

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) FERNANDA MONTEIRO RODRIGUES DA SILVA

LIDERANÇA EM COMBATE:
A Aplicação da Teoria Situacional pelos Navy SEALs na Batalha de
Ramadi, 2006.

Rio de Janeiro

2024

CC (IM) FERNANDA MONTEIRO RODRIGUES DA SILVA

LIDERANÇA EM COMBATE:
**A Aplicação da Teoria Situacional pelos Navy SEALs na Batalha de
Ramadi, 2006.**

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

Orientador: CF (IM) LEANDRO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2024

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

AGRADECIMENTO

A Deus, expresso meu mais profundo reconhecimento. Sua presença constante me proporcionou a força e a perseverança necessárias para superar os desafios desta jornada. Sua orientação divina foi um farol que me guiou em todos os momentos.

Ao meu amado esposo, Alessandro, e ao meu querido filho, Lucas, dedico minha eterna gratidão. Alessandro, sua dedicação, amor e apoio incondicional foram os pilares que me sustentaram ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. Sua compreensão e incentivo, foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar plenamente a este trabalho. Lucas, sua presença iluminou meus dias e me deu a motivação indispensável para prosseguir, mesmo nos momentos mais árduos. Você é minha fonte de inspiração e alegria, e seu sorriso me dava forças nos momentos de cansaço.

Aos meus pais, José e Leoneida, e à minha irmã Roberta, agradeço profundamente pelo constante incentivo e apoio emocional em todas as etapas desta caminhada. Vocês sempre acreditaram em mim e me encorajaram a perseguir meus sonhos, sendo meu alicerce nos momentos mais desafiadores.

À Marinha do Brasil e à Escola de Guerra Naval, manifesto meu profundo apreço pelo profissionalismo com que conduziram nossa formação. Agradeço especialmente a todo o corpo docente pelo compromisso com a excelência e pela dedicação em nos preparar para os desafios futuros. Em especial, reconheço o valor do meu orientador, CF (IM) Leandro, por sua orientação e dedicação. Seu conhecimento e apoio foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas da turma C-EMOS 2024, expresso meu reconhecimento pelas valiosas trocas de conhecimento e pelo companheirismo ao longo desta jornada. A colaboração e o apoio mútuo foram fundamentais para enfrentarmos juntos os desafios e celebrarmos as conquistas. Gostaria de expressar meu reconhecimento especial às quatro amigas e guerreiras que estiveram ao meu lado com determinação e lealdade: CF (IM) Viviane, CC (IM) Bianca, CC (IM) Karine e CC (IM) Pauleniza. Suas amizades inestimáveis e o suporte constante não apenas foram um pilar durante todo este processo, mas também trouxeram leveza e alegria aos meus dias, tornando a jornada muito mais tranquila e significativa.

RESUMO

Este trabalho investiga a aplicação da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard durante a Segunda Batalha de Ramadi, em 2006, com o objetivo de entender como a liderança do Navy SEAL Team foi determinante para o sucesso das operações. A análise destaca os desafios enfrentados pelas forças da coalizão na insurgência sunita em Ramadi e explora como os líderes dos SEALs adaptaram seus estilos de liderança às condições dinâmicas do conflito e à evolução da competência das tropas. Operações como a Kentucky Jumper, exemplificam a transição de uma liderança diretiva para abordagens mais participativas e delegativas à medida que os soldados ganhavam experiência. A comunicação eficaz e a cooperação com as forças locais iraquianas foram cruciais para o êxito das operações. Os resultados indicam que a flexibilidade e a adaptabilidade dos líderes dos SEALs foram essenciais para superar os desafios do campo de batalha, sugerindo que a Teoria da Liderança Situacional é aplicável não apenas ao contexto militar, mas também a diversos setores organizacionais.

Palavras-chave: Liderança Situacional. Batalha de Ramadi. Navy SEALs. Adaptabilidade. Comunicação Eficaz.

ABSTRACT

LEADERSHIP IN COMBAT:

The Application of Situational Leadership Theory by the Navy SEALs in the Battle of Ramadi, 2006.

This study investigates the application of Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory during the Second Battle of Ramadi in 2006, aiming to understand how the Navy SEAL Team's leadership was pivotal to the success of the operations. The analysis highlights the challenges faced by coalition forces during the Sunni insurgency in Ramadi and explores how SEAL leaders adapted their leadership styles to the dynamic conditions of the conflict and the evolving competence of the troops. Operations such as Kentucky Jumper, exemplify the transition from directive leadership to more participative and delegative approaches as soldiers gained experience. Effective communication and cooperation with local Iraqi forces were crucial to the success of the operations. The findings indicate that the flexibility and adaptability of SEAL leaders were essential in overcoming battlefield challenges, suggesting that Situational Leadership Theory is applicable not only in military contexts but also across various organizational sectors.

Keywords: Situational Leadership. Battle of Ramadi. Navy SEALs. Adaptability. Effective Communication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução das Teorias de Liderança.....	15
Quadro 2: Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	19
Quadro 3: Aplicação da Teoria Situacional da Liderança na Prática durante a Batalha de Ramadi.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 A LIDERANÇA SITUACIONAL SEGUNDO O MODELO DE HERSEY E BLANCHARD.....	11
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA E O LÍDER.....	11
2.2 O DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DA LIDERANÇA AO LONGO DO TEMPO	13
2.3 O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL PROPOSTO POR HERSEY E BLANCHARD.....	17
3 ORIGENS E DESDOBRAMENTOS DA SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006.....	22
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO E DESAFIOS GEOGRÁFICOS.....	22
3.2 A INSURGÊNCIA SUNITA.....	25
3.3 ESTRATÉGIAS DE CONTRAINSURGÊNCIA.....	26
3.4 A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO.....	27
3.5 DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS.....	27
3.6 O IMPACTO DURADOURO DA BATALHA DE RAMADI.....	28
4 A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA EM AÇÃO: PRÁTICAS DO NAVY SEAL TEAM NA BATALHA DE RAMADI EM 2006.....	30
4.1 A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA E A APLICAÇÃO NA BATALHA DE RAMADI.....	30
4.1.1 Operação Kentucky Jumper.....	30
4.1.2 Coordenação com Forças Locais Iraquianas.....	31
4.1.3 Operação para Estabelecimento de Postos de Controle.....	32
4.1.4 Operação de Resgate de Reféns.....	32
4.1.5 Operação de Limpeza de Edifícios.....	33
4.1.6 Missão de Reabastecimento e Logística.....	34
4.2 ANÁLISE DAS AÇÕES DOS SEALS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA SITUACIONAL.....	34
5 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

A liderança em contextos de combate vai além da simples elaboração de estratégias; ela se configura como uma questão de vida ou morte, onde a eficácia de uma liderança adaptativa pode ser determinante para o sucesso de operações militares complexas. Este estudo se propõe a examinar a aplicação da Teoria Situacional de Liderança na Segunda Batalha de Ramadi, ocorrida em 2006, buscando compreender como o comportamento de liderança do Navy SEAL Team influenciou o desfecho da operação. A Teoria Situacional, proposta por Hersey e Blanchard, oferece uma estrutura teórica que enfatiza a necessidade de os líderes adaptarem seus estilos de liderança conforme a maturidade e as necessidades de seus liderados.

O objeto de pesquisa, portanto, está delimitado à análise da liderança exercida pelo Navy SEAL Team durante a Segunda Batalha de Ramadi, especificamente entre junho e novembro de 2006. Este período e espaço foram escolhidos devido à complexidade e à importância estratégica da batalha, bem como à participação notável dos SEALs, que foram essenciais para o sucesso das operações. A pesquisa se concentra na maneira como os líderes militares ajustaram suas abordagens de liderança às condições dinâmicas do campo de batalha e ao desenvolvimento de suas equipes.

A questão de pesquisa que norteia este estudo é: De que maneira o comportamento de liderança do Navy SEAL Team foi determinante para o sucesso na Segunda Batalha de Ramadi?. Esta pergunta busca identificar os elementos específicos de liderança que contribuíram para a eficácia das operações e entender como esses elementos se manifestaram em um ambiente de combate de alta pressão.

A justificativa para esta pesquisa reside na relevância de compreender como diferentes estilos de liderança podem impactar o sucesso de operações militares em ambientes de alta complexidade e risco. Compreender os mecanismos de liderança que levaram ao sucesso em Ramadi pode fornecer contribuições significativas para a formação de líderes militares e organizacionais, auxiliando o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes em contextos desafiadores.

Para sustentar a análise, a Teoria Situacional de Liderança de Hersey e Blanchard será utilizada como a estrutura teórica principal. Esta teoria fornece os

elementos conceituais necessários para interpretar como a liderança adaptativa pode ser aplicada em um cenário de combate. A escolha dessa teoria se justifica por sua ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade, características essenciais para a liderança em situações de alta pressão, como as enfrentadas pelo Navy SEAL Team em Ramadi.

A pesquisa será conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. A metodologia escolhida fundamenta-se exclusivamente em uma revisão bibliográfica, focada nas teorias de liderança e na análise dos eventos ocorridos durante a Segunda Batalha de Ramadi. Essa estratégia possibilitou um entendimento mais profundo sobre a aplicação prática dos princípios da Teoria Situacional pelos líderes do SEAL Team.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a liderança situacional influenciou o sucesso das operações do Navy SEAL Team durante a Segunda Batalha de Ramadi. Este objetivo será alcançado através da identificação dos estilos de liderança empregados pelos líderes dos SEALs e da avaliação de sua eficácia em diferentes momentos da batalha.

Os objetivos específicos incluem: 1) identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes do SEAL Team durante a batalha; 2) examinar como os líderes ajustaram seus estilos de liderança ao longo das operações; 3) avaliar o impacto desses ajustes na eficácia das operações militares; e 4) comparar as práticas observadas com as recomendações da Teoria Situacional de Liderança. Esses objetivos guiarão a estrutura do estudo, permitindo uma análise detalhada de cada aspecto relevante da liderança situacional.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, será realizada uma revisão teórica sobre as principais abordagens de liderança, com ênfase na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard. O terceiro capítulo examinará o contexto histórico e os desdobramentos da Segunda Batalha de Ramadi, incluindo a análise das forças envolvidas e dos desafios enfrentados. No quarto capítulo, será realizada uma análise das práticas de liderança observadas durante a Batalha de Ramadi sob a perspectiva da Teoria Situacional da Liderança, com base em casos específicos que ilustram a aplicação e os desafios da teoria em um contexto extremo. Finalmente, o quinto capítulo apresentará as considerações finais, discutindo as implicações dos achados para a teoria e para a prática da liderança em contextos militares.

Ao término deste estudo, espera-se que as conclusões ofereçam uma análise aprofundada sobre a influência da liderança situacional no sucesso do Navy SEAL Team em Ramadi. Além de contribuir para o conhecimento acadêmico, o estudo pretende fornecer recomendações práticas para a formação e desenvolvimento de líderes em cenários de alta complexidade e risco.

2 A LIDERANÇA SITUACIONAL SEGUNDO O MODELO DE HERSEY E BLANCHARD

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA E O LÍDER

A liderança é um campo de estudo vasto e complexo, explorado tanto nas ciências sociais quanto nas organizacionais. Ao longo do tempo, diversas teorias e modelos foram desenvolvidos para analisar as diferentes facetas da liderança. Chiavenato (2004) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns por meio de comunicação eficaz e motivação. Hunter (2004) descreve a liderança como a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo para atingir objetivos compartilhados. De acordo com Northouse (2018), a liderança envolve a capacidade de influenciar pessoas a se engajarem voluntariamente em metas coletivas.

O papel do líder é fundamental no exercício da liderança. Um líder eficaz não apenas dirige, mas também inspira e motiva seus seguidores a alcançar objetivos comuns. A habilidade de influenciar, comunicar e guiar é essencial para o sucesso de qualquer organização. A liderança é um processo dinâmico que envolve a interação entre o líder, os seguidores e a situação. Um líder eficaz é aquele que consegue adaptar seu estilo de liderança para atender às necessidades e expectativas de seus seguidores, promovendo um ambiente de confiança e cooperação.

A liderança no contexto militar possui características singulares que a diferenciam de outros ambientes organizacionais. No Exército Brasileiro, a liderança é considerada uma competência fundamental para o sucesso das operações militares. Conforme o Manual de Campanha do Estado-Maior do Exército Brasileiro (EC 20-10), a liderança militar envolve a habilidade de influenciar e direcionar as ações dos subordinados para o cumprimento da missão, sempre em conformidade com os valores e princípios éticos da instituição.

No Exército Americano, a liderança é definida como o processo de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização. O manual "Army Leadership" (ADP 6-22) destaca que a liderança eficaz no contexto militar exige uma compreensão profunda das

operações, competências técnicas e táticas e a capacidade de formar equipes coesas e eficientes (*Department of the Army, 2012*).

A Marinha do Brasil (MB) valoriza a liderança como essencial para alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre seus membros. O EMA 137 (Brasil, 2013) destaca a competência profissional dos militares como base para a liderança, ressaltando que um líder eficaz deve ser capaz de influenciar seus subordinados, promovendo o desenvolvimento e a formação de novos líderes. A autoconfiança e a competência são atributos essenciais para assumir cargos na MB, sendo a capacidade de influenciar um atributo comum a todos os líderes.

Além disso, segundo o EMA 137, a liderança na MB é baseada na capacidade de influenciar pessoas, proporcionando propósito, direção e motivação para o cumprimento das missões e a melhoria contínua da organização. A liderança eficaz na MB requer a compreensão da dimensão humana das operações, competência técnica e tática, iniciativa, determinação inabalável para cumprir a missão, capacidade de formar equipes coesas, habilidades de comunicação eficazes e atuação sempre alinhada com os princípios éticos da profissão militar.

A Marinha do Brasil investe na formação e no desenvolvimento contínuo de seus líderes, promovendo cursos e treinamentos específicos para capacitar seus oficiais e praças. O desenvolvimento de lideranças é um processo contínuo que envolve formação inicial, aperfeiçoamento e constante atualização das habilidades de liderança.

A comunicação eficaz é um componente vital na liderança militar. A capacidade de influenciar e motivar os subordinados é essencial para garantir o cumprimento das missões e a coesão das unidades. Kotter (1996) destaca que a liderança de sucesso depende profundamente da comunicação, pois é por meio dela que os líderes conseguem inspirar e mobilizar seus seguidores. Além disso, a adaptabilidade das abordagens de comunicação é crucial para enfrentar diferentes situações e alcançar os objetivos estabelecidos.

A capacidade de motivar e empoderar os seguidores é basilar para a liderança militar. Hersey e Blanchard (1969) enfatizam que líderes competentes ajustam seu estilo de liderança para atender às necessidades de seus seguidores, promovendo seu desenvolvimento e autonomia. No contexto militar, essa abordagem é fundamental para garantir que os subordinados estejam preparados

para assumir responsabilidades e tomar decisões informadas em situações de alta pressão.

Conforme o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, os líderes devem ajustar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade e as necessidades de seus seguidores. Essa teoria identifica quatro estilos principais de liderança: diretivo, persuasivo, participativo e delegativo. Cada estilo é adequado para diferentes níveis de maturidade dos seguidores, que vão desde aqueles que necessitam de orientação direta até aqueles que estão preparados para assumir responsabilidades e agir de maneira autônoma (Hersey e Blanchard, 1986).

A liderança é um componente necessário para o sucesso organizacional, impactando diretamente a motivação, o desempenho e a coesão da equipe. No cenário militar, a liderança assume características específicas que exigem uma abordagem adaptativa e flexível. O modelo de liderança situacional oferece uma estrutura útil para líderes militares ajustarem seu estilo de liderança para atender às necessidades e à maturidade de seus subordinados. A aplicação desses conceitos é vital para o desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar os desafios e as exigências do ambiente militar.

2.2 O DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DA LIDERANÇA AO LONGO DO TEMPO

A teoria da liderança tem passado por transformações relevantes ao longo do tempo, refletindo as mudanças nas necessidades das organizações e nas expectativas dos liderados. Desde os primeiros estudos sistemáticos no início do século XX até as abordagens contemporâneas, a compreensão da liderança evoluiu notavelmente, incorporando novas perspectivas e entendimentos. Este tema tem sido debatido desde a antiguidade, abrangendo questões clássicas e críticas como ética e poder, tanto na filosofia quanto na política.

Entender a evolução das teorias de liderança é fundamental para entender os modelos contemporâneos, como a liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard e sua aplicação em contextos específicos, como a liderança militar. Em particular, a liderança militar exige uma constante adaptação às circunstâncias e desafios do ambiente, tornando a teoria situacional especialmente pertinente.

Para compreender integralmente a liderança, é útil considerar um contexto histórico amplo que abrange desde personalidades históricas até os dias atuais,

incluindo líderes militares e conquistadores notáveis. Obras clássicas como "A Arte da Guerra", de Sun Tzu, e "O Príncipe", de Maquiavel, refletem as práticas e políticas de suas épocas, sugerindo que os líderes possuíam traços inatos, conceito central na Escola dos Traços (Turano & Cavazotte 2016; Lord *et al.*, 2017).

A trajetória das teorias de liderança ao longo do século XX e início do século XXI evidencia transformações profundas nas percepções sobre o papel dos líderes e a dinâmica organizacional. No começo do século XX, a Administração Científica proposta por Frederick Taylor destacou a importância da eficiência e da avaliação precisa das tarefas dos empregados. Taylor concebia os trabalhadores como elementos a serem manipulados e otimizados, partindo do pressuposto de que a natureza humana era indolente e necessitava de um controle rigoroso para assegurar a produtividade (Taylor, 1977).

Paralelamente, Henri Fayol, com sua Teoria Clássica da Administração, delineou funções gerenciais essenciais, tais como planejamento, comando, coordenação, organização e controle (Fayol, 1949). Ambas as abordagens enfatizavam processos impessoais, focados na racionalização e simplificação do trabalho, sublinhando a relevância dos gerentes na condução das empresas rumo aos seus objetivos.

Na década de 1920, a Teoria Administrativa emergiu sistematizando as funções gerenciais e foi posteriormente complementada pelos estudos da Escola de Relações Humanas na década de 1930. Influenciada por Elton Mayo e pelos experimentos de Hawthorne¹, essa escola ressaltou a importância das relações interpessoais e do bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho (Mayo, 1933). A Escola de Relações Humanas reconheceu que fatores psicológicos e sociais desempenhavam um papel vital na produtividade e na satisfação dos empregados, conduzindo a um foco maior na liderança participativa e na motivação dos trabalhadores.

Na segunda metade do século XX, surgiram teorias mais complexas e integrativas, refletindo uma compreensão mais holística da liderança. Na década de 1950, Fred Fiedler desenvolveu a Teoria Contingencial, sugerindo que a eficácia do

¹ Os Experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo entre 1924 e 1932, revelaram que fatores sociais e psicológicos influenciam a produtividade mais do que as condições físicas de trabalho. Mayo concluiu que a atenção e o interesse dos gerentes no bem-estar dos trabalhadores aumentavam a motivação e a eficiência, fenômeno conhecido como "Efeito Hawthorne" (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939). Isso destacou a importância das relações humanas na administração.

líder dependia da sua capacidade de adaptar seu estilo de liderança conforme as circunstâncias. Nos anos 1960, Paul Hersey e Kenneth Blanchard introduziram a Teoria Situacional, propondo que os líderes deveriam ajustar seu comportamento às necessidades específicas da situação e dos seguidores, reconhecendo que não existe um único estilo de liderança eficaz em todas as situações (Hersey e Blanchard, 1969).

Nos anos 1970, Robert House apresentou a Teoria da Liderança Carismática, enfatizando a habilidade dos líderes de inspirar e engajar emocionalmente seus seguidores. Na década de 1980, James MacGregor Burns propôs as teorias Transacional e Transformacional, focadas respectivamente em interações sociais e recompensas por desempenho, e na transformação dos pensamentos e comportamentos dos liderados (Burns, 1978). Na década de 1990, a Teoria LMX (Líder-Membro Exchange), desenvolvida por George Graen e Mary Uhl-Bien, destacou a qualidade das interações entre líderes e liderados.

No início dos anos 2000, novas teorias emergiram refletindo as mudanças nas expectativas organizacionais e sociais: a Teoria da Liderança Servidora, de Robert K. Greenleaf, que focalizava o serviço aos liderados; a Teoria da Liderança Autêntica, promovida por Bruce Avolio e Fred Luthans, que destacava a ética e a transparência; e a Teoria da Liderança Responsável, de Sandra Waddock e Malcolm McIntosh, que enfatizava a importância da responsabilidade social e sustentabilidade (Greenleaf, 2002; Avolio & Luthans, 2005; Waddock & McIntosh, 2011). Schwab (2016) introduziu a Liderança 4.0, que define as competências necessárias para liderar no contexto das transformações digitais, indicando a contínua evolução da liderança em resposta às mudanças tecnológicas e sociais.

Para fornecer uma visão clara e organizada da evolução das teorias de liderança, apresentamos abaixo um quadro resumo que ilustra as principais teorias, seus anos de desenvolvimento, os teóricos responsáveis e os focos principais de cada uma.

Quadro 1: Evolução das Teorias de Liderança

Ano	Teoria	Teóricos	Foco Principal
1900	Teoria dos Traços	Gordon Allport	Características inatas e traços de personalidade dos líderes

Ano	Teoria	Teóricos	Foco Principal
1920	Teoria Administrativa	Henri Fayol	Funções gerenciais (planejar, comandar, coordenar, organizar e controlar)
1930	Teoria Comportamental	Kurt Lewin, Douglas McGregor	Comportamentos dos líderes em relação às pessoas e processos
1950	Teoria Contingencial	Fred Fiedler	Adaptação dos estilos de liderança conforme as circunstâncias
1960	Teoria Situacional	Paul Hersey, Kenneth Blanchard	Ajuste do comportamento do líder às necessidades da situação
1970	Teoria da Liderança Carismática	Robert House	Inspiração e engajamento emocional dos liderados
1980	Teoria Transacional	James MacGregor Burns	Interações sociais e recompensas em troca de desempenho
1980	Teoria Transformacional	James MacGregor Burns	Transformação dos pensamentos e comportamentos dos liderados
1990	Teoria LMX	George Graen, Mary Uhl-Bien	Qualidade das interações entre líderes e liderados
2000	Teoria da Liderança Servidora	Robert K. Greenleaf	Foco em servir aos liderados
2000	Teoria da Liderança Autêntica	Bruce Avolio, Fred Luthans	Liderança pautada na ética e transparência
2000	Teoria da Liderança Responsável	Sandra Waddock, Malcolm McIntosh	Construção de relações sustentáveis e responsabilidade social
2016	Liderança 4.0	Klaus Schwab	Competências necessárias para liderar no contexto das transformações digitais

Fonte: Adaptado de Turano & Cavazotte (2016), Lord *et al.* (2017), Pedruzzi Júnior *et al.* (2014).

Entender a evolução das teorias de liderança é essencial ao optar pela Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, pois proporciona uma base histórica e teórica que enriquece a aplicação prática dessa abordagem. Analisando teorias anteriores, como a Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol, observa-se uma progressão no entendimento sobre liderança que vai da ênfase na eficiência e controle para a valorização das relações interpessoais e do bem-estar dos funcionários, como proposto pela Escola de Relações Humanas.

Esse progresso destaca as limitações das abordagens iniciais e justifica a necessidade de uma teoria como a Situacional, que enfatiza a adaptação do estilo de liderança às necessidades específicas dos liderados e das situações. Ao compreender as melhorias propostas pela Teoria Situacional em comparação a outras teorias, líderes e gestores podem desenvolver uma prática de liderança mais informada e eficaz.

A Teoria Situacional permite que os líderes ajustem seu comportamento conforme a maturidade e competência dos seguidores, algo que as teorias anteriores não abordaram com a mesma precisão. No próximo tópico, analisaremos o modelo de liderança situacional proposto por Hersey e Blanchard.

2.3 O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL PROPOSTO POR HERSEY E BLANCHARD

O modelo de liderança situacional é relevante por sua flexibilidade e pela habilidade de se adaptar a diversos contextos e níveis de maturidade dos liderados. O princípio fundamental desse modelo é que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz para todas as circunstâncias. A eficácia de um líder está diretamente relacionada à sua capacidade de ajustar seu estilo de acordo com as necessidades específicas e o estágio de desenvolvimento dos seus liderados.

Os autores identificam quatro estilos principais de liderança: diretivo, persuasivo, participativo e delegativo. O estilo diretivo é caracterizado por uma forte orientação para a tarefa e uma menor ênfase no relacionamento, sendo apropriado para liderados com baixa maturidade, que precisam de instruções claras e supervisão constante. O estilo persuasivo combina uma alta orientação para a tarefa com uma alta orientação para o relacionamento, adequado para liderados que

possuem algum nível de competência, mas ainda precisam de suporte emocional e motivacional (Hersey e Blanchard, 1986).

Por outro lado, o estilo participativo envolve uma menor orientação para a tarefa e uma alta orientação para o relacionamento. Este estilo é eficaz para liderados com alta competência técnica, que podem necessitar de encorajamento e suporte para se engajar plenamente nas tarefas. Finalmente, o estilo delegativo é caracterizado por uma baixa orientação tanto para a tarefa quanto para o relacionamento, sendo mais adequado para liderados com alta maturidade, que são autossuficientes e capazes de trabalhar de forma independente (Hersey e Blanchard, 1986).

A maturidade dos liderados é um conceito central no modelo de Hersey e Blanchard, sendo avaliada com base em dois critérios: capacidade e disposição para realizar a tarefa. A capacidade refere-se ao conhecimento e habilidades técnicas, enquanto a disposição envolve a confiança, compromisso e motivação para realizar a tarefa. A maturidade dos liderados é dividida em quatro níveis: M1, M2, M3 e M4, cada um correspondendo a diferentes necessidades e estilos de liderança (Hersey e Blanchard, 1986).

No nível M1, os liderados apresentam baixa capacidade e disposição para realizar a tarefa. Nesse contexto, o estilo diretivo é o mais apropriado, pois oferece orientações claras e a supervisão necessária para que as tarefas sejam cumpridas. No nível M2, os liderados possuem alguma capacidade, mas a disposição ainda é baixa. Aqui, o estilo persuasivo é recomendado, pois o líder precisa oferecer tanto orientação quanto suporte emocional para aumentar a confiança dos liderados (Hersey e Blanchard, 1986).

Para os liderados no nível M3, que têm alta capacidade, mas cuja disposição pode variar, o estilo participativo é o mais adequado. Esse estilo envolve os liderados no processo de tomada de decisão e oferece o suporte necessário para aumentar seu engajamento. No nível M4, os liderados possuem alta capacidade e disposição, sendo autossuficientes. Nessa situação, o estilo delegativo é o mais eficaz, permitindo que os liderados atuem com autonomia e assumam a responsabilidade por suas tarefas (Hersey e Blanchard, 1986).

Quadro 2: Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Estilo de Liderança	Descrição	Nível de Maturidade dos Liderados	Características dos Liderados
Diretivo	Alta orientação para a tarefa, baixa orientação para o relacionamento	M1	Baixa capacidade e disposição
Persuasivo	Alta orientação para a tarefa, alta orientação para o relacionamento	M2	Alguma capacidade, baixa disposição
Participativo	Baixa orientação para a tarefa, alta orientação para o relacionamento	M3	Alta capacidade, disposição variável
Delegativo	Baixa orientação para a tarefa, baixa orientação para o relacionamento	M4	Alta capacidade e disposição

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986).

A aplicação prática do modelo de liderança situacional é amplamente reconhecida em variados contextos organizacionais devido à sua adaptabilidade (Hersey e Blanchard, 1969). Esse modelo oferece uma estrutura clara que permite aos líderes ajustar seus comportamentos conforme as necessidades dos liderados, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Um líder eficaz é aquele que consegue equilibrar o desenvolvimento dos colaboradores, a dinâmica organizacional e seu próprio estilo de liderança. Tal equilíbrio é crucial para criar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficiente.

Ademais, o modelo de liderança situacional revela-se particularmente valioso em ambientes de trabalho dinâmicos e em constante evolução. Em contextos onde as demandas e expectativas dos liderados podem variar rapidamente, a habilidade do líder em adaptar seu estilo de liderança torna-se um diferencial competitivo. Líderes que adotam esse modelo estão mais bem preparados para enfrentar desafios organizacionais e promover uma cultura de flexibilidade e inovação (Hersey e Blanchard, 1969).

A eficácia do modelo de liderança situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) é amplamente discutida em suas pesquisas. Eles apresentam diversos estudos que demonstram como a adaptação do estilo de liderança à maturidade dos liderados pode levar a resultados significativamente melhores. Por exemplo, líderes que ajustam seu estilo conforme a maturidade dos colaboradores conseguem elevar a produtividade, pois proporcionam o nível adequado de orientação e apoio, resultando em um desempenho mais produtivo.

Além disso, a capacidade de adaptar o estilo de liderança está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Quando os líderes moldam seu comportamento para atender às necessidades específicas dos funcionários, criam um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Isso se reflete também em melhores taxas de retenção de talentos, uma vez que colaboradores engajados e satisfeitos têm maior probabilidade de permanecer na organização. Esses aspectos ilustram como a flexibilidade na liderança pode impactar positivamente diversos elementos do desempenho organizacional (Hersey e Blanchard, 1986).

Um dos pontos fortes do modelo de liderança situacional é a sua aplicabilidade em diferentes níveis hierárquicos e setores da economia. Desde equipes de linha de frente até executivos de alto nível, o modelo oferece diretrizes práticas para a adaptação do estilo de liderança. Isso é particularmente importante em organizações diversificadas, onde os líderes precisam gerenciar equipes com diferentes níveis de experiência e competência.

Outro aspecto relevante do modelo de Hersey e Blanchard (1986) é a sua contribuição para a formação de líderes eficazes através de programas de desenvolvimento de liderança. Organizações que incorporam os princípios da liderança situacional em seus programas de treinamento relatam um aumento significativo na eficácia dos seus líderes. Esses programas são projetados para ajudar os líderes a reconhecer as diferentes necessidades de desenvolvimento dos seus liderados e a ajustar suas abordagens de maneira apropriada.

Por meio desses treinamentos, os líderes aprendem a avaliar a maturidade e a competência dos funcionários, permitindo-lhes fornecer o nível adequado de direção e apoio. Isso não apenas aprimora a capacidade dos líderes de enfrentar desafios específicos do contexto organizacional, mas também promove um ambiente de aprendizagem contínua e de crescimento profissional. Assim, a aplicação prática dos princípios da liderança situacional resulta em uma liderança mais adaptativa e

responsiva, contribuindo para um desempenho organizacional mais robusto e eficiente (Hersey e Blanchard, 1986).

A liderança situacional assume uma importância especial em contextos de alta pressão, como os militares. Para um comandante militar, a habilidade de adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade e a experiência de seus soldados é fundamental para o êxito das missões.

A relevância desse modelo reside na sua capacidade de proporcionar uma estrutura clara para os líderes ajustarem seu comportamento às necessidades dos liderados, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Ao reconhecer que a liderança eficaz é uma função do contexto e das necessidades dos liderados, Hersey e Blanchard ofereceram uma abordagem prática e versátil que pode ser aplicada em uma ampla variedade de situações organizacionais.

No próximo capítulo, será discutida a aplicação prática dessas teorias de liderança situacional na Segunda Batalha de Ramadi, ocorrida em 2006, ilustrando como a liderança situacional pode ser implementada em cenários de alta pressão e complexidade, oferecendo aprendizados para líderes em todos os níveis.

3 ORIGENS E DESDOBRAMENTOS DA SEGUNDA BATALHA DE RAMADI EM 2006

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO E DESAFIOS GEOGRÁFICOS

A Segunda Batalha de Ramadi², travada em 2006, representa um momento decisivo na campanha dos Estados Unidos no Iraque, especialmente na província de Al-Anbar.³ Este confronto não apenas evidenciou a intensidade da insurgência⁴ sunita⁵, mas também destacou a evolução das estratégias de contrainsurgência das forças americanas e seus aliados. Para entender a complexidade dessa batalha, é essencial examinar suas origens e os contextos que moldaram o conflito.

A invasão do Iraque em 2003 pelas forças de coalizão lideradas pelos Estados Unidos resultou na derrubada do regime de Saddam Hussein⁶, mas também desestabilizou significativamente o país. A dissolução das forças armadas iraquianas e a exclusão dos sunitas das novas estruturas de poder criaram um vácuo de segurança e fomentaram a insurgência. Ramadi, a capital da província de Al-Anbar, rapidamente se transformou em um epicentro da resistência sunita (Hashim, 2009).

² Ramadi é uma cidade central no Iraque, servindo como capital da província de Al Anbar, e possui importância estratégica devido à sua localização ao longo do rio Eufrates e proximidade com Bagdá, cerca de 110 km a oeste da capital iraquiana. A cidade tem sido um foco de conflitos significativos, particularmente durante a insurgência pós-2003 e nas campanhas contra o Estado Islâmico. A liberação de Ramadi do controle do Estado Islâmico destacou a resiliência das forças de segurança iraquianas, apoiadas pelo poder aéreo e inteligência americanos, bem como os desafios contínuos de reconstrução e reconciliação política na região (International Crisis Group, 2014; O'Hanlon, 2015).

³ Al-Anbar é a maior província do Iraque, localizada na parte ocidental do país. É uma região predominantemente sunita e foi um centro significativo de resistência durante a ocupação dos EUA no Iraque. Ramadi, a capital de Al-Anbar, foi um local chave durante a insurgência iraquiana e a subsequente contrainsurgência liderada pelos Estados Unidos (Hashim, 2009).

⁴ A insurgência é uma rebelião armada contra um governo constituído, conduzida por grupos ou movimentos que buscam desafiar a autoridade existente e instigar mudanças políticas, sociais ou econômicas. Esses movimentos insurgentes frequentemente utilizam táticas de guerrilha, terrorismo e outras formas de violência irregular para alcançar seus objetivos. A insurgência pode surgir por diversas razões, incluindo opressão política, desigualdade econômica, conflitos étnicos ou religiosos e a percepção de injustiça governamental (O'Neill, 2005).

⁵ Os sunitas são seguidores da maior denominação do islamismo, que se baseia nos ensinamentos e práticas do Profeta Muhammad, conforme registrados na sunna (tradição) e nos hadiths (relatos de suas palavras e ações). Eles representam a corrente majoritária dentro do islamismo e diferem dos xiitas principalmente na questão da liderança da comunidade muçulmana, acreditando que o califa deve ser escolhido pela comunidade em vez de ser necessariamente um descendente direto de Muhammad (Nasr, 2006).

⁶ Saddam Hussein foi o presidente do Iraque de 1979 a 2003. Ele liderou o Partido Ba'ath e governou com um regime autoritário, sendo responsável por diversas violações dos direitos humanos. Durante seu governo, o Iraque esteve envolvido em conflitos significativos, incluindo a guerra Irã-Iraque (1980-1988) e a invasão do Kuwait em 1990, que levou à Guerra do Golfo. Hussein foi deposto durante a invasão do Iraque liderada pelos Estados Unidos em 2003 e posteriormente julgado e executado por crimes contra a humanidade (Tripp, 2007).

A insurgência em Ramadi foi alimentada por uma combinação de fatores políticos, sociais e econômicos. A marginalização da comunidade sunita após a queda de Saddam Hussein e a ocupação norte-americana exacerbaram as tensões sectárias. Muitos sunitas se sentiam excluídos do novo governo iraquiano, dominado por xiitas⁷ e curdos⁸, levando a um sentimento de alienação e resistência. Além disso, a região de Al-Anbar tem uma história de resistência à ocupação estrangeira, o que contribuiu para a formação de grupos insurgentes que utilizavam táticas de guerrilha para combater as forças de coalizão.

A complexidade da insurgência em Ramadi também foi marcada pela intervenção de várias forças externas e a dinâmica regional. Conforme relatado por Biddle (2008), a entrada de combatentes estrangeiros ligados a grupos jihadistas⁹, como a Al-Qaeda¹⁰, intensificou a violência na região. Esses combatentes trouxeram táticas de terror que incluíam bombardeios suicidas e ataques coordenados, com o objetivo de desestabilizar ainda mais a presença americana e criar um ambiente de caos que favorecesse seus objetivos extremistas. A cooperação entre os insurgentes locais e esses grupos estrangeiros complicou as operações de contrainsurgência e exigiu uma resposta diversificada por parte das forças de coalizão.

A resposta americana envolveu uma adaptação contínua das suas estratégias militares. Kilcullen (2010) destaca que a contrainsurgência em Ramadi serviu como um laboratório para o desenvolvimento de novas táticas e abordagens, como o uso

⁷ Xiitas são adeptos de uma das principais ramificações do islamismo. Diferenciam-se dos sunitas principalmente pela questão da sucessão do profeta Maomé. Os xiitas acreditam que o sucessor legítimo de Maomé deveria ser Ali, seu primo e genro, e seus descendentes. Os xiitas são predominantemente encontrados no Irã, Iraque, Bahrein e Líbano (Esposito, 2002).

⁸ Curdos são um grupo étnico que habita a região conhecida como Curdistão, abrangendo partes do Irã, Iraque, Síria e Turquia. Eles têm sua própria língua, cultura e identidade nacional, mas não possuem um estado-nação próprio. A luta por maior autonomia e reconhecimento de direitos tem sido uma constante na história curda (Gellner, 1983).

⁹ Os jihadistas são indivíduos ou grupos que adotam uma interpretação extremista do conceito islâmico de "jihad", que significa "esforço" ou "luta". No contexto extremista, jihadistas defendem o uso da violência para alcançar objetivos políticos ou religiosos, como a criação de um estado islâmico governado pela sharia (lei islâmica). Este termo é frequentemente associado a grupos terroristas, como Al-Qaeda e o Estado Islâmico, que utilizam táticas de terrorismo para promover sua ideologia e objetivos (Gerges, 2009).

¹⁰ Al-Qaeda é uma organização terrorista internacional fundada por Osama bin Laden no final da década de 1980. A organização é conhecida por sua ideologia jihadista salafista e por realizar ataques terroristas em escala global. Al-Qaeda ganhou notoriedade mundial após os ataques de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, que resultaram em milhares de mortes e levaram à Guerra ao Terror promovida pelos EUA. O grupo é composto por uma rede descentralizada de células e afiliadas que operam em vários países, incluindo o Iraque, onde desempenhou um papel significativo durante a insurgência pós-2003, utilizando táticas como IEDs e ataques suicidas para desestabilizar a região e combater as forças de coalizão (Wright, 2006).

mais eficaz de inteligência e a implementação de operações psicológicas para ganhar o apoio da população local. A criação de Conselhos de Despertar¹¹, onde líderes tribais sunitas foram incentivados a colaborar com as forças americanas e o governo iraquiano, foi um componente crítico dessa estratégia. Esta abordagem não apenas ajudou a isolar os elementos insurgentes, mas também promoveu uma estabilidade a longo prazo, ao reintegrar partes marginalizadas da população sunita na estrutura de poder iraquiana.

Segundo Couch (2008), a batalha foi crucial na guerra contra a insurgência sunita. Ele detalha o papel vital dos Navy SEALs¹² na estabilização de Ramadi, enfatizando a importância das operações especiais e da colaboração com as forças de segurança locais. Hashim (2009) explora as motivações e estratégias da insurgência sunita em Ramadi, sublinhando os fatores políticos e sociais que alimentaram a resistência. Ele observa que a insurgência se formou como uma reação às transformações políticas subsequentes à invasão, com a participação de ex-militares do regime de Saddam Hussein e grupos jihadistas estrangeiros. Visacro (2009) acrescenta que a insurgência sunita utilizou táticas de guerrilha e terrorismo para desestabilizar as forças de coalizão e o governo do Iraque.

Totten (2007) discute a transformação ocorrida em Ramadi como resultado da Batalha de Ramadi, destacando o Despertar de Anbar¹³, um movimento em que tribos sunitas se voltaram contra os insurgentes da Al-Qaeda e passaram a colaborar com as forças americanas. West (2009) analisa a batalha de Ramadi, enfatizando a importância da adaptação tática e da flexibilidade nas operações de contrainsurgência. Ele observa que o sucesso em Ramadi foi alcançado através da

¹¹ Os Conselhos de Despertar, conhecidos como "Sahwa", surgiram durante a guerra no Iraque como uma iniciativa em que líderes tribais sunitas e ex-insurgentes se uniram às forças de coalizão lideradas pelos Estados Unidos para enfrentar a Al-Qaeda e outros grupos insurgentes na província de Anbar, com destaque para a cidade de Ramadi. Esta estratégia se revelou fundamental para o êxito das operações de contra-insurgência, pois promoveu a colaboração entre os líderes tribais e o governo iraquiano, isolou os insurgentes e fomentou a estabilidade a longo prazo, ao reintegrar segmentos marginalizados da população sunita na estrutura de poder do Iraque (Kilcullen, 2010).

¹² Os Navy SEALs são a principal força de operações especiais da Marinha dos Estados Unidos, conhecida por sua capacidade de realizar missões complexas em ambientes variados, incluindo marítimos, aéreos e terrestres. Eles são treinados para conduzir ataques diretos, missões de reconhecimento e operações antiterrorismo. O treinamento dos SEALs é extremamente rigoroso e prepara os membros para enfrentar condições adversas e desafios físicos e mentais intensos (Encyclopaedia Britannica, 2024).

¹³ Despertar de Anbar refere-se a um movimento iniciado em 2006 na província de Al-Anbar, Iraque, onde líderes tribais sunitas se aliaram às forças americanas para combater a Al-Qaeda. Este movimento resultou em uma significativa redução da violência na região, ao cooptar forças locais contra a insurgência, servindo como um modelo eficaz de contrainsurgência (Katzman, 2010).

capacidade das forças americanas de ajustarem suas estratégias às condições locais e trabalharem estreitamente com parceiros iraquianos.

A geografia de Ramadi desempenhou um papel considerável na intensificação do conflito. Com suas áreas urbanas densamente povoadas, ruas estreitas e o vasto terreno desértico circundante, a cidade representava um desafio para as operações militares. O ambiente urbano proporcionava inúmeras oportunidades para emboscadas, enquanto as áreas desérticas ofereciam refúgio seguro para insurgentes que empregavam táticas de guerrilha (Biddle, 2004). Além disso, o clima severo e as infraestruturas limitadas dificultavam a logística e a mobilidade das tropas, aumentando a complexidade das operações de combate.

Outro fator geográfico relevante foi a localização estratégica de Ramadi ao longo da principal rota que liga Bagdá à fronteira com a Síria e à Jordânia. Essa posição fez da cidade um ponto de passagem vital para o movimento de insurgentes, armas e suprimentos. Além disso, o rio Eufrates, que corta a cidade, serviu tanto como uma barreira natural quanto uma rota de infiltração para os insurgentes, complicando ainda mais as operações militares.

A combinação desses elementos transformou Ramadi em um campo de batalha onde as forças de coalizão precisavam não apenas combater um inimigo invisível, mas também superar os desafios impostos pelo próprio terreno, que favorecia as operações de guerrilha e dificultava a aplicação de táticas convencionais.

3.2 A INSURGÊNCIA SUNITA

A insurgência sunita em Ramadi era composta por uma variedade de grupos, cada um com suas próprias motivações e táticas. Os ex-militares do regime de Saddam Hussein trouxeram habilidades táticas e conhecimento do terreno, enquanto os jihadistas estrangeiros, incluindo membros da Al-Qaeda, contribuíram com uma ideologia radical e métodos de terror. A combinação dessas forças criou uma resistência formidável e adaptável (Couch, 2008).

Os insurgentes em Ramadi empregavam uma estratégia de guerra de atrito, buscando desgastar as forças de coalizão através de ataques constantes e

imprevisíveis. A utilização de Improvised Explosive Devices¹⁴ (IEDs) era particularmente eficaz, causando baixas significativas e dificultando a movimentação das forças americanas pela cidade. Além disso, os insurgentes frequentemente se misturavam à população civil, tornando difícil para as forças de coalizão diferenciar combatentes de não-combatentes. Hashim (2009) observa que essa diversidade de motivações e objetivos dentro da insurgência resultou em uma batalha particularmente complexa e difícil de administrar para as forças de coalizão.

O impacto da batalha em termos de perdas humanas e destruição foi significativo. A luta resultou em um elevado número de baixas tanto entre as forças de coalizão quanto entre os insurgentes e civis. No entanto, a batalha também demonstrou a eficácia das operações integradas entre forças convencionais e especiais, bem como a importância do apoio local. A cooperação entre as forças americanas e as tribos sunitas de Al-Anbar, catalisada pela Segunda Batalha de Ramadi, marcou um ponto de inflexão na guerra. Esse relacionamento ajudou a isolar a Al-Qaeda e reduzir a violência na região, servindo como modelo para outras áreas do Iraque.

3.3 ESTRATÉGIAS DE CONTRAINSURGÊNCIA

A estratégia de envolvimento direto com as comunidades locais foi uma mudança significativa na abordagem americana. Ao focar na construção de confiança e na criação de uma rede de segurança local, as forças de coalizão foram capazes de minar o apoio popular aos insurgentes e criar um ambiente mais seguro para as operações militares e civis. A formação de alianças com líderes tribais sunitas foi um elemento crucial dessa estratégia. Ao oferecer segurança, recursos e apoio político, as forças americanas conseguiram persuadir muitas tribos a se voltarem contra a Al-Qaeda e outras facções insurgentes (Willink; Babin, 2019).

O Despertar de Anbar, conforme discutido por Totten (2007), foi fundamental para a redução da violência e o estabelecimento de um grau de estabilidade na região. As lições aprendidas em Ramadi foram aplicadas em outras regiões do

¹⁴ IEDs Improvised Explosive Devices (IEDs) são dispositivos explosivos improvisados, geralmente caseiros, utilizados por forças insurgentes e grupos terroristas para causar destruição, infligir baixas e desestabilizar forças oponentes. Eles podem ser detonados remotamente, por pressão ou por outras formas de acionamento. Durante a insurgência no Iraque, os IEDs foram uma das principais armas usadas contra as forças de coalizão, causando significativas baixas e dificuldades logísticas (Hashim, 2009).

Iraque, mostrando que a combinação de operações militares precisas, cooperação local e adaptação tática poderia ser eficaz na luta contra a insurgência. Esse modelo, apesar de suas dificuldades, ofereceu uma esperança de estabilização e reconstrução em meio ao caos da guerra.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação das forças de coalizão foram essenciais para o sucesso na Batalha de Ramadi. Os comandantes americanos precisaram ajustar suas táticas continuamente em resposta às mudanças no terreno e às ações dos insurgentes. Essa necessidade de adaptação constante é um reflexo direto dos princípios da liderança situacional, que enfatiza a importância de ajustar o estilo de liderança conforme a situação.

3.4 A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO

A capacidade de adaptação não se limitou apenas às táticas militares, mas também à maneira como as forças de coalizão interagiram com a população local. Construir relacionamentos de confiança com líderes tribais e ganhar o apoio da comunidade local foram componentes críticos da estratégia de contrainsurgência. Essa abordagem diversificada permitiu às forças de coalizão não apenas combater os insurgentes, mas também criar um ambiente mais estável e seguro para a população civil (Hashim, 2009).

Além disso, a liderança situacional foi fundamental para o gerenciamento interno das tropas. Comandantes precisaram reconhecer os diferentes níveis de maturidade e competência de seus soldados e ajustar seu estilo de liderança para maximizar a eficácia da equipe. Em situações de alto risco e estresse, como as encontradas em Ramadi, a capacidade de um líder para inspirar, motivar e guiar suas tropas é primordial para o sucesso.

3.5 DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Os desafios enfrentados durante a Batalha de Ramadi foram numerosos e complexos. A guerra urbana, com seu terreno denso e populoso, criou um ambiente onde os insurgentes podiam se esconder facilmente entre os civis. A utilização de IEDs e outras táticas de guerrilha aumentou o risco para as forças de coalizão e complicou as operações militares (West, 2009).

Uma das lições mais importantes aprendidas em Ramadi foi a importância de uma abordagem integrada que combina operações militares com esforços políticos e sociais. A guerra de contrainsurgência não pode ser vencida apenas com força bruta; é necessário ganhar o apoio da população local e construir instituições locais que possam sustentar a paz a longo prazo. A colaboração com as forças de segurança locais e o treinamento contínuo dessas forças foram aspectos críticos para o sucesso das operações de contrainsurgência (Willink; Babin, 2019).

3.6 O IMPACTO DURADOURO DA BATALHA DE RAMADI

A Batalha de Ramadi teve um impacto duradouro tanto no Iraque quanto na abordagem americana à contrainsurgência. As lições aprendidas em Ramadi influenciaram as estratégias militares em outras partes do Iraque e no Afeganistão, destacando a importância de uma abordagem adaptativa e centrada na população (Hashim, 2009).

Além disso, a batalha ressaltou a importância do desenvolvimento de lideranças eficazes em todos os níveis das forças armadas. A capacidade dos líderes de ajustar seu estilo de liderança conforme a situação e de inspirar confiança e motivação em suas tropas foi um fator crucial para o sucesso em Ramadi. Essa ênfase na liderança situacional continua a ser relevante para as operações militares contemporâneas (Willink; Babin, 2019).

A experiência de Ramadi também destacou a necessidade de um comprometimento contínuo com a reconstrução e o desenvolvimento pós-conflito. Estabelecer segurança e estabilidade duradouras requer não apenas a derrota dos insurgentes, mas também o apoio ao desenvolvimento econômico e político das comunidades afetadas pela guerra. A reconstrução de infraestruturas e o fortalecimento das instituições locais são essenciais para garantir uma paz sustentável (Totten, 2007).

A análise da Segunda Batalha de Ramadi oferece uma base sólida para discutir a aplicação da Teoria Situacional da Liderança. Observamos que a liderança adaptativa é crucial em contextos de alta pressão e complexidade, tanto em ambientes corporativos quanto em situações de combate onde a vida está em jogo.

No Capítulo 4, examinaremos como os princípios da liderança situacional foram aplicados na prática pelo Navy SEAL Team durante a Batalha de Ramadi.

Analisaremos operações específicas que ilustrarão como a flexibilidade e a adaptação dos estilos de liderança foram essenciais para o sucesso das operações. A análise comparativa entre a teoria e a prática fornecerá percepções importantes sobre a eficácia da liderança adaptativa em contextos militares, alinhando-se com os conceitos teóricos de Hersey e Blanchard.

4 A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA EM AÇÃO: PRÁTICAS DO NAVY SEAL TEAM NA BATALHA DE RAMADI EM 2006

4.1 A TEORIA SITUACIONAL DA LIDERANÇA E A APLICAÇÃO NA BATALHA DE RAMADI

A Teoria Situacional da Liderança sugere que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz. A eficácia depende da capacidade do líder em adaptar seu estilo de acordo com a maturidade e competência dos liderados e a natureza da tarefa. A teoria identifica quatro estilos principais de liderança: diretivo, onde o líder fornece instruções específicas e supervisão próxima; persuasivo, onde o líder explica decisões e encoraja feedback¹⁵; participativo, onde o líder compartilha ideias e facilita a tomada de decisão; e delegativo, onde o líder confia as decisões e a execução das tarefas aos liderados.

Nos trechos seguintes, examinaremos as operações realizadas pelo Navy SEAL Team durante a Segunda Batalha de Ramadi, destacando como os líderes aplicaram os princípios da Teoria Situacional da Liderança em diversos contextos operacionais. Avaliaremos a Operação Kentucky Jumper, a coordenação com forças locais iraquianas, a criação de postos de controle, missões de resgate de reféns, operações de limpeza de edifícios e a gestão de reabastecimento e logística. Esses exemplos ilustrarão como a capacidade de adaptar e ajustar os estilos de liderança foi essencial para navegar com sucesso em um ambiente caracterizado por alta pressão e complexidade.

4.1.1 Operação Kentucky Jumper

A Operação Kentucky Jumper foi uma ação conjunta de limpeza e isolamento de um batalhão na região sul de Ramadi, Iraque, realizada em 29 de setembro de 2006. Essa operação contou com a participação de forças da coalizão, incluindo os SEALs da Marinha dos EUA e soldados do Exército Iraquiano. O principal objetivo da operação era limpar e isolar forças hostis em uma área conhecida por ser um

¹⁵ Feedback representa uma resposta ou reação a um estímulo, ação, evento ou processo. Ele pode assumir uma natureza positiva, ao reforçar comportamentos desejados, ou negativa, ao buscar corrigir ou modificar comportamentos indesejados. No âmbito acadêmico e profissional, o feedback é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo (Sadler, 1989).

reduto de resistência, utilizando táticas coordenadas entre as forças americanas e iraquianas para retomar o controle da região (Couch, 2008).

A operação evidenciou a aplicação prática da liderança situacional. Os SEALs precisavam capturar insurgentes em um ambiente urbano densamente povoado, o que exigia uma abordagem adaptativa. No início, a liderança adotou um estilo altamente diretivo devido à complexidade e ao perigo da missão. Os líderes forneceram instruções detalhadas e mantiveram uma supervisão rigorosa para garantir que as ações fossem executadas com precisão. Nesse estágio, os soldados se enquadravam no perfil M1, pois estavam enfrentando uma situação nova e perigosa, necessitando de orientação clara e supervisão constante (Willink; Babin, 2015).

A operação envolveu uma série de incursões noturnas com o objetivo de minimizar a exposição dos soldados e aproveitar a surpresa tática. Mapas detalhados da área foram utilizados para planejar as rotas de infiltração e exfiltração. As táticas incluíam o uso de dispositivos de visão noturna e drones para reconhecimento, permitindo aos SEALs se moverem rapidamente e de forma furtiva (Couch, 2008).

À medida que a operação avançava, a liderança tornou-se mais participativa. Os soldados, já familiarizados com os procedimentos e riscos, começaram a contribuir com ideias e ajustes nas táticas, demonstrando uma transição para uma liderança participativa e, em alguns casos, delegativa. Neste ponto, os soldados se moviam para os perfis M2 e M3, com competência e maturidade em desenvolvimento. Essa transição foi crucial para manter a flexibilidade e eficácia operacional em um ambiente dinâmico e perigoso (Willink; Babin, 2015).

4.1.2 Coordenação com Forças Locais Iraquianas

Outro exemplo significativo foi a coordenação com as forças locais iraquianas. Os SEALs adaptaram seu estilo de liderança para treinar e motivar os soldados iraquianos, utilizando uma abordagem persuasiva. Esta adaptação foi essencial para ganhar a confiança e a participação ativa dos soldados locais, fundamental para o sucesso das operações conjuntas (Couch, 2008). A liderança persuasiva envolveu explicar decisões e encorajar feedback, garantindo que os soldados iraquianos entendessem suas funções e estivessem motivados. Inicialmente no perfil M1 devido

à inexperiência, os soldados iraquianos avançaram para M2 e M3 com o ganho de confiança e habilidades através do treinamento.

4.1.3 Operação para Estabelecimento de Postos de Controle

Durante a Batalha de Ramadi, uma das missões críticas foi o estabelecimento de postos de controle em áreas estratégicas da cidade para interromper o movimento dos insurgentes e proteger a população civil. No início desta operação, os líderes SEALs adotaram um estilo diretivo, dado o alto risco e a necessidade de precisão nas ações. As ordens eram claras e detalhadas, e a supervisão era intensa, refletindo o nível de maturidade M1 dos soldados, que estavam se familiarizando com o terreno e os procedimentos específicos da missão.

As táticas usadas incluíam a fortificação rápida dos postos de controle e o uso de veículos blindados para garantir a segurança dos soldados. Equipamentos de detecção de IEDs foram empregados para minimizar riscos, e patrulhas regulares foram realizadas para manter a vigilância contínua.

À medida que os postos de controle eram estabelecidos e os soldados se familiarizavam com suas responsabilidades, os líderes começaram a incorporar elementos de liderança persuasiva. Os SEALs recebiam explicações detalhadas sobre a importância estratégica dos postos de controle e eram incentivados a fornecer feedback sobre as operações diárias. Este ajuste de liderança, movendo-se para M2, ajudou a aumentar a compreensão e o comprometimento dos soldados com a missão, melhorando a eficácia dos postos de controle.

4.1.4 Operação de Resgate de Reféns

Outro exemplo significativo foi durante uma operação de resgate de reféns em Ramadi. As forças SEALs receberam informações sobre a localização de reféns mantidos por insurgentes em uma área fortemente defendida. A operação exigiu uma abordagem inicial altamente diretiva, devido à complexidade e ao perigo envolvidos (Willink; Babin, 2015). Os líderes SEALs delinearam um plano detalhado e supervisionaram rigorosamente a execução, assegurando que cada membro da equipe compreendesse seu papel e as expectativas, alinhado com o perfil de maturidade M1.

A operação envolveu uma infiltração rápida, utilizando veículos leves e helicópteros, com apoio aéreo contínuo para fornecer cobertura e monitoramento. A coordenação precisa entre as diferentes unidades foi crucial para o sucesso da missão.

Conforme a operação progredia e os SEALs enfrentavam obstáculos imprevistos, a liderança passou a ser mais participativa. Os soldados, utilizando sua crescente experiência e conhecimento do terreno, começaram a sugerir ajustes táticos para navegar pela área e superar os desafios (Couch, 2008). Esta transição para um estilo participativo, correspondente ao perfil M3, permitiu uma resposta mais ágil e eficaz às condições em rápida mudança no campo de batalha. A liderança delegativa foi posteriormente adotada quando os reféns foram localizados, permitindo que os SEALs utilizassem suas habilidades especializadas para garantir a segurança dos reféns e completar a missão com sucesso.

4.1.5 Operação de Limpeza de Edifícios

Durante a Batalha de Ramadi, uma operação essencial foi a limpeza de edifícios ocupados por insurgentes. No início desta operação, os líderes SEALs utilizaram um estilo de liderança diretivo, essencial devido ao alto risco envolvido e à necessidade de coordenação precisa (Willink; Babin, 2015). Os líderes deram instruções claras e detalhadas sobre como proceder, garantindo que todos os soldados entendessem suas funções e os procedimentos específicos para entrar e limpar os edifícios. Este estilo diretivo se alinhava com o perfil de maturidade M1, onde a competência era baixa e a necessidade de orientação era alta.

As táticas incluíam o uso de granadas de fumaça e equipamentos de visão noturna para desorientar os insurgentes e garantir a segurança dos soldados. As equipes de limpeza operavam em grupos pequenos e bem coordenados para cobrir todas as entradas e saídas dos edifícios.

Conforme a operação progredia e os soldados ganhavam experiência na limpeza de edifícios, a liderança evoluiu para um estilo mais participativo. Os soldados começaram a compartilhar suas observações e sugerir melhorias táticas com base em suas experiências em campo. Esta transição para um estilo participativo refletia o aumento da competência e confiança dos soldados, movendo-

os para o perfil M3. Essa abordagem colaborativa permitiu ajustes táticos rápidos e eficazes, aumentando a eficiência da operação de limpeza.

4.1.6 Missão de Reabastecimento e Logística

A gestão de reabastecimento e logística foi uma parte crítica das operações em Ramadi. Durante as fases iniciais, os líderes SEALs adotaram uma liderança diretiva para garantir que os suprimentos fossem distribuídos de forma segura e eficiente em um ambiente hostil. As ordens eram precisas e a supervisão era rigorosa, refletindo a necessidade de controle em um cenário onde erros poderiam comprometer a missão (Couch, 2008). Os soldados estavam no nível de maturidade M1, necessitando de orientação clara devido à complexidade logística em um ambiente de combate.

Os procedimentos incluíam a coordenação com helicópteros de transporte e veículos terrestres blindados para garantir a entrega segura de suprimentos. Equipamentos de comunicação avançada foram usados para manter todas as unidades informadas e coordenadas durante o processo de reabastecimento.

À medida que a operação de reabastecimento se estabilizava, a liderança evoluiu para um estilo persuasivo. Os líderes começaram a explicar as razões por trás das decisões logísticas e incentivaram o feedback dos soldados. Isso não só aumentou a moral, mas também melhorou a eficiência operacional, pois os soldados, agora mais experientes, ofereciam sugestões valiosas para otimizar a logística. Esta mudança refletia um movimento para os níveis de maturidade M2 e M3, onde os soldados, com habilidades e motivação crescentes, beneficiavam-se de uma liderança que envolvia mais participação e feedback.

4.2 ANÁLISE DAS AÇÕES DOS SEALS SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA SITUACIONAL

A análise das ações dos SEALs sob a perspectiva da Teoria Situacional da Liderança ilustra a aplicabilidade e os desafios da teoria em contextos extremos. O estilo diretivo inicial mostrou-se indispensável devido à alta incerteza e aos riscos constantes. Com o avanço da missão e o aumento na maturidade e competência das tropas, houve uma transição para estilos mais participativos e delegativos,

conforme sugerido por Hersey e Blanchard. No entanto, o contexto de combate frequentemente exige respostas rápidas e uma aderência rigorosa a comandos, o que limita a possibilidade de transição plena entre estilos, especialmente participativos e delegativos, evidenciando as limitações da teoria em cenários de alta pressão.

Quadro 3: Aplicação da Teoria Situacional da Liderança na Prática durante a Batalha de Ramadi

Teoria Situacional da Liderança	Exemplo Prático na Batalha de Ramadi	Nível de Maturidade
Diretiva	Durante a fase inicial da Operação Kentucky Jumper, os líderes SEALs forneceram instruções claras e supervisão rigorosa para capturar um líder insurgente.	M1
Persuasiva	Na colaboração com as forças locais iraquianas, os SEALs explicaram decisões e encorajaram o feedback, ganhando a confiança e participação ativa dos soldados iraquianos.	M2
Participativa	Conforme a operação Kentucky Jumper avançava, os soldados começaram a contribuir com ideias e ajustes nas táticas, mostrando uma transição para uma liderança participativa.	M3
Delegativa	Durante missões específicas, onde os soldados já estavam familiarizados com os procedimentos, os líderes delegaram responsabilidades, permitindo maior autonomia e iniciativa.	M4

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986).

A aplicação prática da Teoria Situacional da Liderança durante a Batalha de Ramadi não só valida os princípios teóricos propostos por Hersey e Blanchard, mas também enfatiza a importância da adaptabilidade em cenários de alta complexidade e risco. A habilidade dos líderes SEALs em ajustar seus estilos de liderança conforme o desenvolvimento das competências e maturidade dos soldados foi crucial para o sucesso das operações.

Esta análise evidencia que, mesmo em situações extremas como o combate, os fundamentos da liderança situacional são aplicáveis e podem proporcionar

resultados positivos. A flexibilidade, a comunicação eficaz e a sensibilidade cultural, demonstradas pelos SEALs destacam a relevância da teoria situacional de liderança e oferecem lições valiosas para líderes em diversos contextos organizacionais e operacionais.

No capítulo seguinte, que corresponde à conclusão deste estudo, serão apresentadas as reflexões finais e as contribuições que esta pesquisa oferece para a compreensão da liderança situacional no contexto militar. A análise da aplicação prática da teoria situacional de Hersey e Blanchard no comportamento de liderança do Navy SEAL Team durante a Batalha de Ramadi em 2006 revelou conclusões importantes sobre a eficácia desta abordagem em cenários de alta complexidade e risco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou analisar como o comportamento de liderança do Navy SEAL Team foi determinante para o êxito alcançado na Segunda Batalha de Ramadi, em 2006. O estudo revelou que a eficácia das operações militares conduzidas pelos SEALs esteve profundamente relacionada à habilidade de seus líderes em adaptar seus estilos de liderança às demandas do ambiente e ao nível de maturidade de seus subordinados.

Em cenários de combate, caracterizados por condições imprevisíveis e elevados riscos, a liderança situacional emergiu como um fator essencial para o sucesso das missões. Os líderes dos SEALs demonstraram uma competência singular em alternar entre diferentes estilos de liderança – diretivo, persuasivo, participativo e delegativo – conforme o estágio de desenvolvimento e a confiança de suas equipes. Essa adaptabilidade foi crucial para a condução eficiente das operações, mesmo frente aos desafios mais adversos.

O estilo diretivo, predominante nas fases iniciais das operações, assegurou que os soldados compreendessem claramente suas funções e executassem as tarefas com precisão. Essa abordagem foi particularmente importante para estabelecer uma base sólida em missões de alto risco, como incursões noturnas e a captura de insurgentes em áreas densamente povoadas. A liderança firme e focada na tarefa foi vital para minimizar erros e manter o controle das operações.

À medida que as operações avançavam e os soldados adquiriram experiência, os líderes SEALs passaram a adotar um estilo de liderança mais participativo. Essa transição não apenas promoveu um ambiente de colaboração, onde as sugestões dos soldados eram valorizadas, mas também aumentou o engajamento e a motivação das equipes. A participação ativa dos soldados na tomada de decisões táticas foi essencial para a rápida adaptação às condições dinâmicas do campo de batalha.

Na fase final das operações, a liderança delegativa refletiu a confiança dos líderes na capacidade dos seus subordinados de agir de forma autônoma. Em missões em que a competência e a maturidade dos soldados eram elevadas, essa abordagem permitiu maior liberdade de ação, o que foi fundamental para a execução eficiente de operações complexas, como o resgate de reféns e a limpeza de

edifícios. A confiança depositada nos soldados impulsionou sua proatividade e compromisso com os objetivos da missão.

A coordenação com as forças iraquianas locais também foi um aspecto crítico, onde a liderança persuasiva dos SEALs desempenhou um papel fundamental. A habilidade dos líderes em comunicar decisões e motivar os soldados iraquianos foi crucial para a formação de uma parceria sólida, indispensável para o sucesso das operações conjuntas. Esse estilo de liderança não apenas garantiu o alinhamento estratégico entre as forças, mas também fortaleceu a confiança mútua, elemento essencial em operações de coalizão.

A análise das práticas de liderança observadas na Batalha de Ramadi sob a perspectiva da Teoria Situacional da Liderança evidenciou que a capacidade de adaptação dos líderes SEALs foi crucial para superar os desafios impostos pelo campo de batalha. A abordagem situacional permitiu que as operações fossem conduzidas de forma eficaz, mesmo diante das adversidades, destacando que a flexibilidade na liderança é um diferencial essencial em cenários de alta pressão.

Os resultados desta pesquisa abrem diversas possibilidades para estudos futuros. Um caminho promissor seria investigar como a Teoria Situacional de Liderança pode ser aplicada em outros contextos de combate, ou mesmo em ambientes corporativos caracterizados por crises e mudanças frequentes. Além disso, seria interessante explorar o impacto de diferentes estilos de liderança situacional em equipes compostas por membros de diferentes culturas ou estruturas organizacionais, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a adaptação da liderança a variados públicos e situações.

Os achados desta pesquisa reforçam a aplicabilidade da Teoria Situacional de Liderança em contextos militares, especialmente em situações de combate onde as condições são voláteis e as exigências sobre os líderes são extremas. A liderança adaptativa demonstrada pelos SEALs na Batalha de Ramadi fornece um modelo valioso para líderes em outras áreas que enfrentam desafios similares, onde a capacidade de ajustar o estilo de liderança às circunstâncias é vital para o sucesso.

Conclui-se que o comportamento de liderança do Navy SEAL Team foi crucial para o sucesso na Segunda Batalha de Ramadi, uma vez que a adaptação contínua dos estilos de liderança permitiu maximizar a eficácia das operações, fortalecer a coesão das equipes e superar as adversidades do combate. As lições extraídas desta batalha não apenas corroboram a teoria situacional de liderança, mas também

destacam a importância de líderes capazes de navegar com sucesso em ambientes de alta complexidade e risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F. **The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development**. New York: McGraw-Hill, 2005.
- BIDDLE, S. **Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle**. Princeton University Press, 2004.
- BRASIL. **Manual de Campanha: Estado-Maior da Armada (EMA) 137**. Brasília: Marinha do Brasil, 2013.
- BRASIL. **Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10)**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COUCH, D. **The Sheriff of Ramadi: Navy SEALs and the Winning of al-Anbar**. Annapolis: Naval Institute Press, 2008.
- DEPARTMENT OF THE ARMY. **Army Leadership and the Profession (ADP 6-22)**. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2019. Disponível em: https://usacac.army.mil/sites/default/files/misc/doctrine/CDG/adp6_22.html. Acesso em: 30 jul. 2024.
- ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA. **Navy SEAL**. 2024. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/Navy-SEAL>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- ESPOSITO, J. L. **Islam: The Straight Path**. New York: Oxford University Press, 2002.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha: liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011.
- FAYOL, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1949.
- GELLNER, E. **Nations and Nationalism**. Blackwell Publishing, 1983.
- GERGES, F. A. **The Far Enemy: Why Jihad Went Global**. Cambridge. Cambridge University Press, 2009.

GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York: Paulist Press, 2002.

HASHIM, A. S. **Insurgency and Counter-Insurgency in Iraq**. Cornell University Press, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INTERNATIONAL CRISIS GROUP. **Iraq: Falluja's Faustian Bargain. Middle East**. Report N°150, 28 Apr. 2014. Disponível em: <https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/gulf-and-arabian-peninsula/iraq/iraq-falluja-s-faustian-bargain>. Acesso em: 30 jul. 2024.

KATZMAN, Kenneth. **Iraq: Post-Saddam Governance and Security**. Congressional Research Service, 2010.

KILCULLEN, D. **The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One**. Oxford University Press, 2009.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

NAGL, J. A. **Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam**. Chicago: University of Chicago Press, 2005.

NASR, S. V. R. **The Shia Revival: How Conflicts within Islam Will Shape the Future**. New York: Norton, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

O'HANLON, M. E. **Iraq after the fall of Ramadi: How to avoid another unraveling of Iraq**. Washington, DC: Brookings Institution, 2015. Disponível em: <https://www.brookings.edu/articles/iraq-after-the-fall-of-ramadi-how-to-avoid-another-unraveling-of-iraq/>. Acesso em: 30 jul. 2024.

O'NEILL, B. E. **Insurgency & Terrorism: From Revolution to Apocalypse**. Dulles: Potomac Books, 2005.

PEDRUZZI JÚNIOR, José Maria; SILVA NETO, João Maria; PEDRUZZI, Nilza Lucia Isidoro; CARDOSO, Rodrigo Reis. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 112-128, 2014. Disponível em: <https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2024.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the Worker**. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

SADLER, Royce. **Formative assessment and the design of instructional systems**. Instructional Science, n. 18, p. 119-144, June 1989.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1977.

TOTTEN, M. **Anbar Despertar a Parte I: A batalha de Ramadi**. 10 set. 2007. Disponível em: <http://www.michaeltotten.com/archives/001514.html>. Acesso em: jul. 2024.

TRIPP, C. **A History of Iraq**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. **Scientific Knowledge on Leadership: A Bibliometric Analysis of The Leadership Quarterly's Collection**. Revista de Administração Contemporânea, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/?lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2024.

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

WADDOCK, S.; MCINTOSH, M. **SEE Change: Making the Transition to a Sustainable Enterprise Economy**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2011.

WEST, B. **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. 2024.

WILLINK, J.; BABIN, L. **A Dicotomia da Liderança – como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WILLINK, Jock; BABIN, Leif. **Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win.** New York: St. Martin's Press, 2015.

WRIGHT, L. **The Looming Tower: Al-Qaeda and the Road to 9/11.** New York: Vintage Books, 2006.