à abordagem de baixo para cima que adotamos em relação às operações especiais em Al-Anbar. Como comandante tático, eu tinha a oportunidade de autorizar ou não as operações a serem conduzidas pela unidade tarefa. Confiei em meus comandantes da unidade tarefa e das AOB para tomar boas decisões à luz do que era e não era uma boa missão de operações especiais (COUCH, 2008, tradução nossa).¹⁸

Os comandantes da unidade tarefa e das AOB, em seu pedido de aprovação da missão, tinham que avaliar cada missão em termos de risco/recompensa. Na maioria das vezes, tomavam boas decisões, não apenas por serem ótimo militares, mas porque possuíam um comportamento de liderança adequado (COUCH, 2008).

¹⁸ No original em inglês: “[...] Our success was also due to the bottom-up approach we took regarding SOF operations in al-Anbar. As the tactical commander, I had a go/no-go say in the operations conducted by the task units. I trusted my TU and ABO commanders to make good decisions in light of what was and was not good SOF mission [...]”.

No início de junho de 2006, os SEAL em Ramadi estavam se preparando para envolver o inimigo de uma maneira que eles não haviam feito em seus 45 anos de história. A ordem da batalha colocou quatro Batalhões do Exército e um Batalhão de Fuzileiros Navais norte-americanos e duas Brigadas do Exército Iraquiano contra um número desconhecido e fluido de insurgentes entrincheirados (COUCH, 2008).

Mais especificamente, do lado norte-americano, havia os Batalhões Blindados 1-35 e 1-37 no campo Ramadi; o Batalhão de Infantaria Mecanizada 1-6 no campo Blue Diamond; o Batalhão de Infantaria dos Fuzileiros Navais 3-8 no campo Hurricane Point; e o Batalhão de Infantaria 1-506 no campo Corregidor. Do lado iraquiano, havia a 7ª Brigada no campo Ramadi com a 1ª Brigada do outro lado da rota Michigan. Ao todo, havia cerca de 5.500 norte-americanos e 2.300 iraquianos engajados na batalha. Entre eles, havia uma unidade tarefa do Navy SEAL Team pronta para o combate (COUCH, 2008).

A batalha começou em 17 de junho de 2006, com o estabelecimento de dois COP situados simultaneamente nos lados sudoeste e sudeste da cidade. Um terceiro COP foi estabelecido em 18 de junho no setor sudeste, perto de campo Corregidor. Os postos avançados foram nomeados COP Iron, COP Spear e COP Eagle's Nest, respectivamente. Tais COP iniciais foram projetados para bloquear a atividade de infiltração de insurgentes do sul. Foram necessários vários dias de luta e construção para fortalecer cada um desses três postos avançados contra os inevitáveis contra-ataques insurgentes (COUCH, 2008).

Ao longo dos sete meses seguintes, além do restabelecimento das delegacias de polícia iraquianas, treze COP foram construídos e depois defendidas diariamente, conforme mostra as FIGURAS 8 e 9, ANEXOS K e L, respectivamente. Cada uma dessas operações dos postos avançados foi uma incursão em território controlado por insurgentes. E no meio desses confrontos é que o Navy SEAL Team vai desenvolver o seu comportamento de liderança. Entender esse processo de liderança vai ser o foco da análise daqui por diante.

Para Willink e Babin, 2019, o desempenho destacável da equipe baseou-se em quatro leis do combate para os SEAL:

A primeira lei do combate é *cobrir e mobilizar*. Esta é uma atividade coletiva onde todos os indivíduos devem colaborar para o sucesso da missão, pois, se ao menos um não funcionar, a equipe pode fracassar (WILLINK; BABIN, 2019). Além do mais, a vida de cada combatente e o desempenho do grupo dependem de cada um dos integrantes da fração (BRASIL, 2011). Assim, conclui-se que a eficiência do cobrir e mobilizar relaciona-se a um forte espírito de corpo – grau de coesão e camaradagem entre os integrantes de um grupo – e a um elevado nível de proficiência técnica e tática. Características essas que diferenciam as unidades tarefas SEAL.

A segunda lei do combate é *simplificar*. A complexidade traz o caos, pois quando os membros da equipe não entendem os planos e as ordens, não conseguem executá-los (WILLINK; BABIN, 2019).

A terceira lei do combate é *priorizar e executar*. Abordar vários problemas simultâneos (um cenário bastante comum) é uma receita para o fracasso (WILLINK; BABIN, 2019), principalmente, diante de uma beligerância irregular na qual leva o conflito para um espaço de batalha ainda mais amplo e complexo. E sob a perspectiva da guerra irregular, faz-se necessário priorizar, pois os alvos precisam satisfazer, simultaneamente, os objetivos políticos, psicológicos e militares da campanha (VISACRO, 2019). Daí a importância dos líderes se distanciarem (tirar o foco dos detalhes) e buscar uma consciência situacional abrangente que os possibilitem tomar a melhor decisão em proveito da missão (WILLINK; BABIN, 2019).

A quarta lei do combate é *descentralizar o comando*. Ninguém pode administrar tudo nem tomar todas as decisões. A liderança deve ser descentralizada, pois decisões devem ser tomadas com oportunidade em todos os níveis da cadeia de comando, sobretudo pelos escalões subordinados (WILLINK; BABIN, 2019).

E sob a égide das quatro leis de combate, os SEAL buscaram o equilíbrio de forças opostas para desenvolver a habilidade de dominar e vencer a batalha. Por exemplo, segundo Willink e Babin (2019), um líder pode cobrir e mobilizar demais, interferindo na missão de outros. Um plano pode ser simplificado demais e não abordar todas as possíveis contingências. Ao priorizar e executar em excesso, uma equipe pode se fixar em alguns alvos em detrimento de outros e perder a consciência situacional diante de novos problemas e ameaças. O comando descentralizado também pode ser excessivo quando os líderes subordinados recebem autonomia sem compreender os objetivos estratégicos nem a respectiva execução.

Dentro desse contexto, o desafio foi compreender e equilibrar a dicotomia existente na liderança para viabilizar uma alta eficiência na atuação do líder e da equipe. Assim, Willink e Babin (2019) estabelece algumas dicotomias inerentes a qualquer batalha e enfrentadas por eles em Ramadi:

(1) Segurança da equipe x Risco da tarefa

Pode ser a dicotomia fundamental na guerra e consiste em saber zelar pelo bem-estar dos homens e, simultaneamente, destacá-los para uma missão arriscada (WILLINK; BABIN, 2019).

Segundo o Tenente-Comandante Jocko Willink:

[...] mas esse “Comando” não explicava o que eu sentia por eles. Por todos. Eles eram meus amigos, pois contávamos piadas, ríamos e vivíamos juntos. Eles eram meus irmãos, pois compartilhávamos o laço comum da nossa irmandade. Eles também eram algo parecido com filhos para mim, pois **eu era responsável pelas suas ações (boas ou más) e tinha que protegê-los no que fosse possível**: meu dever era vigiá-los enquanto monitoravam a cidade dos telhados e percorriam aquelas ruas violentas [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

Nada é tão difícil quanto manter uma ligação intensa com cada integrante da equipe e, ao mesmo tempo, aceitar os riscos inerentes à missão. Um bom líder precisa desenvolver uma relação mútua de confiança com seu subordinado. Mas, embora ele se dedique ao máximo aos membros da equipe, seu foco deve abranger a missão a ser feita. Lembrando Hersey e Blanchard (1986), o líder deve equilibrar comportamento de relacionamento com o comportamento de

tarefa.

Para Willink e Babin (2019), quando seu vínculo emocional é muito intenso, o líder não consegue tomar decisões difíceis que criem riscos para o grupo. Com essa atitude, a equipe não consegue fazer nada e fracassa na missão. Por outro lado, o líder que se concentra demais em cumprir a missão pode sacrificar a saúde e a segurança dos seus subordinados sem obter nenhuma vantagem significativa.

(2) Microgerenciar x Delegar funções

Tal dicotomia pode prejudicar a descentralização do comando nos níveis mais baixos da cadeia hierárquica, pois se o líder assumir a responsabilidade por tudo não vai dar aos subordinados a oportunidade de liderar e de se desenvolverem: aumentar a autoestima e a confiança em si mesmos. Willink e Babin (2019) afirmam que para manter o equilíbrio o líder deve indicar o objetivo geral, o resultado esperado e a importância da operação, abrindo espaço para o planejamento da equipe.

Segundo o Tenente-Comandante Jocko Willink:

[...] o desempenho dos líderes novatos foi um sucesso. Isso me ensinou uma importante lição: eles só não haviam se prontificado até aquele ponto porque eu não abria espaço. Minha atitude de **Responsabilidade Extrema por tudo não permitia nenhum comprometimento**. Meu **microgerenciamento era tão controlador que havia paralisado todos**, e ninguém se dera conta disso [...] logo que eu saí de cena e abri espaço, eles seguraram a barra e fizeram um bom trabalho. Era uma cena linda de se ver. Eu gostava de observar a extrema intensidade e dedicação com que eles abordavam as missões [...] esse modelo tinha diversas vantagens. Primeiro, como eu não estava mais atolado em detalhes, percebia melhor a situação geral. Meu foco se voltou para ações como coordenar as atividades com outros elementos atuando na área, compreender os dados de inteligência mais a fundo e analisar minuciosamente o terreno e os alvos próximos [...] segundo, como eu não estava concentrado em uma ação específica, podia analisar as operações e identificar possíveis articulações e conflitos entre elas. Assim, consegui alocar os recursos nos pontos e momentos corretos sem desgastar o grupo nem o equipamento [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

O microgerente tenta controlar todos os pensamentos e ações dos membros da equipe. Ele não é eficiente porque ninguém pode controlar múltiplas pessoas executando muitas ações em um ambiente dinâmico, marcado por mudanças rápidas e imprevisíveis. A iniciativa diminui e acaba desaparecendo. A criatividade e a audácia nos pensamentos e nas ações também

desaparecem. A equipe se transforma em um grupo de autômatos simplórios e negligentes, que executam ordens sem compreendê-las e só avançam quando comandados. Uma equipe como essa nunca vai atingir a excelência (WILLINK; BABIN, 2019).

O líder que distribui funções e mantém uma atitude complacente está no outro polo do espectro. Esse tipo de liderança não impõe uma meta específica e, às vezes, não estabelece nenhuma meta definida. Em vez de ser paralisada pelo microgerenciamento, a equipe do líder complacente pensa demais. Seus membros apresentam ideias e planos grandiosos, táticas e procedimentos novos e estratégias que ultrapassam os limites das suas atribuições e competências. Em vez de desenvolver suas principais metas, a tropa fica perambulando em direções aleatórias. As pessoas não apenas perdem a capacidade de colaborar em iniciativas simples, como também executam projetos e ações que entram em conflito direto com as atividades dos outros membros da equipe (WILLINK; BABIN, 2019).

(3) Não ser complacente demais x Não ser arrogante demais

Segundo o Tenente Leif Babin:

[...] a explicação mais importante que um líder pode oferecer à equipe é “por quê?”. Ao impor disciplina e aplicar padrões, o líder deve sempre explicar por que as medidas são importantes, como elas contribuirão com a missão e quais serão as consequências se elas não forem adotadas. Nada disso deve ser feito com a postura do “é assim e pronto”. Essa conduta só trará mais retrocessos e dificuldades para a equipe, impedindo que ela atinja os padrões estabelecidos. **Como líder, você deve equilibrar a dicotomia e ser firme nos pontos mais importantes, mas nunca arrogante; nunca seja inflexível em questões de pouca importância para o sucesso da equipe e da missão estratégica [...] há um momento para demonstrar firmeza e aplicar as regras e outro para dar espaço e permitir algumas quebras de protocolo.** Encontrar esse equilíbrio é fundamental para que os líderes obtenham a maior eficácia possível da equipe [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

Os líderes devem fixar padrões de excelência e orientar a equipe para atingi-los, mas, não podem ser dominadores nem inflexíveis diante de questões de pouca importância estratégica. O equilíbrio está em saber o momento certo de impor disciplina e de deixar rolar (WILLINK; BABIN, 2019).

Assim, o líder deve ser justo em relação às pessoas, segundo Jarbas Passarinho (1987), o senso de justiça é o elemento capital da “receita” da chefia. Afiança também que a

capacidade de julgar é a mais importante feição da chefia. Ser justo é julgar com pleno conhecimento de causa, isenção de ânimo e equidade.

Ainda considerando a justiça, não tem problema o fato de um líder ser rigoroso nos seus julgamentos. Jarbas Passarinho (1987) menciona que a tropa ama justiça, ainda que encerre um duro e rigoroso critério de julgamento.

Com isso, pode-se concluir que nessa dicotomia, o equilíbrio está alicerçado na percepção e no senso de justiça do líder. Para desenvolver tais habilidades saber ouvir se torna uma qualidade importante. Escreve o CMG (FN) José Reis (2012), em sua monografia, que os líderes devem ter a percepção apontada para a importância de ouvir, sempre que possível, antes de decidir. Uma decisão impensada pode trazer consequências bastante indesejáveis no que concerne a aspectos de confiança e justiça.

(4) Zelar pelo bem estar dos indivíduos x Proteger a equipe

Segundo o Tenente-Comandante Jocko Willink:

[...] os SEALs da Bruiser eram uma visão incrível, atuando como um só organismo, funcionando como uma mesma máquina. Quando uma arma se afastava de uma ameaça, outra ocupava seu lugar. Quando alguém entrava em uma zona de perigo, seu parceiro de tiro logo lhe dava cobertura. Tudo ocorria sem nenhuma comunicação verbal (nada de voz nem rádio), apenas acenos com a cabeça, a forma de apontar a arma, gestos com as mãos e uma linguagem corporal bem sintonizada orientavam a equipe de maneira quase indetectável. Eu tinha orgulho de integrar esse grupo. Atuávamos tão bem em conjunto que parecíamos pensar com uma só mente. Eu confiava totalmente na capacidade de todos os membros da unidade [...] **mas nem sempre fora assim. Antes do início da missão em Ramadi, na primavera de 2006, passamos por doze meses de treinamento intensivo para chegar àquele nível de entrosamento.** Tínhamos uma mesma base, pois todos haviam participado do programa básico de treinamento dos SEALs [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

Aprimorar a proficiência técnica e tática, bem como, conciliar as características dos subordinados às necessidades do serviço, objetivando cumprir a missão da melhor maneira possível, é o foco do equilíbrio dessa dicotomia. Para tal, o líder deve exigir de seus subordinados a máxima dedicação ao serviço. Por outro lado, deve estar atento aos seus problemas e oferecer apoio nas dificuldades.

Para Willink e Babin (2019), há dois aspectos inseridos nessa dicotomia. O primeiro

aspecto apoia-se na necessidade do líder em comprometer-se com a missão de treinar e orientar seus subordinados para desenvolver e incrementar o desempenho dos integrantes da equipe, e ao mesmo tempo reconhecer quando alguém não tem a capacidade suficiente para fazer a tarefa. Quando todas as medidas voltadas para ajudar um indivíduo a melhorar não dão em nada, o líder tem o dever de dispensá-lo para que não prejudique a equipe.

O segundo aspecto apoia-se no período da preparação, pois um treinamento excessivo pode esgotar as forças da equipe; mas, sem um treinamento desafiador e prático, a equipe não saberá lidar com situações reais. Nos SEAL há um ditado: “Você treina como luta e luta como treina” (WILLINK; BABIN, 2019).

(5) Ações agressivas x Raciocínio lógico

Segundo o Tenente Leif Babin:

[...] “É muito difícil que uma operação de repressão a ataques com morteiros e explosivos na área do C-Lake dê certo. Mas os SEALs e os soldados iraquianos encarregados da operação, bem como as tropas do Exército responsáveis pelo suporte, correrão um risco extremamente alto.” [...] **“Diante de todos esses contras e por maior que seja nossa vontade de cooperar com o comandante da brigada, não sei se vale a pena. O risco é muito maior que o benefício.”** [...] conversamos sobre outras estratégias para resolver o problema, como solicitar cobertura aérea contínua e instalar uma operação permanente na área — uma série de postos de controle e postos avançados de combate para estabilizar a situação. [...] **embora a agressividade seja uma excelente atitude-padrão, deve ser aplicada com cautela e criteriosamente para não propiciar ações com riscos excessivos e benefícios insuficientes** [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

Para Willink e Babin (2019), as ações agressivas devem ser equilibradas com raciocínio lógico e uma análise minuciosa do risco-benefício. Assim, pode-se concluir que o equilíbrio de tal dicotomia consiste na busca de uma consciência situacional para uma melhor tomada de decisão, a fim de mitigar riscos.

Tomar a iniciativa, fazer manobras rápidas, identificar e aproveitar oportunidades, executar as ações impetuosamente, resolver problemas, superar obstáculos, cumprir a missão e vencer tem seus benefícios no atingimento do objetivo militar, mas, às vezes, o líder que hesita compreende melhor uma situação e reage de forma mais adequada. A depender das circunstâncias, em vez de responder imediatamente ao fogo inimigo, talvez seja mais prudente

esperar e acompanhar a evolução dos acontecimentos (WILLINK; BABIN, 2019).

(6) Disciplina estrita dos procedimentos padrões x Liberdade de se adaptar

Segundo o Tenente-Comandante Jocko Willink:

[...] O ataque não tinha sido nada demais. As balas disparadas foram mínimas e ineficazes. Não ocorreram outras baixas, e nenhum dos Humvees fora atingido. Nada demais. Só me lembro bem do episódio porque esse foi o primeiro ataque que sofri do inimigo. Nessa ocasião, **aprendi uma lição muito importante: o poder dos procedimentos operacionais padrão.** Sempre ouvi falar da sua importância, especialmente dos SEALs que serviram no Vietnã. [...] **naquele momento, embora eu soubesse por que os procedimentos operacionais padrão eram importantes, ainda não me ocorrera que eles poderiam ser aplicados com disciplina demais - com uma rigidez excessiva. Aprendi essa lição quando comandava a Unidade de Tarefas Bruiser [...]** (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

Os procedimentos padrões servem como ponto de referência para ações rápidas, contudo, deve haver um equilíbrio, pois um número excessivo de procedimentos estritos acaba por desencorajar a iniciativa e a habilidade crítica dos subordinados. Esse fator pode prejudicar o desempenho da equipe no cumprimento da missão (WILLINK; BABIN, 2019).

A ideia do equilíbrio encontra-se na compreensão de que os procedimentos operacionais padrões são diretrizes gerais e não regras estritas de conduta. Apesar desses procedimentos aspirar a segurança, o padrão da conduta SEAL também se baseia na adaptabilidade.

(7) Monitoramento intrusivo da responsabilidade x A compreensão do porquê

Segundo o Tenente-Comandante Jocko Willink:

[...] orientamos os SEAL a carregarem os componentes mais essenciais. Também explicamos quais itens não eram opcionais e, mais importante, porque eles não eram opcionais. **Quando a tropa compreendeu por que o equipamento de sobrevivência era necessário e como ele era importante para a equipe e para a missão, além de levar os componentes indispensáveis, o grupo passou a zelar rigorosamente pelo seu funcionamento [...]** isso não ocorreu como resultado de uma “responsabilização forçada”, mas porque os SEAL finalmente compreenderam **por que o equipamento era importante para eles, para a missão e para a equipe.** A partir daí, eles assumiram a responsabilidade [...] **o líder quer que os membros da equipe compreendam a situação e se policiem, mas precisa avaliar a conduta do grupo promovendo inspeções** que confirmem se, além de entender a situação, os integrantes também estão procedendo com responsabilidade [...] (WILLINK; BABIN, 2019, grifo nosso).

O equilíbrio fundamenta-se em maximizar a eficácia de comportamento de tarefa, por meio da explicação do porquê – em como cada tarefa contribui para o sucesso estratégico

da missão; qual a importância de cada tarefa; e as respectivas consequências em caso de fracasso – sem deixar de responsabilizar o subordinado que não atua segundo o padrão definido, mesmo que ele entenda o porquê, saiba da sua contribuição para a missão e tenha se comprometido, tendo em vista que o líder deve manter a disciplina.

Para Willink e Babin (2019), a responsabilização é uma ferramenta importante para os líderes, mas não deve ser seu principal recurso. Sua aplicação tem que ser equilibrada com outras ferramentas de liderança, como explicar o porquê e delegar poder aos subordinados, confiando na capacidade deles de proceder de forma correta sem supervisão direta, depois do entendimento da tarefa.

Enfim, o líder deve estar sempre disposto a liderar, mas tão importante quanto isso é sua habilidade de seguir. Ele deve dar ouvidos à experiência e às ideias das outras pessoas para o bem da equipe. Deve saber escutar e seguir outras pessoas, até mesmo integrantes novatos e menos experientes. O líder confiante incentiva os novatos da equipe a se prontificarem e assumirem a liderança quando eles apresentam ideias que contribuem para o sucesso da missão. Quando a equipe vence, o líder recebe grande parte do crédito, mesmo que não tenha coordenado a operação, as táticas e a estratégia, mas um líder eficiente sempre transfere os elogios e as distinções para o grupo (WILLINK; BABIN, 2019).

Por fim, a liderança é um dos fatores mais importante no campo de batalha, é decisiva para o sucesso ou o fracasso do grupo, porém, para ser eficiente, ela deve encontrar e preservar um equilíbrio entre forças opostas. Existem infinitas dicotomias. Para cada comportamento positivo do líder, há uma conduta na direção oposta com efeito negativo. Identificar e entender essas dicotomias é o primeiro passo para evitar que elas causem problemas bem mais graves.

A seguir, no QUADRO 5, uma síntese das principais dicotomias que foram superadas e equilibradas pelos SEAL na batalha de Ramadi em 2006.

QUADRO 5
Dicotomias da liderança

POSICIONAMENTO 1	EQUILÍBRIO	POSICIONAMENTO 2
Segurança da Equipe	O líder deve zelar pelo bem-estar dos homens e, simultaneamente, destacá-los para uma missão arriscada	Risco da Tarefa
Microgerenciar	O líder deve indicar o objetivo geral, o resultado esperado e a importância da operação, abrindo espaço para o planejamento da equipe	Delegar funções
Não ser complacente demais	O líder deve fixar padrões de excelência e orientar a equipe a atingi-los, mas, não podem ser dominadores nem inflexíveis diante de questões de pouca importância estratégica. É preciso identificar a ocasião propícia para ouvir os subordinados e permitir que eles assumam a responsabilidade. O equilíbrio está alicerçado na percepção e no senso de justiça do líder	Não ser arrogante demais
Zelar pelo bem estar dos indivíduos	O líder deve comprometer-se em desenvolver e incrementar o desempenho dos integrantes da equipe, mas, também precisa saber quando alguém não tem capacidade suficiente para fazer o trabalho. Além disso, um treinamento excessivo pode esgotar as forças da equipe; mas, sem um treinamento desafiador e prático, a equipe não saberá lidar com situações reais	Proteger a equipe
Ter ações agressivas	As ações agressivas devem ser equilibradas com raciocínio lógico e uma análise minuciosa do risco-benefício	Ter raciocínio lógico
Ter disciplina estrita dos procedimentos padrões	Um número excessivo de procedimentos estritos acaba por desencorajar a iniciativa e a habilidade crítica dos subordinados	Ter liberdade de se adaptar
Monitoramento intrusivo da responsabilidade	O equilíbrio fundamenta-se na busca do líder em maximizar a eficácia de comportamento de tarefa, por meio da explicação do porquê e entre responsabilizar o subordinado que não atua segundo o padrão definido, mesmo que ele entenda o porquê, tendo em vista que o líder deve manter a disciplina	A compreensão do porquê

Fonte: WILLINK; BABIN, 2019.

4 O CONFRONTO ENTRE A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA E O COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DO NAVY SEAL TEAM NA BATALHA DE RAMADI EM 2006

No capítulo dois foi abordada a liderança, tema bastante complexo, multifacetado e um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais, em que foi conceituada, descrita sua evolução histórica e caracterizada a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard. Com isso, pretendeu-se demonstrar a importância de se estudar liderança como uma ferramenta capaz de satisfazer necessidades, a partir do alcance de objetivos.

No capítulo três, o foco se deu em descrever o comportamento de liderança aplicado pelo Navy SEAL Team na segunda batalha de Ramadi em 2006. Uma batalha com características de guerra irregular, marcada pela violência extrema resultado de um sectarismo secular, em que equilibrar as dicotomias da liderança foi fundamental para a vitória do Navy SEAL Team. Tarefa essa facilitada pela própria doutrina SEAL, em que assumir a responsabilidade por uma causa maior pode ser algo natural.

A seguir, o confronto entre a teoria e a realidade, de modo a concluir sobre qual comportamento de liderança é mais adequado para vencer as dificuldades inerentes a uma beligerância irregular.

A liderança é um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam, e segundo a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard não existe um único modo de melhor influenciar pessoas. O estilo de liderança: determinar; persuadir; compartilhar; e delegar, vai depender do nível de maturidade (capacidade de assumir responsabilidade) que as pessoas possuem para executar uma tarefa específica.

Tal concepção teórica mostrou-se eficaz em Ramadi 2006, à medida que os líderes SEAL souberam adaptar os estilos de liderança. Num primeiro momento, determinaram e

persuadiram, durante os doze meses de treinamento intensivo antes do início da missão, comprometendo-se em treinar e orientar seus subordinados para desenvolver a proficiência técnica e tática, a fim de incrementar o desempenho dos integrantes da equipe (WILLINK; BABIN, 2019).

E num segundo momento, compartilharam e delegaram, com a descentralização da liderança durante as fases de planejamento e execução das ações. A abordagem se dava de baixo para cima em relação às operações especiais, sob a perspectiva da quarta lei do combate (descentralizar).

Segundo Willink e Babin (2019), o grupo atuava como um organismo, funcionando como uma mesma máquina. Quando uma arma se afastava de uma ameaça, outra ocupava seu lugar. Quando alguém entrava em uma zona de perigo, seu parceiro de tiro logo lhe dava cobertura. Tudo ocorria sem nenhuma comunicação verbal (nada de voz nem rádio), apenas acenos com a cabeça, a forma de apontar a arma, gestos com as mãos e uma linguagem corporal bem sintonizada orientavam a equipe de maneira quase indetectável.

Tal fato demonstrava o alto grau de maturidade da equipe e a predisposição para assumir responsabilidades, e nesse estágio, uma das formas pelas quais os líderes podem demonstrar confiança nas pessoas consiste em deixá-las cada vez mais por conta própria. Isso não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de relacionamento para provar isso (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Além disso, os líderes SEAL em Ramadi buscavam o tempo todo equilibrar o comportamento de tarefa com o comportamento de relacionamento, bem como, equilibrar as dicotomias existentes na liderança para sua melhor eficácia.

O comportamento de tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e

dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa essas atividades a cargo do subordinado; enquanto o comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio socioemocional e canais de comunicação ao subordinado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Dentre as mais diversas dicotomias da liderança que foram superadas e equilibradas pelos SEAL, destacam-se: (1) *Segurança de Equipe x Risco da tarefa*; (2) *Microgerenciar x Delegar funções*; (3) *Não ser complacente demais x Não ser arrogante demais*; (4) *Zelar pelo bem estar dos indivíduos x Proteger a equipe*; (5) *Ações agressivas x Raciocínio lógico*; (6) *Disciplina estrita dos procedimentos padrões x Liberdade de se adaptar*; (7) *Monitoramento intrusivo da responsabilidade x A compreensão do porquê* (QUADRO 5, p. 42). Tais dicotomias foram relevantes porque o equilíbrio delas representou o diferencial do Navy SEAL Team, sendo a unidade de operações especiais mais altamente condecorada da guerra do Iraque.

Após a comparação do modelo teórico da liderança situacional com o comportamento de liderança do Navy SEAL Team na batalha de Ramadi em 2006, a consolidação dos dados da pesquisa pode ser visualizada no QUADRO 6 a seguir:

QUADRO 6
O equilíbrio da liderança: um estilo certo para o tempo certo

ASPECTOS DA TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA		COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DO NAVY SEAL TEAM
Perfil E1-E2	E2 Persuadir	Os líderes tem a tendência de serem capazes de elevar e baixar seu apoio socioemocional ou comportamento de relacionamento, mas muitas vezes se sentem mal enquanto não dão a estruturação e a orientação. É eficaz com níveis de maturidade entre baixos e moderados (M1 e M2), pois as pessoas ainda não tem a segurança e a confiança necessária para assumir a responsabilidade
	E1 Determina	
Perfil E3-E4	E4 Delegar	Os líderes tem a tendência de serem capazes de elevar e baixar seu apoio socioemocional ou comportamento de relacionamento, mas muitas vezes não se sentem à vontade quando tem que iniciar uma estruturação ou dirigir pessoas. É eficaz com níveis de maturidade entre moderados a altos (M3 e M4). Nesse estágio, uma das formas pelas quais os líderes podem demonstrar sua confiança nas pessoas consiste em deixá-las cada vez mais por conta própria
	E3 Compartilhar	

CONCLUSÕES

A eficácia da liderança está em equilibrar o comportamento de tarefa com o comportamento de relacionamento, adequando um estilo de acordo com a maturidade das pessoas para realização de uma tarefa específica. O comportamento de tarefa relaciona-se à estrutura do trabalho, quanto mais alto esse comportamento, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir o subordinado; enquanto, o comportamento de relacionamento relaciona-se ao apoio socioemocional e canais de comunicação dado ao subordinado. Para os liderados imaturos, é apropriado uma direção firme (comportamento de tarefa). Analogamente, sugere que um aumento de maturidade da parte de pessoas ainda um tanto imaturas deve ser recompensado por maior reforço positivo e apoio socioemocional (comportamento de relacionamento). Finalmente, quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deve reduzir ainda mais não apenas o controle sobre suas atividades, mas também o comportamento de relacionamento

A capacidade de adaptabilidade e flexibilidade dos líderes SEAL possibilitou adequar um estilo de liderança a uma tarefa específica, à medida que a equipe ganhava proficiência técnica e tática, bem como, confiança para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (maturidade). Somado a isso, tem-se outra característica marcante do comportamento de liderança SEAL que consistiu na busca do equilíbrio de **dicotomias** existente na liderança para viabilizar uma alta eficiência na atuação do líder e da equipe, e desenvolver a habilidade de dominar e vencer em qualquer campo de batalha. Assim sendo, tais fatos, salvo melhor juízo, em muito se assemelham ao que estabelece a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

Pelo exposto, verificou-se que a abordagem situacional da liderança se mostrou adequada para explicar como se deu o processo de liderança aplicado pelo Navy SEAL Team em Ramadi 2006. A eficácia da liderança deu-se graças a uma doutrina de guerreiros altamente profissionais e maduros que souber encontrar o equilíbrio na liderança.

A seguir, passa-se a tratar das conclusões do trabalho; da afirmação da hipótese inicial; bem como, das implicações do estudo para a MB, tendo em vista, a possível melhora da eficácia da liderança na aplicação do Poder Naval brasileiro, principalmente, nas Operações de Paz e nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), devido à semelhança dessas Operações com a guerra irregular que foi a batalha de Ramadi em 2006.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho é analisar a liderança dentro do contexto da segunda batalha de Ramadi em 2006. Para tal, foi comparado o modelo teórico da liderança situacional com os relatos dos Oficiais da Marinha dos EUA, Tenente-Comandante Jocko Willink, comandante da unidade tarefa SEAL Team Bruiser, e do Tenente Leif Babin, comandante de pelotão da unidade tarefa SEAL Team Bruiser, durante a respectiva batalha.

Para o desenvolvimento do trabalho, no segundo capítulo, foi estudado o tema da liderança, no intuito de melhor compreender como acontece esse processo interativo de influenciación para a satisfação das necessidades humanas, que é a ferramenta de liderança, engajando pessoas e inspirando-as a superar desafios, bem como, no intuito de verificar como se dá sua efetividade, que traços; comportamentos; fontes de poder; características dos seguidores; e dinâmicas relacionais promovem ou favorecem o exercício do papel de líder. E segundo o modelo teórico situacional, o modo de liderar com eficácia vai variar de acordo com a maturidade das pessoas para executar uma tarefa específica, equilibrando comportamento de tarefa (aquele orientado à estrutura do trabalho) com comportamento de relacionamento (aquele orientado ao apoio socioemocional dos subordinados).

No capítulo seguinte, fez-se necessário descrever o comportamento de liderança que levou o Navy SEAL Team a vencer os insurgentes da AQI, contribuindo para o esforço militar da força de coalizão composta por norte-americanos e iraquianos. A partir de então, buscou-se compreender como os SEAL adaptaram os diversos estilos de liderança (determinar, persuadir, compartilhar e delegar) à maturidade da equipe, bem como, buscou-se identificar as dicotomias existentes na liderança, pois nos relatos do Tenente-Comandante Jocko Willink e do Tenente Leif Babin, a eficácia da liderança somente pode ser possível quando as dicotomias forem equilibradas.

No quarto capítulo, foi confrontado o modelo teórico situacional de Hersey e

Blanchard com o comportamento de liderança que levou o Navy SEAL Team a vencer, em que concluiu-se que a abordagem situacional da liderança se mostrou adequada para explicar como se deu o processo de liderança aplicado pelos SEAL na batalha.

Pelo exposto, a liderança como algo inerente das relações humanas sempre vai fazer a diferença entre a vitória e a derrota, entre o sucesso e o fracasso, e em Ramadi isso se confirmou. Decisões cruciais foram tomadas com oportunidade em todos os níveis da cadeia de comando, sobretudo pelos escalões subordinados. Ações descentralizadas concebidas segundo um planejamento bem mais flexível, com ordens do tipo “missão pela finalidade”, enfatizaram a importância de se valorizar ao máximo a iniciativa, a liberdade de ação e a responsabilidade compartilhada (VISACRO, 2009).

Em Ramadi, o comportamento de liderança eficaz e vitorioso dos SEAL não foi resultado apenas de um alto nível de maturidade de seus homens, mas sim, do somatório de pequenos detalhes, tais como: adaptabilidade dos vários estilos de liderança dos líderes à maturidade do grupo, durante as fases da batalha (preparação, planejamento e execução); trabalho em equipe; busca do equilíbrio entre o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento; e finalmente, busca do equilíbrio das dicotomias da liderança.

Dessa maneira, procurou-se responder ao seguinte questionamento: como o comportamento de liderança ajudou o Navy SEAL Team a superar os desafios inerentes a uma forma peculiar de beligerância, com seus princípios e métodos específicos, que foi a segunda batalha de Ramadi em 2006, para tomar a cidade e derrubar a ordem estabelecida pela AQI? Afirmando a hipótese inicial, o sucesso da missão dos Navy SEAL Team se deu devido à existência de líderes que souberam equilibrar dicotomias e adaptar estilos de liderança para atender às necessidades de diferentes situações e circunstâncias em consonância com o nível de maturidade do grupo, ou seja, em consonância com o nível de capacidade do grupo em assumir responsabilidades.

Ao chegar ao fim deste trabalho, conclui-se que a análise em profundidade dos conceitos e práticas de liderança aplicadas na batalha de Ramadi em 2006, salvo melhor juízo, pode contribuir com o melhoramento da eficácia da liderança quando da aplicação do Poder Naval brasileiro, principalmente, nas Operações de Paz e nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), devido à semelhança dessas operações com a guerra irregular.

Os possíveis ensinamentos sobre liderança, tais como: a adaptabilidade de um estilo de liderança ao nível de maturidade das pessoas para execução de uma tarefa específica e a busca pelo equilíbrio das dicotomias e de forças opostas, mostraram-se viáveis em um “ambiente irregular” para elevar a eficiência da atuação do líder e de sua equipe. Ademais, com tal aprendizado pode ser possível desenvolver a habilidade de dominar e vencer em qualquer campo de batalha.

Com isso, para o aprimoramento do estudo da liderança e o aperfeiçoamento dos líderes da MB talvez se faça necessária uma revisão ou atualização da doutrina, sob responsabilidade da DEnsM. Espera-se que, de alguma forma, o trabalho ora desenvolvido possa colaborar em tal sentido.

Por fim, a mensagem final deste autor: – a liderança é um dos fatores mais importante no campo de batalha, é decisiva para o sucesso ou o fracasso do grupo, porém, para ser eficiente, ela deve encontrar e preservar um equilíbrio entre forças opostas. Existem infinitas dicotomias. Para cada comportamento positivo do líder, há uma conduta na direção oposta com efeito negativo. O ponto mais forte do líder muitas vezes é a sua maior vulnerabilidade. Mas identificar e entender essas dicotomias é o primeiro passo para evitar que elas causem problemas bem mais graves.

REFERÊNCIAS

- BBC NEWS BRASIL. *O que é Jihadismo?* 14 dez. 2014. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/12/141211_jihadismo_entenda_cc>. Acesso em: jun. 2020.
- BENEVIDES, Glayston C. L. Moura. *A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional*. 2018. 44 f. Dissertação (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.
- BURNS, James M. *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media Inc, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração – uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.
- COUCH, Dick. *The Sheriff of Ramadi – Navy Seals and the Winning of Al-Anbar*. United States. Naval Institute Press. ISBN 978-1-61251-418-5, 2008. E-book.
- DAY, David V.; ANTONAKIS, J. *The nature of leadership*. 3. ed. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications Inc., 2018. 560 p.
- ECHELON FRONT. *Bio*. Disponível em: <<https://echelonfront.com/jocko-willink/>>. Acesso em: jun. de 2020.
- _____. Exército. Estado-Maior. C 20-10: *Liderança militar*. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.
- FRONTLINE. *The Sunni Triangle: Tribes and Insurgents*, 2004. Disponível em: <<https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/beyond/iraqis/sunni.html>>. Acesso em: jun. 2020.
- GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE. *GAO-08-837 - Securing, Stabilizing and Rebuilding Iraq*. EUA. 2008. p. 88. Disponível em: <<https://www.gao.gov/assets/280/277132.pdf>>. Acesso em: jul. 2020.
- GLOBAL SECURITY. *Ramadi*. Disponível em: <<https://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ramadiyah.htm>>. Acesso em: jun. 2020.
- GLOBAL SECURITY. *Salafi Islam*. Disponível em: <<https://www.globalsecurity.org/military/intro/islam-salafi.htm>>. Acesso em: jul. 2020.
- GRINT, Keith. *A history of leadership*. In: BRYMAN, Allan; COLLINSON, David; GRINT, Keith; JACKSON, Brad; UHL-BIEN, Mary. *The Sage Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications Inc., 2011. p. 3-14.
- HASHIM, Ahmed S. *Iraq's Sunni Insurgency (Adelphi Book 402)*. The International Institute for Strategic Studies (IISS). Reino Unido: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-46655-4. E-book.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores*. 4. ed. reimp. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

LOGAN, Lara. *Bomba mata principal xeque sunita apoiado pelos EUA*. CBS News, 13 de set. de 2007. Disponível em: <https://www.cbsnews.com/news/bomb-kills-top-us-backed-sunni-sheik/>. Acesso em: jul. 2020.

MALKA, Haim. *Jihadi-Salafi rebellion and the crisis of Authority*. In. ALTERMAN, Jon B. *Religious Radicalism after the Arab Uprisings*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishing Inc., 2015.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. *Administração e Liderança em Enfermagem – Teoria e Prática*. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

_____. Marinha do Brasil, Estado-Maior da Armada. *EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha (REV. 1)*. Brasília. 2013.

_____. Marinha do Brasil, Estado-Maior da Armada. *EMA-305 – Doutrina Militar Naval*. Brasília. 2017.

MCWILLIAMS, Timothy S.; WHEELER, Kurtis P. *Al-Anbar Awakening, U.S. Marines and Counterinsurgency in Iraq 2004-2009*. Virginia: Marine Corps University, 2009. v. 1. 307 p.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. *Liderança militar*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 163 p.

PINTO, Tales dos Santos. *Os EUA e a Guerra ao Terror*. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/guerras/os-eua-guerra-ao-terror.htm>. Acesso em: jul. 2020.

REIS, José Firmeza Simões dos. *A Aplicabilidade da Avaliação de Liderança 360 Graus na Marinha do Brasil e a Importância dos Comandantes no Ensino de Liderança*. 2012. 153 f. Monografia (Doutorado em Ciências Navais) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

ROY, Rob; LAWSON, Chris. *A arte da guerra segundo os Seals da marinha norte-americana*. São Paulo: Cultrix, 2016.

RUSSELL, James A. *Innovation in War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005–2007*. *The Journal of Strategic Studies*, v. 33, n. 4, p. 595-624, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01402390.2010.489715>. Acesso em: jun. 2020.

SANT’ANNA, Lourival. *Sunitas buscam lugar no “Novo Iraque”*. Estadão, São Paulo, 14 de mar. de 2010. Disponível em: <https://internacional.estadao.com.br/noticias/geral,sunitas-buscam-lugar-no-novo-iraque,524040>. Acesso em: jun. 2020.

SELMAN, Jim. *Liderança*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN 978-85-7605-407-8. E-book.

SUSMAM, Tina. Sheik iraquiano contrasta com seu irmão morto. Los Angeles Times, 13 de out. 2007. Disponível em: <<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2007-oct-13-fg-brother13-story.html>>. Acesso em: jul. 2020.

TOLFO, Suzana da Rosa. *Diferentes Abordagens no Estudo da Liderança*. In. BITENCOURT, Claudia. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos profissionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TOTTEN, Michael. *Anbar Despertar a Parte I: A batalha de Ramadi*. 10 de set. de 2007. Disponível em: <<http://www.michaeltotten.com/archives/001514.html>>. Acesso em: jul. 2020.

TURANO, Lucas M.; CAVAZOTTE, Flávia. *Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly*. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, jul.-ago. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>> Acesso em: jun. 2020.

VISACRO, Alessandro. *Guerra Irregular – Terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história*. São Paulo: Contexto, 2009. ISBN 978-857244-584-9. E-book.

WEST, Bing. *Lições da Contrainsurgência do Iraque*. Military Review, Edição brasileira, v. LXXXIX, n. 4, p. 65-77, jul.-ago. 2009. Disponível em: <<http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/landingpage/collection/p124201coll1>>. Acesso em: jun. 2020.

WILLINK, Jocko; BABIN, Leif. *A Dicotomia da Liderança – como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009. ISBN 978-85-508-1293-9. E-book.

ANEXO A

QUADRO 1
Características da teoria dos traços

Inteligência	Adaptabilidade	Competência
Conhecimento	Criatividade	Capacidade de angariar colaboração
Discernimento	Cooperação	Habilidades interpessoais
Decisão	Estado de atenção	Tato
Fluência oral	Autoconfiança	Diplomacia
Inteligência emocional	Integridade pessoal	Prestígio
Independência	Equilíbrio e controle emocionais	Participação social
Personalidade agradável	Enfrentamento de riscos	Carisma

Fonte: MARQUIS; HUSTON, 2015.

ANEXO B

QUADRO 2
Os três estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios	O líder não avalia o grupo, nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Fonte: CHIAVENATO, 2020.

ANEXO C

QUADRO 3

As forças que condicionam os padrões de liderança

Estilo de Liderança a ser adotado depende da avaliação das três forças		
Forças no líder	Forças na Situação	Forças nos subordinados
Valores pessoais	Tipo da organização e seus valores	Competências pessoais
Convicções pessoais	Eficiência dos subordinados	Necessidade de autonomia
Competência	Problema a ser resolvido	Desejo de assumir responsabilidade
Confiança nos subordinados	Tempo disponível para resolvê-lo	Compreensão do problema
Inclinações sobre como liderar	Cultura Organizacional	Desejo de participar das decisões
Tolerância para a ambiguidade	–	–

Da abordagem situacional, podem-se inferir as seguintes proposições:

- O líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças supracitadas.
- Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode lhe dar maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Fonte: CHIAVENATO, 2020.

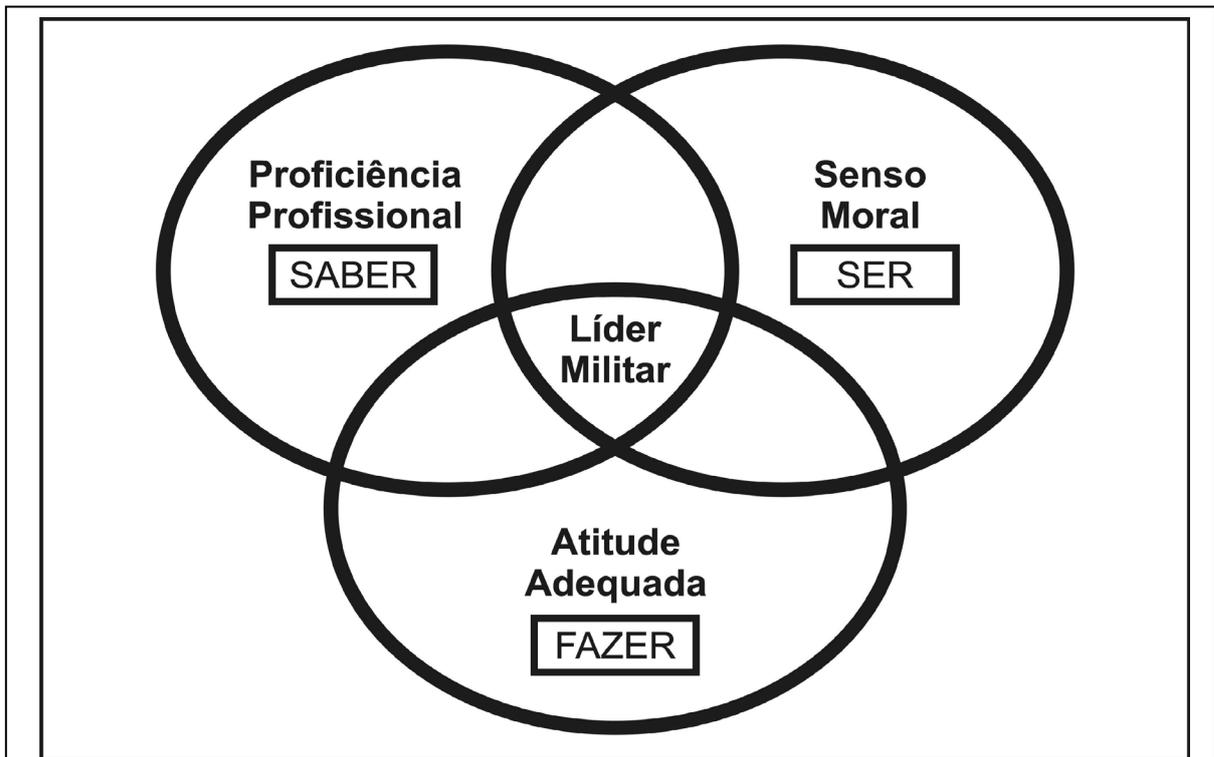
ANEXO D



Aqui, o Tenente Leif Babin (à esquerda) e o Tenente-Comandante Jocko Willink (no centro) aparecem com a unidade tarefas Bruiser em Ramadi, no Iraque, em 2006. À direita, está o tenente Seth Stone, Comandante do Pelotão Delta e um amigo muito querido de Jocko e Leif. Ao fim desse turno, Seth assumiu o comando da Bruiser e voltou ao Iraque para liderar os SEALs em operações agressivas na campanha que efetivamente pacificou Sadr City, um distrito de Bagdá, em 2008. Em 30 de setembro de 2017, Seth morreu em um acidente durante sessão de treinamento. Jamais o esqueceremos.

FIGURA 1 – Tenente Leif Babin e o Tenente-Comandante Jocko Willink
Fonte: WILLINK; BABIN, 2009.

ANEXO E



A **proficiência profissional** indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades.

O **senso moral** diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais.

O indivíduo deve possuir determinados traços de personalidade. A capacidade de liderança ocorre da junção harmoniosa de valores e de características desejáveis da personalidade (**o ser**) com os diversos conhecimentos necessários a um líder (**o saber**).

A **atitude adequada**, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (**o fazer**), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem.

FIGURA 2 – Pilares da liderança militar

Fonte: BRASIL, 2011, p. 3-3.

ANEXO F

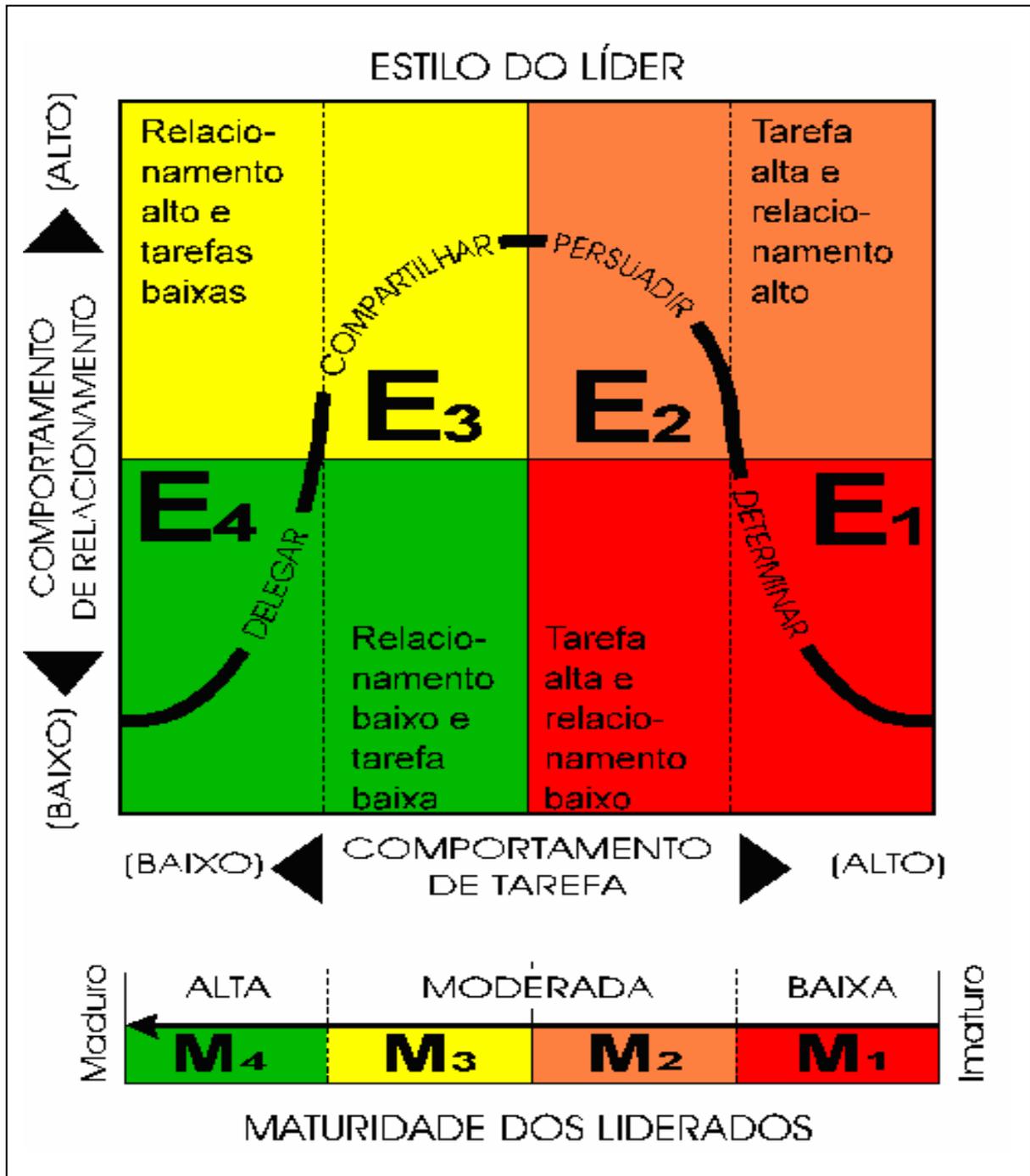


FIGURA 3 – Estilo do líder

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189.

ANEXO G

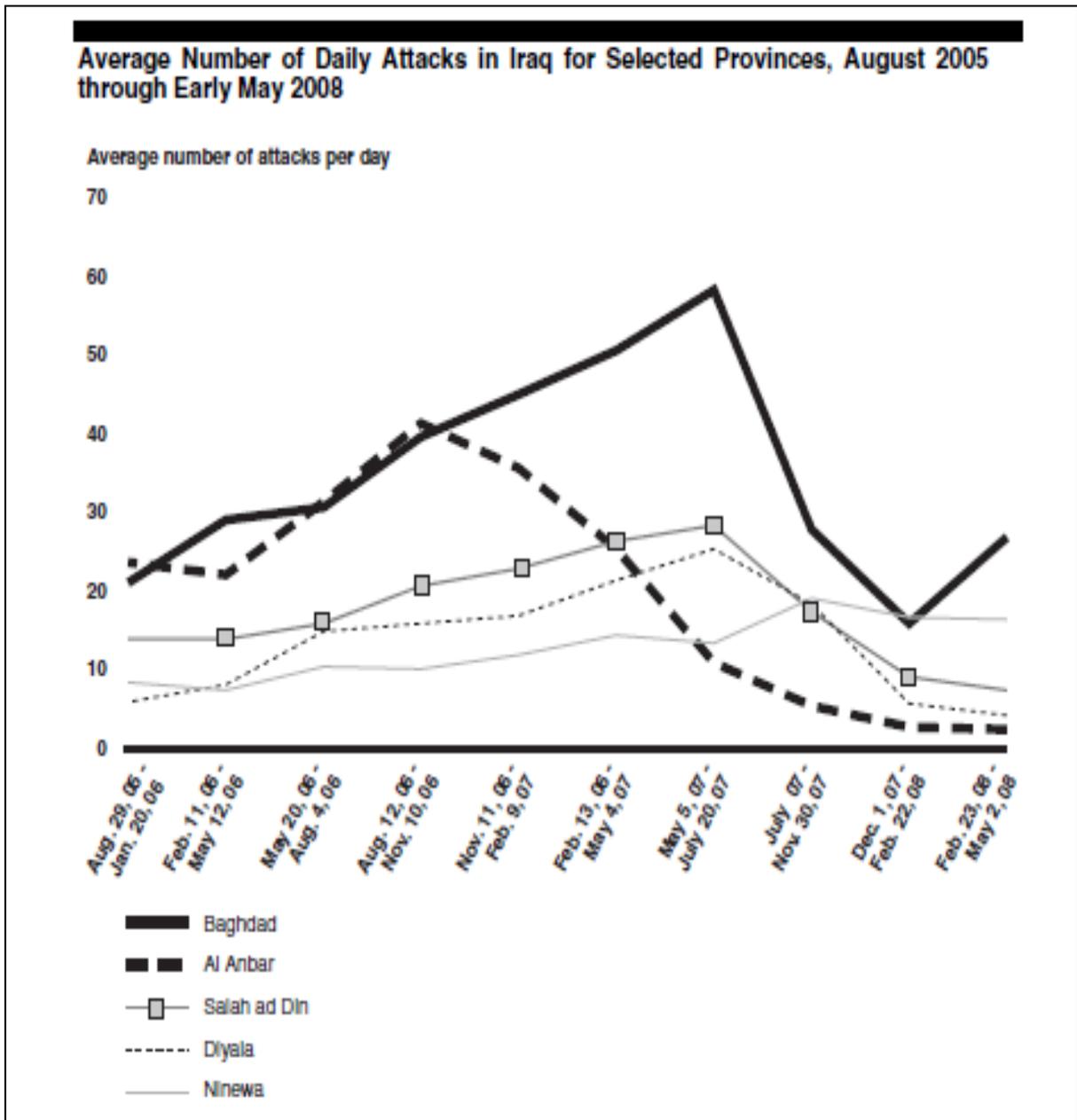


FIGURA 4 – Média de ataques diários na província de Al-Anbar (2005-2008)

Fonte: GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE, 2020.

ANEXO H



FIGURA 5 – Mapa de Al-Anbar

Fonte: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/AA091B051604CA5CC12576120033ED8D-Full_Report.pdf> Acesso em: jul. 2020.

ANEXO J

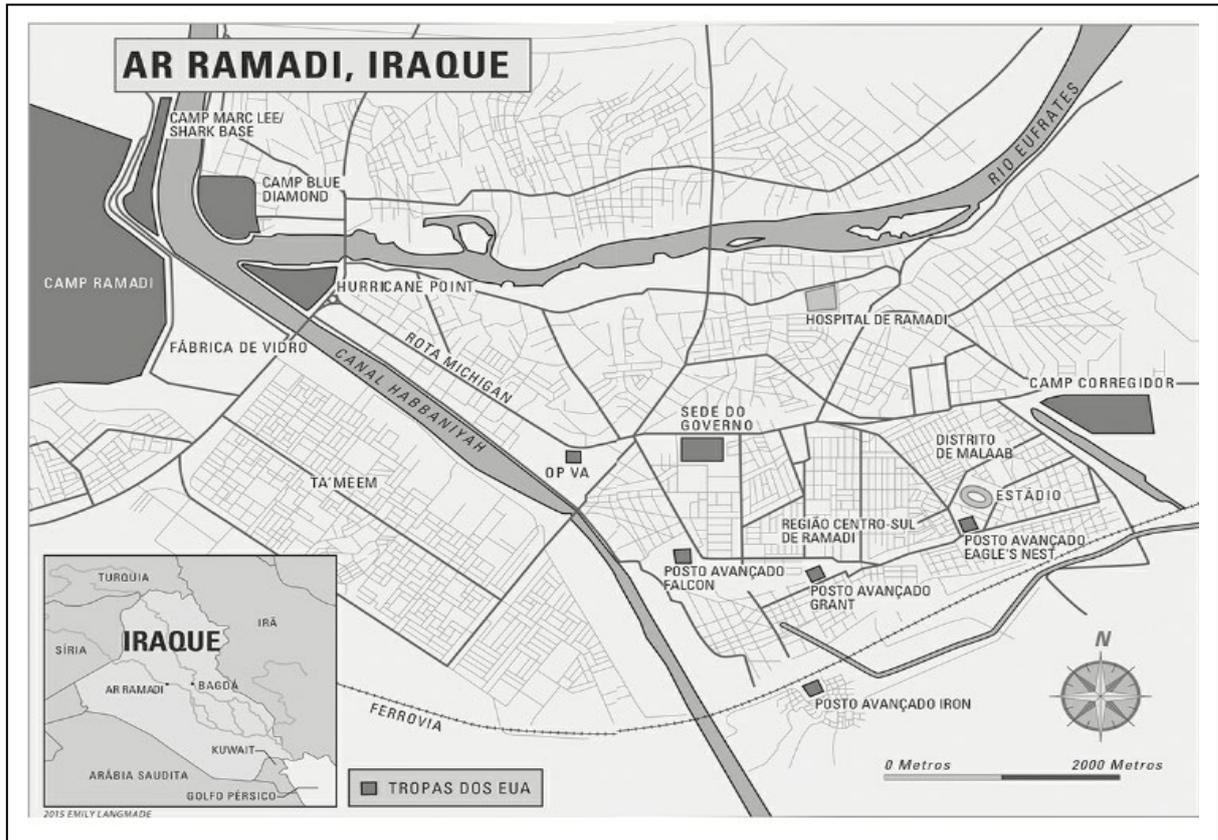


FIGURA 7 – Mapa de Ramadi e a localização das tropas dos EUA
 Fonte: WILLINK; BABIN, 2009.

ANEXO K

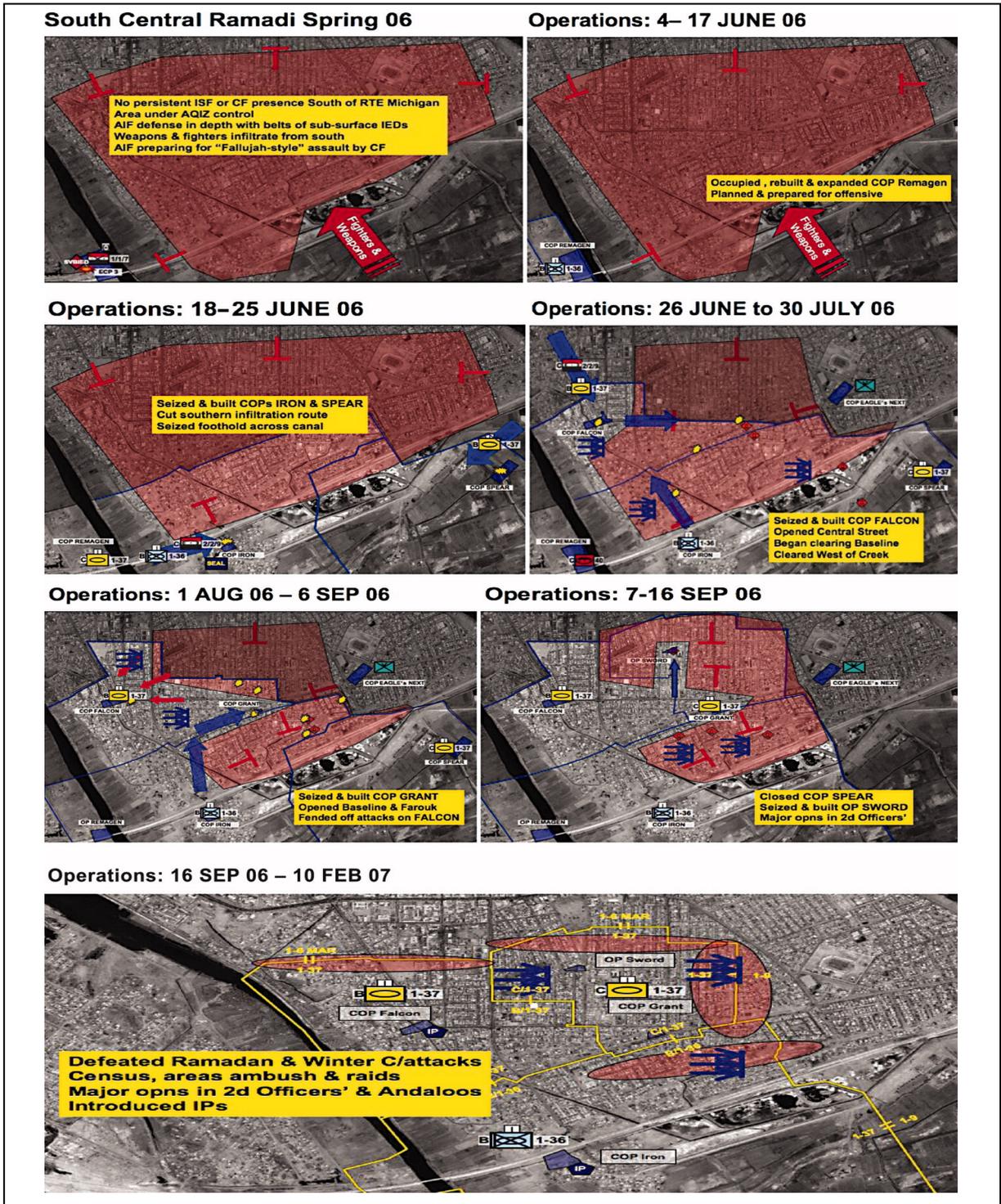


FIGURA 8 – Avanço das tropas dos EUA sobre Ramadi
Fonte: RUSSELL, 2010.

ANEXO L



Aqui, uma patrulha de SEAL do Pelotão Charlie (unidade tarefa Bruiser) retorna à zona controlada pela coalizão após a primeira grande operação da Equipe de Combate da Brigada “Ready First” (1ª Brigada da 1ª Divisão Blindada do Exército dos EUA), voltada para a implementação da estratégia de “Conquistar, Liberar, Manter, Construir” e a retomada de Ramadi dos insurgentes. Os SEAL da Bruiser e os Soldados iraquianos deram suporte à seção “Conquistar e Liberar”, realizando missões de vigilância com snipers, patrulhas e operações de limpeza e liberação em cooperação com os bravos Soldados e Fuzileiros da Brigada “Ready First”. Quando chegavam à zona controlada, os SEAL rapidamente se reabasteciam, montavam o equipamento e planejavam a próxima operação da Bruiser.

FIGURA 9 – Patrulha SEAL

Fonte: WILLINK; BABIN, 2009.