

Luiz Carlos Vicentini

**LIDERANÇA AUTÊNTICA EM CONTEXTO EXTREMO:
AS VIVÊNCIAS DO BOPE – BATALHÃO DE OPERAÇÕES
POLICIAIS ESPECIAIS DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. rer. pol. Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marina Keiko Nakayama

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vicentini, Luiz Carlos

Liderança autêntica em contexto extremo : as vivências do BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina / Luiz Carlos Vicentini ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha ; coorientadora, Marina Keiko Nakayama. - Florianópolis, SC, 2015.

211 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança. 3. Liderança autêntica. 4. Contextos organizacionais. 5. Contexto extremo. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida. II. Nakayama, Marina Keiko. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Aos valorosos soldados do BOPE que dedicam aos catarinenses sua formação, sua competência, sua solidariedade e sua paixão pelos companheiros e por este trabalho tão árduo e perigoso.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pela condução cuidadosa e competente deste trabalho, apresentando-me o tema da liderança autêntica em contexto extremo; pelas reuniões profícuas no Laboratório de Liderança e Gestão Responsável - LGR, compartilhando sua experiência com dedicação, com quem muito aprendi, e pela leitura criteriosa das diferentes versões dos manuscritos da tese e dos artigos produzidos durante o percurso.

À Prof.^a Dra. Marina Keiko Nakayama – coorientadora deste trabalho, pelas contribuições durante o exame de qualificação do projeto.

Aos profissionais que atuam no Batalhão de Operações Policiais Especiais- BOPE, por terem me acolhido no quartel e disponibilizado parte de seu precioso tempo para participar de forma solícita da pesquisa. Os membros do BOPE são verdadeiros cavalheiros.

Agradecimento especial ao tenente-coronel Marcelo Cardoso, comandante do BOPE, por abrir as dependências deste para a realização da pesquisa, e ao Capitão Jorge Echude e ao Capitão Lúcius Carvalho, pelas contribuições valiosas prestadas durante minhas visitas ao BOPE.

Ao Major Julival Queiroz de Santana, responsável por abrir as portas do BOPE para a pesquisa de liderança do LGR, pelas indicações preciosas sobre o trabalho do batalhão e pela parceria neste laboratório.

À Prof.^a Dra. Maria Aparecida Crepaldi – Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC, um agradecimento especial por todo auxílio para a conclusão do trabalho.

À Colega doutoranda da pós-graduação do LGR - Helen Fischer Günther, pela enorme disponibilidade em me ajudar com a APP e na produção dos artigos científicos.

Aos meus colegas da pós-graduação que atuam no LGR: Alessandra Casses Zoucas, Aulia Esper, Danielle Nogara Becker, Edivandro Luiz Tecchio, Fabiana Besen, Fabiana Gramkow, Micheline Krause, Roberto Rogério do Amaral, Tatiana Schreiner, Wilson Roberto Vieira, Rodrigo Silveira, Carlos Henrique Prim, Fabíula, Eliane Quincozes, pela disponibilidade em participar das discussões que geraram este trabalho e pela parceria nas atividades do laboratório.

Aos colegas e amigos do LGR – Thaís Suzana Schadech, Rita de Cássia da Costa Malheiros, Sônia Rejane da Silva, pela ajuda em atividades de suporte logístico para a realização de um trabalho de pesquisa. Aos professores que participaram do exame de qualificação do projeto desta tese, Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dra. Susana da

Rosa Tolfo, Dra. Edite Krawulski e Dra. Marina Keiko Nakayama, pelas valiosas contribuições.

Aos professores membros da banca pela disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho de pesquisa: Dra. Edite Krawulski, Dra. Graziela Dias Alperstedt, Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dra. Simone Ghisi Feuerschütte e Dr. Tarcísio Vanzin.

À doutoranda Scheila Krenkel, do Programa de Pós-Graduação da Psicologia UFSC, pela disponibilidade em me orientar no uso do Programa ATLAS.ti participando de um momento crucial deste trabalho e pela leitura atenta da versão final.

À Prof.^a Dra. Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré e à Prof.^a Dra. Cibele Cunha Lima da Motta, por terem me convidado para participar do curso sobre o Programa ATLAS.ti, colocando-se sempre à disposição para me assessorar no uso desta técnica de análise de dados.

Ao Prof. Dr. Sérgio Peters, pela ajuda desde antes do início do doutorado e incentivador na continuidade deste trabalho.

Ao Airton José dos Santos e às pessoas que passaram pela secretaria do EGC, por estarem sempre prestativos em nossas demandas.

Ao meu filho Mateus Crepaldi Vicentini e à minha esposa Maria Aparecida Crepaldi, que souberam tolerar e compreender os meus momentos de ausência.

Aos meus pais e irmãs, pelo apoio incondicional a todas as minhas escolhas pessoais e profissionais.

Aos demais familiares e amigos, pela torcida e apoio para que este trabalho fosse realizado a contento.

À Capes, pelo apoio financeiro em parte importante da realização deste trabalho.

[...] as pessoas que estão fora talvez nunca entendam. Quem já viveu um curso de operações, às vezes vai entender isso, a gente tá aqui dentro, o que nos motiva é o companheiro que tá do lado. É o nosso amigo, é a nossa amizade, a nossa família, são nossos camaradas, é a nossa fé [...] Na oração de operações especiais diz que a nossa fé tá nos camaradas, é isso que prá mim, me dá força prá estar ali na hora, vontade, ânimo, o gás final, quando tu pensa em cansar, não desistir. Se o fuzil tiver ficando pesado a gente não vai abaixar o cano e vai pensar: eu tô ali sabendo que o meu amigo do lado, tem família, ele quer voltar prá casa, a família dele espera que ele volte prá casa, a minha família espera que eu volte pra casa, e que se alguma coisa acontecer não vai ser por falha minha. É isso que me motiva.

Tenente L. (2015)

RESUMO

Estudiosos trabalharam fortemente, na primeira década deste século, focados para o desenvolvimento de um modelo genuíno de liderança que permitisse enfrentar os desafios éticos, tecnológicos, de competitividade e de marketing que rondam as organizações ao redor do mundo. Ao mesmo tempo, verificou-se na literatura a exigência para que se desse maior atenção ao contexto organizacional como fator que poderia afetar e ser afetado pela liderança. A presente pesquisa originou-se da constatação de que há lacunas nos estudos sobre liderança autêntica, principalmente quando associada ao contexto extremo, após realização de uma revisão integrativa sobre o tema. O objetivo foi compreender como se manifesta a liderança em eventos que se caracterizam como contexto extremo, comparando as atividades realizadas em contexto de normalidade e extremo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que teve como abordagem metodológica a etnografia. A dificuldade em observar o sujeito no exato momento em que ocorre a ação em contexto extremo levou à complementação do estudo etnográfico com outro, o fenomenológico, com os objetivos de explorar, descrever e analisar experiências vividas individualmente por policiais do BOPE - Batalhão de Operações de Polícia Especial - SC. A pesquisa incluiu a observação direta das interações entre os participantes durante sua rotina de trabalho e a realização de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. Os dados obtidos foram analisados e interpretados através da análise categorial temática, com o auxílio do *software* ATLAS.ti. Os resultados mostraram que as características de liderança em situação de normalidade dentro do quartel se mantêm quando os militares são submetidos a condições de contexto extremo, porém há flexibilidade em delegar a liderança neste contexto, baseada nas habilidades e na formação para atingir os objetivos. As relações hierárquicas predominam no BOPE e a patente e a antiguidade é que determinam, *a priori*, as relações de autoridade e poder. Líder e Comandante exercem funções diferentes, que podem se confundir, a depender das características de liderança do Comando. A liderança se processa em um clima de cooperação, confiança e lealdade que se estabelece naturalmente na convivência e na intimidade, tendo como base a competência para enfrentar a situação dada. Os seguidores são consultados, seja em situação de normalidade ou contexto extremo e veem valorizadas suas opiniões, o que é característica da liderança autêntica. O líder tem características de um líder autêntico, pois acompanha seus seguidores nas missões, é parceiro, troca informações, tem flexibilidade para delegar, atua como um espelho, e, assim consegue

a aderência do grupo. Conclui-se que as relações de liderança no BOPE se caracterizam como liderança autêntica, que se concretiza de forma mais concreta e sólida em contexto extremo. Estes resultados contribuirão para o avanço científico da temática pesquisada, tendo em vista seu ineditismo e as considerações práticas na área de liderança, cujos desdobramentos serão fundamentais para o aprimoramento das relações de liderança autêntica no contexto militar e nas demais organizações.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Autêntica. Contextos Organizacionais. Contexto Extremo. Líder. Processo de Liderança. BOPE.

ABSTRACT

Some researchers have been working in the first decade of this century in the development of a genuine leadership model that would address the ethical, technological, competitive and marketing challenges surrounding organizations around the world. At the same time, it was found in the literature the need for greater attention to the organizational context as a factor that could affect and be affected by the leadership that it was given. This study is originated from the finding of the existence of gaps in studies that explore the authentic leadership, especially when associated with an extreme context, after an integrative review about the topic. The objective was to understand how leadership is manifested in events that are characterized as extreme context, comparing the activity in normal and extreme contexts. A qualitative research that used the ethnography as a methodological approach. The difficulty in observing the subject, at the exact time that the action takes place in extreme context, led to the completion of the ethnographic study with the phenomenological approach, in order to explore, to describe and to analyze individual experiences lived by the cops of the BOPE - Military Police's Special Operations Battalion - SC. The research included direct observation of interactions among participants during their working routine and interviews from a semi-structured script. The data obtained were analyzed and interpreted through thematic analysis with the help of the ATLAS.ti software. The results showed that the characteristics of leadership in normal situation in the military barracks are maintained only when the military are subjected to the extreme context, however there is flexibility in delegating leadership in this context, based on the skills and training to achieve the objectives. Hierarchical relationships dominate the BOPE, the patent and seniority determine, *a priori*, the relations of authority and power. The leader and commander execute different functions, which could be misunderstood depending on the characteristics of leadership of the command. Leadership is processed in an atmosphere of cooperation, trust and loyalty that naturally sets in coexistence and privacy, based on the competition to face a specific situation. Followers are consulted, either in normal situations or in extreme contexts and their opinions are valued, which is characterized an authentic leadership. The leader has characteristics of a real leader and his followers accompanying the missions, he has partnership characteristics, he exchange information, has the flexibility to delegate, he acts as a mirror, and thus gets adherence group. We conclude that relations leadership among the BOPE are characterized as authentic leadership, which are embodied in more

concrete and solid forms of extreme contexts. These results contribute to the scientific progress of the theme, especially considering the ineditism and practical considerations in the area of leadership whose will be essential for improving relations of authentic leadership in the military context and other spaces.

Keywords: Leadership. Authentic Leadership. Organizational Contexts. Extreme Context. Leader. Leadership Process. BOPE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção de artigos sobre Liderança Autêntica a partir de 1997.	48
Figura 2 - Artigos mais citados em ordem decrescente do 1.º ao 25º....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias, subcategorias e elementos de análise dos dados	97
Quadro 2 - Categoria 1: Caracterização do trabalho no BOPE, subcategorias e elementos de análise	103
Quadro 3 - Categoria 2: O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento e o treinamento, subcategorias e elementos de análise	116
Quadro 4 - Categoria 3: O processo de liderança, subcategorias e elementos de análise.....	122
Quadro 5 - Categoria 4: Características do líder, subcategorias e elementos de análise.....	128
Quadro 6 - Categoria 5: Liderança em contexto de normalidade, subcategorias e elementos de análise	136
Quadro 7 - Categoria 6: Liderança em contexto extremo, subcategorias e elementos de análise.....	141
Quadro 8 - Categoria 7: Comparação dos contextos de normalidade e extremo, subcategorias e elementos de análise	148
Quadro 9 - Categoria 8: Motivação para a carreira policial e para atuar em contexto extremo, subcategorias e elementos de análise.....	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores <i>Authentic Leadership</i> com aspas.....	197
Tabela 2 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores <i>extreme context</i> , <i>dangerous context</i> e <i>in extremis</i> com aspas	198
Tabela 3 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores <i>Authentic Leadership and extreme context</i>	200

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 PERGUNTA E OBJETIVO DA PESQUISA	30
1.1.1 Pergunta da pesquisa	31
1.1.2 Objetivo geral e objetivos específicos	31
1.1.2.1 Objetivo geral	31
1.1.2.2 Objetivos Específicos	31
1.2 JUSTIFICATIVA	31
1.2.1 Ineditismo e relevância	32
1.2.2 Contribuição	35
1.3 PRESSUPOSTOS	36
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA	38
1.5 ESTRUTURA DA TESE.....	38
2 REVISÃO DA LITERATURA	41
2.1 O QUE É LIDERANÇA	41
2.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	47
2.2.1 Análise bibliométrica sobre produção de artigos em Liderança Autêntica	47
2.2.2 Origem da liderança autêntica	50
2.2.3 Conceito de liderança autêntica	52
2.2.4 Definições para líder autêntico, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica	53
2.2.5 O futuro e a prática da liderança autêntica	55
2.3 EVENTO EXTREMO E CONTEXTO EXTREMO	56
2.4 LIDERANÇA EM CONTEXTO EXTREMO	59
2.5 LIDERANÇA AUTÊNTICA EM CONTEXTO EXTREMO	63
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2 O CONTEXTO DA PESQUISA	68
3.3 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	69
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	70
3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	72
3.6 ASPECTOS ÉTICOS	73
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 A ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR E DO BOPE	75
4.1.1 A Polícia Militar de Santa Catarina	75
4.1.2 O BOPE no Brasil	76
4.1.3 A Organização BOPE em Santa Catarina	78
4.1.4 Retratos do BOPE	79
4.1.5 As Operações Especiais	80
4.1.6 O Contexto Extremo na prática do BOPE	89
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	97
4.2.1 Categoria 1: Caracterização do trabalho no BOPE	103

4.2.1.1 O Treinamento	104
4.2.1.2 As facilidades encontradas	108
4.2.1.3 As dificuldades encontradas	111
4.2.2 Categoria 2: O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento, o treinamento	115
4.2.2.1 As condições pessoais	116
4.2.2.2 As condições materiais	118
4.2.2.3 As condições de capacitação	121
4.2.3 Categoria 3: O processo de liderança	122
4.2.3.1 Relações hierárquicas na PM	122
4.2.3.2 A interação líder e seguidores	125
4.2.3.3 Receptividade a ideias e opiniões	127
4.2.4 Categoria 4: Características do líder	128
4.2.4.1 O que é ser líder para os membros do BOPE	129
4.2.4.2 Características da relação com os seguidores	132
4.2.4.3 Modo de agir do líder durante a missão	134
4.2.5 Categoria 5: Liderança em contexto de normalidade	136
4.2.5.1 A rotina de quem ocupa postos de comando	136
4.2.5.2 A rotina em contexto de normalidade	138
4.2.5.3 O Comando em contexto de normalidade	139
4.2.6 Categoria 6: Liderança em contexto extremo	141
4.2.6.1 Quem convoca os soldados para atuar em contexto extremo	142
4.2.6.2 Habilidades para atuar em contexto extremo	144
4.2.6.3 Confiança nos demais companheiros	146
4.2.7 Categoria 7: Comparação dos contextos de normalidade e extremo 148	
4.2.7.1 Planejamento da ação em contexto de normalidade	149
4.2.7.2 Planejamento para ação em contexto extremo	151
4.2.7.3 Comparando a liderança em contexto de normalidade e extremo	154
4.2.8 Categoria 8: Motivação para atuar em contexto extremo	156
4.2.8.1 Influências para trabalhar na PM	157
4.2.8.2 A escolha por fazer parte do BOPE	159
4.2.8.3 Motivações pessoais	161
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	165
5.1 O TRABALHO REALIZADO NO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO BOPE E O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES.	165
5.2 O PROCESSO DE LIDERANÇA NO BOPE	167
5.3 AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	169
5.4 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO DE NORMALIDADE E EM CONTEXTO EXTREMO.....	170
5.5 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSAR NA CARREIRA MILITAR	174
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	177
6.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	180
6.3 ESTUDOS FUTUROS E DESDOBRAMENTOS PARA A PRÁTICA...	181

REFERÊNCIAS	183
APÊNDICE A – REVISÃO INTEGRATIVA	193
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	203
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	205

1 INTRODUÇÃO

Este início de século XXI tem sido marcado por desafios de tal ordem que as formas tradicionais de liderança não são suficientes para obter respostas rápidas e enfrentar os problemas que ocorrem no dia-a-dia. Organizações públicas, privadas ou não governamentais encontram dificuldades para dominar a gama de problemas que se originam de catástrofes climáticas, falta de segurança, corrupção, lançamentos de novos produtos tornando obsoletos outros recém-lançados (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Graças à internet com suas redes sociais e à liberdade dos meios de comunicação, todos estes problemas são potencializados, uma vez que possibilitam o compartilhamento de informações em tempo real. Estes modernos recursos tecnológicos de comunicação permitem a cooperação e a interação entre atores, para promover o sucesso ou o inconformismo de pessoas, potencializando eventuais erros que não são prontamente corrigidos. As rápidas e dinâmicas mudanças do mundo moderno requerem readaptação de pessoal, substituição de equipamentos que se tornam obsoletos, aumento da capacidade, flexibilidade e adaptabilidade das organizações (YAMMARINO, CONNELLY e DIONNE, 2010; WALUMBWA, CHRISTENSEN e HAILEY, 2011).

Para responder aos desafios, as organizações através de suas lideranças, investem na busca incessante por inovações, por mecanismos que as levem a trabalhar com as melhores práticas, a utilizar os recursos da forma mais adequada. No entanto, as melhorias não ocorrem sem que haja o sentimento de compromisso da força de trabalho para manter o espírito da inovação aguçado e para estar à frente de seu tempo, realidade esta que não se questiona (BECHEIKH, LANDRY e AMARA, 2006). Os resultados dependem da capacidade conjunta, da liderança e de seus seguidores empenhados em buscá-los utilizando-se dos seus recursos individuais, tais como conhecimentos, valores, habilidades profissionais, mas, acima de tudo, comportando-se de tal forma que facilite a sua obtenção.

A busca por teorias de liderança mais adequadas, com o intuito de aplicá-las para o desenvolvimento de líderes levou pesquisadores a se debruçarem sobre o comportamento de líderes e seguidores, a estudar suas relações, a entender como suas crenças e valores interferem em suas vidas profissionais. Esses estudos resultaram em teorias e lições que são ensinadas em centros de estudo de liderança e gestão e utilizadas em programas de desenvolvimento de líderes (MUMFORD et al., 2000; MINTZBERG, 2006; AVOLIO, 2007).

A complexidade e os desafios do mundo moderno têm exigido, cada vez mais, um forte embasamento das ações de líderes, calcados em sólidos valores éticos e morais, associados com características pessoais e habilidades adquiridas com a experiência, que provoquem sentimentos de confiança, lealdade e sentimento de pertencer a uma rede que comungue os mesmos princípios, propósitos e afinidades (HANNAH; AVOLIO e WALUMBWA, 2011; BROWN e TREVIÑO, 2006).

Ao final da década de 1990 começou a ser elaborada uma nova teoria de liderança, que desse uma resposta para aqueles que esperavam de seus líderes uma postura ética, moral e transformadora, como contrapartida para os inúmeros casos de envolvimento de empresas e líderes em escândalos de corrupção (BHINDI e DUIGNAN, 1997; REED et al., 2011). Esta teoria propôs que os líderes deveriam ser conscientes de si, desempenhassem seus papéis com consciência de seus pontos fortes e de suas limitações, agissem com transparência, fossem dignos de confiança, possuíssem elevado sentimento de conduta moral e ética e a capacidade de julgar dilemas a partir de ângulos diferentes, também, que fossem humildes e capazes de consultar as pessoas e promovessem uma ação equilibrada para a tomada de decisões (BASS e STEIDLMEIER, 1999; LUTHANS e AVOLIO, 2003; MAY et al. 2003; MICHIE e GOOTY, 2005).

George (2003, p. 9) propôs um novo paradigma de liderança ao afirmar: “precisamos de líderes que liderem com um propósito, valores e integridade; líderes que construam organizações duradouras e motivem seus funcionários a prestar serviço superior ao cliente, e criem valor a longo prazo para os acionistas”.

Um novo modelo de liderança começou a emergir quando Avolio et al. (2004) lançaram as bases iniciais de uma teoria mais ampla que seria desenvolvida em seguida, a partir de estudos que estavam sendo feitos por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Um ano depois, Avolio e Gardner (2005) reuniram em uma edição especial da *Leadership Quarterly Journal* diversos estudos de autores, que isoladamente vinham trabalhando nesse novo campo de pesquisa de liderança, denominada liderança autêntica. Os autores sistematizaram um modelo que incluía as diversas perspectivas teóricas e metodológicas e criaram os conceitos de autenticidade, líderes autênticos, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica.

Os líderes têm enfrentado os mais variados desafios como fusões de empresas, reivindicações populares, novas tecnologias, assim como, o surgimento inesperado de demandas de mercado e da concorrência. Portanto, devem estar preparados e serem capazes de se recuperar

rapidamente de eventos catastróficos. Avolio e Gardner (2005) sugeriram um novo foco para esses líderes com a restauração da confiança, da esperança e do otimismo.

Os autores recomendaram um novo perfil de liderança preparada para este novo paradigma, cujas características relevantes seriam: ajudar as pessoas na sua busca de sentido e de conexão, promover uma nova consciência de si mesmos e estabelecer um relacionamento genuíno com todas as partes interessadas, ou seja, seguidores, colaboradores, clientes, fornecedores, empresários e comunidades (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Para Avolio (2007), as teorias e pesquisas em liderança tiveram a tendência de focar as características e disposições internas do líder, em detrimento do que acontece em seu entorno. Neste sentido, o autor chamou a atenção para outros fatores importantes a serem pesquisados tais como: “as cognições, atributos, comportamentos e contextos em que líderes e seguidores são dinamicamente integrados e interagem ao longo do tempo” (AVOLIO, 2007, p.25).

Baseados em revisão da literatura sobre liderança, abrangendo os anos entre 1990 a 2005, para entender como o contexto organizacional afeta o comportamento e a eficácia dos líderes, Porter e McLaughlin (2006) se surpreenderam ao constatarem que a ênfase no contexto organizacional, em estudos teóricos e empíricos, podia ser classificada como sendo "moderada / forte", "leve", ou "nenhuma". Ao mesmo tempo, os autores encontraram na literatura recomendações para aprofundar os estudos que levassem em conta o contexto organizacional. Estas constatações fizeram com que Porter e McLaughlin (2006) tomassem como premissa básica em seus estudos que a liderança não acontece no vácuo, e sim, em um contexto da organização. Eles apontaram falha nos estudos de liderança que não levam em conta o impacto do contexto organizacional no sentido de afetarem áreas específicas do comportamento individual e em grupo, tais como, motivação, comunicação e trabalho em equipe. No entendimento dos autores, se há uma lacuna nos estudos entre o contexto e a atuação da liderança nas organizações, pesquisas empíricas sobre o impacto do contexto organizacional em liderança são essenciais para a melhor compreensão dos fenômenos de liderança.

Constatação semelhante fizeram Osborn, Hunt e Jauch (2002) ao afirmarem que o contexto é o lado negligenciado nos estudos de liderança. Boal e Hooijberg (2000) ressaltaram que o contexto influencia o processo, mas muitas das novas teorias sobre liderança aparecem sem considerá-lo, ou seja, são livres do contexto. Esta mesma constatação foi

confirmada por Zaccaro e Klimoski (2001) ao observarem que contingências estruturais afetam e moderam a conduta das lideranças, e, no entanto, não se dá a devida atenção ao tema nos estudos de psicologia organizacional. Tosi (1991), por sua vez, entendeu que as teorias sobre liderança ignoram os poderosos efeitos do contexto sobre os indivíduos e o grupo.

Nos anos recentes, acadêmicos e profissionais chamaram a atenção para a necessidade de estudar a liderança em “contexto extremo”, ou seja, aquele no qual as vidas das pessoas estão em risco. Em tal ambiente, as condições de atuação das lideranças, assim como as ações dos seguidores se caracterizam por serem extremamente desafiadoras, podendo causar danos pessoais e materiais aos líderes, liderados e ao seu entorno (KOLDITZ, 2007; HANNAH et al., 2009; YAMMARINO et al., 2010; CAMPBELL, HANNAH e MATTHEWS, 2010). Hannah et al. (2009) caracterizaram o contexto extremo como aquele em que “[...] existem riscos de graves consequências físicas, psicológicas ou materiais (por exemplo, danos físicos, devastação ou destruição) para os membros da organização ou seus constituintes” (p.897).

As demandas de líderes que ‘atuam em organizações que não se caracterizam como contexto extremo’, como por exemplo, empresas de negócios, nos meios políticos e na vida cotidiana, cujos desafios não colocam a vida de pessoas em risco, são diferentes daqueles que ‘atuam em contexto extremo’. Estudiosos que realizaram pesquisas para comparar a atuação de líderes ‘fora do contexto extremo’ e agindo ‘em contexto extremo’, notaram que as exigências e habilidades requeridas para os primeiros não eram adequadas quando o ambiente mudava para um contexto extremo, ou seja, quando a vida do líder e dos seguidores era colocada em risco. Por outro lado, lições e princípios derivados do contexto extremo são aplicáveis nos negócios e na vida cotidiana, embora se deva levar em conta o tipo de risco que cada contexto impõe (KOLDITZ, 2007).

Embora os contextos extremos sejam tão antigos quanto a humanidade, os estudos sobre a liderança nestes contextos são recentes. (HANNAH et al., 2009). Portanto, estes autores recomendam que mais estudos sejam realizados, para que se conheça melhor este tipo de liderança.

A partir da metade da década passada, autores que estudaram liderança em contexto extremo têm demonstrado que determinadas características, não cruciais na liderança em outros tipos de contexto, são determinantes no contexto extremo (KOLDITZ, 2007; CAMPBELL, HANNAH e MATTHEWS, 2010; YAMMARINO et al., 2010). Ao

procurar diferenciar a atuação da liderança no contexto extremo, Kolditz (2007) afirma que competência, confiança, lealdade e liderança são fatores essenciais em qualquer contexto. Porém, tratando-se de condições extremas, estes passam a adquirir um caráter crucial.

Liderar pessoas em situações de alto risco exige confiança, ou seja, o grau de confiança entre líder e seguidor, na prática da liderança em contexto extremo desempenha um papel fundamental para a aceitação da decisão de outra pessoa. Conforme descrevem Sweeney et al. (2009), a confiança nos líderes ou seus pares leva os seguidores a enfrentar riscos que podem prejudicar a saúde e mesmo ocasionar sua morte, em função de procurar atingir os objetivos da organização. A confiança, segundo estes autores, não é unidirecional, mas mútua, tanto de líderes para com os seguidores como o contrário (SWEENEY et al., 2009).

A convivência entre os pares em ambiente de trabalho e as interações humanas que acontecem dentro de um grupo no contexto extremo são fatores determinantes para o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe. Yammarino et al. (2010) afirmam que em contextos militares e perigosos a capacidade de mudar as relações interpessoais e estilos de liderança, dependendo da fase da missão ou quando surgem novas exigências ambientais são os fatores preponderantes para a tomada de decisões, principalmente em situações de emergência e colocação da vida em perigo. Os autores sugerem que se pratique a convivência entre os membros da equipe para que haja, dentro do grupo, a facilidade de aceitação de liderança informal, a partilha de papéis e a rápida substituição da liderança, em caso de morte.

Vários autores que estudam o tema liderança e contexto extremo, como Kolditz, Sweeney, Hannah, Campbell e Matthews, atuam em centros de ciências do comportamento e liderança na Academia Militar Americana (*U.S. Military Academy at West Point, New York*). Estes autores realizaram estudos empíricos relacionados ao contexto extremo tomando como exemplo missões das Forças Armadas que empenharam suas tropas em diferentes frentes de batalha como aconteceu, por exemplo, no Iraque e no Afeganistão. A partir de suas observações, publicaram artigos que retrataram o contexto extremo em situações de guerra (KOLDITZ, 2007; HANNAH, CAMPBELL e MATTHEWS, 2010; SWEENEY e THOMPSON, 2009).

No Brasil, a pesquisa sobre liderança em contexto extremo é inédita. A decisão de procurar o Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE, vinculado à Polícia Militar do Estado de Santa Catarina para a realização da pesquisa, deve-se à sua atuação em situações extremas. As grandes cidades brasileiras convivem cotidianamente com

situações de confronto entre policiais empenhados em combater a alta criminalidade, que, muitas vezes, está fortemente armada. O BOPE conta com pessoal que possui formação em ações táticas especiais e operações especiais, e possui elevada capacidade de combate. Seu contingente policial está preparado para enfrentar situações de perigo, envolvendo riscos tanto para os membros da tropa que estão à frente do combate quanto à própria população civil. Nesta corporação, tropas de elite são treinadas com aprimoramento técnico, tático e preparo psicológico para atuar dentro das cidades visando a segurança da população. Para manter a ordem os soldados se mobilizam fiéis aos propósitos de justiça e confiantes em suas próprias capacidades, graças ao treinamento exaustivo a que são submetidos. A convivência à partir desta constante capacitação origina sentimentos de lealdade e cumplicidade, fatores determinantes para a união do grupo, o que os leva a conseguir resultados excepcionais.

Santana (2012), pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável da UFSC, realizou pesquisa junto ao BOPE, na qual aplicou o instrumento ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*), que é uma medida baseada na teoria da liderança autêntica desenvolvida por Walumbwa et al. (2008). Trata-se de uma ferramenta que ajuda o líder a refletir sobre o seu nível de autenticidade e como os seguidores o percebem. Os autores desenvolveram e validaram o questionário com 16 itens sobre dimensões diferentes de liderança autêntica, para ser respondido aplicando uma escala tipo Likert. Santana (2012) aplicou o ALQ em novembro de 2011 para 50 policiais militares do BOPE de Santa Catarina, com o objetivo de saber o nível de autenticidade percebida dos seguidores em relação aos seus líderes. Os resultados da pesquisa revelaram que o nível de percepção da autenticidade da liderança por seus seguidores caracteriza-se como elevado e positivo, o que levou à conclusão de que a liderança percebida no BOPE é a liderança autêntica.

Considerando, portanto, que no BOPE se pratica a liderança autêntica, a presente pesquisa pretendeu dar continuidade ao trabalho de Santana (2012), buscando compreender como se manifesta a liderança autêntica em contexto extremo junto ao efetivo do BOPE. Considerou-se que esta instituição traduzia as condições ideais para obterem-se respostas à pergunta de pesquisa abaixo relacionada.

1.1 PERGUNTA E OBJETIVO DA PESQUISA

Esta tese de doutorado será norteadada pelos objetivos e perguntas descritos a seguir.

1.1.1 Pergunta da pesquisa

Como se processam as relações de liderança autêntica em contexto extremo no BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina?

1.1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.1.2.1 Objetivo geral

Compreender como se manifesta a liderança em contexto extremo no BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar o trabalho realizado no contexto geral de atuação do BOPE;
- b) caracterizar o planejamento das atividades do BOPE para atuar em contexto de normalidade e em contexto extremo;
- c) descrever as ações que o BOPE realiza em contexto extremo;
- d) caracterizar o processo de liderança em situação de normalidade e em contexto extremo no esquadrão do BOPE;
- e) identificar quais características de liderança são fundamentais quando líderes atuam no contexto extremo;
- f) identificar se as relações de liderança estabelecidas em um ambiente de normalidade se mantêm em um evento extremo;
- g) identificar facilidades e dificuldades para o desenvolvimento do processo de liderança quando exercida em um contexto extremo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa teve sua origem na constatação de que há uma lacuna teórica sobre a prática da liderança em contexto extremo. Estudar esta prática foi importante para compreender as características da

liderança neste contexto e quais dentre elas poderiam ser aplicadas em contextos cujos desafios são de natureza diferente.

Os autores de estudos sobre liderança em contexto extremo enfatizam a necessidade de novas pesquisas sobre o tema (HANNAH et al. 2009; HANNAH, CAMPBELL e MATTHEWS, 2010; CAMPBELL, HANNAH e MATTEWS 2010; SWEENEY, THOMPSON e BLANTON, 2009). O entendimento de estudiosos como Hannah et al. (2009) foi de que há uma ampla gama de contextos extremos, tornando-se então, relevante conhecer como as várias formas de contextos extremos podem influenciar os processos de liderança. Outra constatação dos autores foi de que há fatores que podem intensificar ou atenuar as dimensões do quadro do que se afigura como contexto extremo. Equipes bem preparadas, aparelhadas e devidamente treinadas para enfrentar os desafios no contexto extremo representará um fator atenuante necessário para que se obtenha êxito em suas missões.

Assim, esta pesquisa representa importante ajuda para que se utilizem as técnicas mais corretas de aprimoramento e treinamento de equipes para a obtenção dos efeitos desejados. Ao mesmo tempo permite inferir resultados econômicos com a aplicação correta dos recursos disponíveis para estes treinamentos em contexto extremo. O ganho social que se obtém é consequência do menor risco de sofrimento, prejuízos para a saúde pública e perdas de vidas, tanto dos líderes e seguidores envolvidos, quanto da própria sociedade.

1.2.1 Ineditismo e relevância

A partir de uma revisão integrativa procurou-se encontrar na literatura qual era o estágio de desenvolvimento da liderança autêntica e da liderança em contexto extremo, para então identificar os pontos pouco explorados sobre estes temas e que seriam de interesse para esta pesquisa (GUPTA e BHATTACHARYA, 2004; KOBASHI e dos SANTOS 2008). Realizou-se uma avaliação crítica dos estudos publicados entre 1993 e 2012 e foi possível constatar que a literatura sobre o tema apresentava poucos estudos empíricos que levassem em conta o contexto em que atuam líderes e liderados. A pesquisa da literatura mostrou que há estudos sobre a liderança em contexto extremo, mas há recomendações para que se realizem novas pesquisas.

Constatou-se que estes estudos foram realizados principalmente em organizações militares americanas oriundas da *U. S. Military Academy at West Point*. A partir destas lacunas decidiu-se estudar o comportamento de liderança autêntica em contexto extremo em uma

instituição brasileira tipicamente envolvida em situações de risco, como é o BOPE em Santa Catarina.

Outras evidências constatadas analisando os artigos encontrados reforçam o ineditismo e a relevância desta pesquisa. Alguns autores apontaram a carência de estudos de liderança que levassem em conta o contexto, por não considerarem como o ambiente ou contexto organizacional influenciam o processo (PORTER e MCLAUGHLIN, 2006; OSBORN, HUNT e JAUCH, 2002; BOAL e HOOIJBERG, 2000; ZACCARO e KLIMOSKI, 2001). Estes autores trataram de um contexto tradicional como o ambiente, a organização, a tecnologia, estruturas operacionais, etc..

Especificamente em se tratando de liderança no contexto extremo, constatou-se, pela pesquisa bibliométrica e seleção de documentos para a revisão integrativa realizada previamente para esta pesquisa, que há poucas publicações disponíveis abordando este tema. Corroborando o que foi evidenciado na pesquisa, autores que publicaram sobre o tema apontaram para a carência de estudos, dado o interesse recente por esta área (HANNAH et al., 2009; SWEENEY, 2010; YAMMARINO et al., 2010).

As lacunas teóricas sobre o contexto extremo se evidenciam quando autores como Hannah et al. (2009) afirmam que se conhecem muitas histórias de líderes que venceram batalhas em contextos extremos, o que sugeriria que este é um tema muito estudado. No entanto, para estes autores, esta é a área no campo da liderança menos pesquisada. Outra constatação revelada pelos mesmos foi que, além de limitadas, as pesquisas existentes sobre liderança e grupos que operam em contexto extremo, tiveram a tendência de considerar tais situações como homogêneas. Sweeney (2010) relatou a lacuna existente na literatura sobre a relação entre contexto extremo e o fator confiança entre líderes e seguidores, antes de saírem para o campo de combate.

Yammarino et al. (2010) demonstraram que havia outros estudos sobre liderança em contexto extremo, o que confirmaria a sua importância. Este fato evidenciava que a liderança em contexto extremo é crítica e, portanto, realçaram a importância e a necessidade de haver estudos sobre liderança em situações desafiadoras, difíceis e perigosas. Os autores, no entanto, não sugeriram um modelo já formatado como o da liderança autêntica para ser aplicado nestas condições. Os autores citados propuseram, ao invés, o modelo de liderança e equipe dinâmica para se adequar a situações de contexto extremo (YAMMARINO et al., 2010).

A importância de se estudar liderança em contexto extremo também é apontada por autores de pesquisas empíricas, como fica evidente na publicação de Kolditz (2007), um dos pioneiros de estudos recentes sobre contexto extremo. A partir de observações práticas da atuação de líderes e seguidores em situações de contexto extremo, Kolditz (2007) constatou que as características exigidas para liderar, quando a situação é de risco, para líderes e seguidores, são as mesmas encontradas na teoria da liderança autêntica. Entretanto, o autor não faz referências aos teóricos da liderança autêntica para afirmar que líderes autênticos são confiáveis, otimistas, de elevado caráter, conscientes do próprio pensamento, comportamento, habilidades e valores. Porém, tais componentes referidos pelo autor se assemelham ao que afirmam Bill George (2003) e Avolio e Gardner (2005) quando criaram o conceito de liderança autêntica.

Confirma-se a relevância deste trabalho, dentro de um programa interdisciplinar, quando se observam os aspectos psicológicos do papel de líderes e seguidores. Em estudo recente, Peterson et al. (2012) procuraram entender a relação entre liderança autêntica e desempenho no trabalho do seguidor, para desvendar o papel mediador da positividade dos seguidores em contexto extremo. A partir de uma pesquisa quantitativa, os autores tinham como hipótese que líderes autênticos em contextos extremos provocavam respostas afetivas positivas, ou seja, emoções, nos seguidores, bem como promoveriam recursos psicológicos cognitivos positivos. Embora concluindo que líderes autênticos influenciam o desempenho no trabalho do seguidor, provocando emoções positivas nos seguidores, consideraram importante que pesquisas continuem a investigar como a liderança autêntica pode ser desenvolvida e aplicada para que líderes e seguidores possam enfrentar os desafios do contexto extremo (PETERSON et al., 2012).

Como se evidencia, a liderança autêntica tida como um novo construto é uma teoria que tem se aperfeiçoado ao longo da última década graças a contribuições de estudiosos desse tema. No entanto, pesquisadores alertam que há uma carência de trabalhos teóricos e empíricos para uma consolidação dos primeiros postulados criados pelos idealizadores da teoria que constam das primeiras publicações (AVOLIO, 2007; WALUMBWA et al., 2010; LADKIN e TAYLOR, 2010; WONG, LASCHINGER e CUMMINGS, 2010; AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009; TOOR e OFORI, 2010).

O ineditismo deste estudo fica evidente quando se volta o olhar para os acontecimentos do início do presente século, cujas ocorrências inesperadas e surpreendentes chamaram a atenção para a necessidade de

ações de líderes em condições extremamente desafiadoras. Tomando o desempenho de lideranças em contextos de normalidade, notou-se que aquelas exigências requeridas em momentos em que a rotina obedece a determinados padrões não eram válidas quando o ambiente mudava para um contexto extremo. É preciso entender o papel das lideranças quando ocorre risco de danos físicos e à vida, ou, ainda, risco psicológico para o líder e os seguidores, além de riscos materiais (HANNAH et al., 2009).

1.2.2 Contribuição

O presente estudo é relevante como contribuição social, pois ao procurar compreender a manifestação da liderança autêntica em contexto extremo, potencializa dois fatores: a autenticidade e o contexto em que as pessoas estão atuando. Em qualquer contexto são essenciais os aspectos positivos como esperança, otimismo, lealdade, confiança e verdade. A postura de líderes e seguidores para atuarem nestas situações é um exercício constante para extrair das pessoas envolvidas as virtudes mais nobres. Os resultados desta pesquisa permitem constatar que os atributos positivos da liderança autêntica atuando em contexto extremo fornecem subsídios para outros segmentos sociais se apoderarem e aplicar em suas organizações.

O início do século XXI tem sido marcado pela escalada da criminalidade influenciada pelo tráfico de drogas, que se intensifica mundialmente. No Brasil contemporâneo, este fenômeno, aliado ao tráfico de armas, roubos e corrupção faz com que o problema da segurança pública se torne um desafio para as autoridades. Nesse contexto, Garcia (2011) aponta a polícia como “tábua de salvação” da população, uma vez que, constitucionalmente, esta deve manter a ordem pública dentro do País. A Polícia Militar tem a função de polícia ostensiva e de preservar a ordem pública responsável pela segurança interna do Estado. Essa corporação divide-se em diversas modalidades de policiamento, sendo a Operações Policiais Especiais um grupo de policiais treinados e preparados para atuar quando ações arrojadas são necessárias. Portanto, é o Batalhão de Operações Policiais Especiais que possui as habilidades pessoais e os recursos materiais para agir.

Embora a missão da Polícia Militar esteja definida na Constituição e ela tenha suas atribuições definidas em Lei, em se tratando de Operações Especiais, Garcia (2011) afirma que a produção bibliográfica sobre o tema é pequena e não acompanha a evolução natural e as novas exigências, dada a complexidade do mundo moderno. Portanto, esta tese traz como contribuição para as Polícias Militares dos Estados no Brasil, o

entendimento das relações entre líderes e seguidores que atuam no contexto extremo dentro do BOPE.

É importante destacar, ainda, a contribuição científica desta tese ao incrementar o conhecimento dos componentes relevantes da liderança autêntica em contextos extremos, uma vez que Sweeney, Matthews e Lester (2011) apontam para a falta na literatura de estudos para mostrar como e porque a liderança é diferente em contextos perigosos. Ao relatar as relações entre líderes e seguidores, neste contexto, através de evidências empíricas e análises de observações no campo de pesquisa, esta tese ajuda a preencher esta lacuna trazendo esclarecimentos de como acontece a liderança, quando pessoas estão envolvidas em operações especiais em contexto extremo.

1.3 PRESSUPOSTOS

Conforme constatou Kolditz (2007) em seus estudos empíricos, contextos extremos são ideais para o desenvolvimento da liderança autêntica, para se encontrar líderes autênticos, para avaliar sua autenticidade e desenvolver e aprimorar suas capacidades como líderes autênticos. Sendo assim, partiu-se do pressuposto de que um batalhão de operações especiais, ao lidar em seu cotidiano com riscos de morte de membros de sua corporação, é um contexto ideal para se verificar o desenvolvimento de liderança autêntica.

A confiança no líder é o fator mais levado em conta pelos seguidores no momento da convocação para uma missão que envolve risco. Sweeney, Matthews e Lester (2011) afirmaram que o líder deve possuir altos níveis de credibilidade, que se traduz em confiabilidade, diferentemente do que ocorre com lideranças em outros contextos. A confiabilidade do líder é percebida pelos seguidores através de sua competência, seu caráter e seu cuidado com o bem dos seguidores. Sweeney (2010) mostra a importância da confiança para a liderança, pois é ela que determina a boa vontade dos seguidores atenderem seu líder e aceitarem suas tentativas de influência, ao mesmo tempo em que a confiança do líder em seus seguidores torna mais aberta a relação com os subordinados.

Pressupôs-se, ainda, como afirmado no estudo de liderança autêntica em contexto extremo, que as relações de liderança autêntica são baseadas na confiança, lealdade e no sentimento de união que se adquire pela convivência em exaustivos treinamentos que simulam o enfrentamento da realidade no BOPE, como afirmaram os autores Kolditz (2007), Sweeney (2010), Sweeney, Matheus e Lester (2011), Northouse,

(2004) e Hannah et al. (2008). O processo de liderança, neste caso, desenvolve-se em um clima positivo que se processa naturalmente, tendo como base a competência para resolver o problema.

As ameaças que ocorrem no contexto extremo podem variar quanto a sua forma. Hannah et al. (2009) classificaram as consequências como físicas, psicológicas e materiais. As físicas englobam morte, ferimentos, exaustão; as psicológicas, estresse pós-traumático, fadiga, indecisão; as consequências materiais abrangem catástrofe ambiental, incêndio, etc. Hannah et al. (2009) introduziram o conceito de atenuadores e intensificadores do contexto. Há diferentes situações para que se possa julgar se há ou não atenuadores ou intensificadores da condição extrema. Assim, as lideranças não são simplesmente influenciadas pelo contexto extremo, mas acontece a interação desta com o contexto, podendo intensificar ou atenuar a intensidade dos efeitos do contexto extremo.

A atuação de um líder bem preparado e experiente pode atenuar os níveis de estresse dos seguidores no momento de uma ação. Hannah et al. (2009) mostraram de que forma o líder ou a organização podem interferir no contexto extremo para intensificar ou minimizar uma condição. Pressupôs-se, pois, que no BOPE as características do líder poderiam atenuar as reações dos seguidores ao contexto extremo.

Hannah et al. (2009) afirmaram que, dependendo dos recursos que possua, a organização responde a um evento extremo atenuando seus efeitos sobre as pessoas. Por exemplo, se a organização dispõe de recursos técnicos de informações privilegiadas ou outros que dependam da situação, ela pode atenuar os efeitos do contexto extremo. Pelo contrário, se os recursos são limitados, os efeitos do contexto extremo podem ser intensificados. Pôde-se formular, portanto, um quarto pressuposto para esta pesquisa que disse respeito aos atenuadores e intensificadores das reações dos seguidores ao contexto extremo no BOPE, ou seja, que o contexto de recursos, informações e equipamentos poderiam atenuar ou intensificar os efeitos do contexto extremo no BOPE.

Os atenuadores podem ser recursos psicológicos, sociais e organizacionais que poderão interferir para reduzir a probabilidade ou magnitude de um contexto extremo. No outro lado, entrariam na relação de intensificadores, aspectos como o tempo, a complexidade e condições materiais que poderiam aumentar a condição extrema do meio onde as pessoas estão atuando ou reduzir a capacidade da organização para dar respostas e vencer a adversidade.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A presente pesquisa é a continuidade de estudos desenvolvidos pelo Laboratório de Gestão Responsável do Programa de Pós-Graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento – LGR-PPGEGC. Procurou ampliar a pesquisa realizada por Santana (2012), que originou a dissertação defendida no PPGEGC, sobre liderança em contexto extremo no BOPE e incrementar a linha de pesquisa sobre Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento.

A pesquisa da liderança em contexto extremo, por seu ineditismo já mencionado, traz informações com utilidade a partir de ocorrências e fatos que se traduzem em novos conhecimentos. O EGC tem incentivado a publicação de dissertações e teses, assim como de artigos que tragam contribuições relevantes para a sociedade e não foi diferente nos anos anteriores, com contribuições relevantes no que se refere a Segurança Pública. Assim, esta pesquisa se insere na orientação preconizada pelo programa.

Houve uma perspectiva interdisciplinar neste trabalho quando se procurou entender como a liderança acontece em condições de contexto de normalidade e em contexto extremo. Fatores administrativos, hierárquicos, psicológicos, sociais podem estar envolvidos quando a tropa deixa de atuar em um contexto de treinamento e instruções de rotina, para ser requisitada subitamente a enfrentar eventos onde os líderes e liderados colocam suas vidas em risco. Os fatores de ordem técnica e emocional que estão presentes em situações consideradas de normalidade dentro de um quartel são distintos das situações de contexto extremo, aonde líderes e liderados correm risco de perda da vida ou de sofrer sequelas irreparáveis em sua saúde. No entanto, o policial que assume o comando de uma operação deve estar preparado para atuar nas duas situações.

A interdisciplinaridade da pesquisa tornou-se evidente, uma vez que a temática estudada nesta tese apresenta a tangência necessária com os conhecimentos da área da administração, que se ocupa da gestão das corporações; da antropologia, que estuda os contextos socioculturais que concorrem para o desenvolvimento da liderança e a psicologia, que trata do desenvolvimento da pessoa do líder e de sua interação com seus liderados em seu contexto.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em seis capítulos:

1 Introdução, na qual o tema de estudo é relacionado ao seu propósito e à sua relevância teórica e social, além da contextualização e da definição do problema.

2 Revisão da literatura: apresenta, os temas a seguir: Liderança, Liderança Autêntica, Evento Extremo e Contexto Extremo, Liderança em Contexto Extremo e Liderança Autêntica em Contexto Extremo. Apresenta os principais referenciais teóricos dos temas abordados, com o propósito de sustentar as análises realizadas.

3 Procedimento metodológico da pesquisa: trata-se da apresentação do contexto em que a pesquisa se desenvolveu, seus participantes, como se deu a coleta de informações, os instrumentos utilizados, os procedimentos, bem como a forma de processamento e análise de dados.

4 Apresentação e Análise dos resultados: apresenta a organização da polícia militar e do BOPE, a Organização BOPE em Santa Catarina, as Operações Especiais e o Contexto Extremo na prática do BOPE. A seguir faz-se a análise dos resultados, organizados em um sistema de categorias, composto por subcategorias e elementos temáticos.

5 Discussão dos resultados: apresenta a relação dos resultados obtidos com os achados dos autores consultados na literatura especializada.

6 Considerações Finais: incluem as conclusões, contribuições, considerações metodológicas, limitações do estudo, sugestões de temas para pesquisas futuras e desdobramentos para a prática.

7 Referências: apresenta a lista de referências utilizadas no trabalho.

Apêndices e Anexo: mostra-se como se procedeu a revisão integrativa e análise bibliométrica, para tomar conhecimento sobre o estado da arte, saber que pesquisas já haviam sido realizadas utilizando o tema liderança autêntica e contexto extremo com a finalidade de encontrar lacunas que pudessem justificar o presente estudo. Consta ainda dos apêndices o termo de consentimento livre e esclarecido e o roteiro de entrevista. Foi anexada ainda, a autorização do comando geral da PMSC, para a realização da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com a finalidade de verificar a produção bibliográfica que embasa o tema utilizou-se o método da revisão integrativa, a fim de levantar o conhecimento sobre o passado literário, teórico e empírico da produção, seguindo um protocolo pré-estabelecido para verificar o que se tem publicado sobre liderança autêntica em contexto extremo. Utilizou-se, também, uma análise bibliométrica para entender o início e evolução da teoria sobre liderança autêntica, fazer um levantamento das publicações relativas à liderança exercida em contexto extremo. Buscou-se identificar quais autores já estavam fazendo a convergência dos diferentes modelos, associando liderança autêntica com a liderança em contexto extremo. A metodologia e os resultados da revisão integrativa são apresentados na íntegra no Apêndice A.

Assim, neste capítulo, expõem-se as principais teorias sobre liderança autêntica e contexto extremo, de tal forma que se possam evidenciar lacunas e sugestões de novas pesquisas para a consolidação das teorias.

A intenção é traçar um panorama geral e fazer uma reflexão sobre o que os estudos referidos têm tratado sobre os temas que se relacionam com liderança e contexto extremo. Dividiu-se o capítulo em cinco seções. Em primeiro lugar faz-se uma síntese do que é liderança, trazendo uma visão geral, sem entrar no mérito de cada abordagem, nem traçar um histórico da mesma. Seguiu-se com os aspectos chave sobre liderança autêntica. Na terceira seção colocam-se as principais definições para evento extremo e contexto extremo para, em seguida, introduzir o subitem sobre a liderança no contexto extremo. Finalizando o capítulo, aborda-se a liderança autêntica em contexto extremo.

2.1 O QUE É LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno social e cultural, praticado em diferentes organizações e sociedades, campo que envolve muitos aspectos e que se desenvolve rapidamente. No entanto, Rost (1993) chama atenção para a vulgarização do estudo de liderança, desenvolvido por estudiosos de diferentes disciplinas, que entendem que a liderança praticada em uma profissão é diferente daquela praticada por outras. Assim, as denominações aparecem com um adjetivo encaixado ao lado de liderança para indicar o ramo de atividade à qual pertence: liderança educacional, liderança política ou liderança dos negócios.

Definir liderança não é uma tarefa elementar, por ser uma palavra de uso comum, sobre a qual todas as pessoas possuem um conceito aprendido durante suas experiências de vida. Como afirmado por Northouse (2004), bastaria escrever “liderança é...” que qualquer pessoa saberia, de alguma forma, completar a frase. Este fato leva a uma variação grande de significados e interpretações diferentes para liderança. Yukl (1998) relaciona oito autores que apresentam definições de liderança, de onde se constata dois entendimentos: o primeiro foca o indivíduo, ou seja, o seu comportamento, o ato de influenciar no cumprimento de rotinas, com dois papéis distintos: o líder com funções especializadas e os seguidores que o assistem. O segundo entendimento considera um processo de influências em um sistema social envolvendo fatores coletivos e compartilhamento entre os membros da equipe.

Yukl (1998) afirma que, desde o início do século XX pesquisadores focalizaram seus estudos na eficácia do líder, demonstrando interesse nos traços, habilidades, comportamentos, fontes de poder e outros aspectos que levavam os líderes a influenciar os seguidores com o intuito de realizar objetivos em grupo. De modo semelhante, Drew, Ehrich e Hansford (2008) consideram que estudiosos que desenvolveram suas teorias focando na pessoa basearam seus construtos centrados em personalidade, práticas, comportamentos e atitudes.

Northouse (2004), por sua vez, relata que houve alternância de fases durante o século passado em que estudiosos centraram o foco no indivíduo, ressaltando as características de personalidade e comportamento para, em outro momento, dar maior importância ao entendimento da liderança como um relacionamento entre pessoas em uma situação social. Embora na primeira metade do século XX tenha predominado a pesquisa sobre quais grupos de traços eram mais importantes para a liderança, pesquisadores argumentaram sobre a necessidade de haver um equilíbrio entre fatores situacionais e de personalidade como determinantes para a liderança (NORTHOUSE, 2004).

De acordo com Avolio, Walumbwa e Weber (2009), atualmente o tema liderança não está focado apenas no líder, mas em uma gama de fatores relacionados a ele, tais como, seguidores, colegas de trabalho, supervisores, a fatores culturais e ao contexto ou ambiente de trabalho. O campo da liderança abrange, ainda, um amplo conjunto de pessoas que representam todo o espectro de indivíduos nos diversos setores públicos, privados, instituições sem fins lucrativos e, mais recentemente, amostras das mais variadas populações de nações ao redor do mundo. Neste

sentido, liderança deixou de ser descrita como uma característica e diferença individual para ser caracterizada em vários modelos diádicos, compartilhados, relacional, estratégico, global e uma dinâmica social complexa (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

No entender de Northouse (2004) as definições de liderança variam de acordo com o foco em que o autor coloca sua perspectiva do que seja liderança. Para este autor, há autores que focam liderança como ‘processo de grupo’, e veem o líder como uma figura central da mudança e atividade e que incorpora a vontade do grupo.

Em outras definições de liderança, esta é entendida sob a ‘perspectiva da personalidade’, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços ou características individuais que induzem outras pessoas a fazer suas tarefas.

Se a definição de liderança é entendida como um ‘ato ou comportamento’, então liderança é o que os líderes fazem para provocar mudanças no grupo.

Se liderança, por outro lado, é definida em termos de ‘relações de poder’ que existem entre líderes sobre os seguidores, estes usam o poder para conseguir o efeito de mudança nos seguidores.

Outros veem liderança como ‘um instrumento’ para alcançar objetivos e agem ajudando as pessoas do grupo a alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades. Esta visão vê a liderança como aquela que transforma os seguidores, por um ajuste de visão, por modelagem e através de uma atenção individualizada.

Outros estudiosos, por sua vez, veem liderança sob uma ‘perspectiva de competências’ e entendem que as capacidades (conhecimentos e habilidades) é que tornam a liderança possível.

Northouse (2004) entende que destas múltiplas definições de liderança se depreendem quatro componentes fundamentais: 1. A liderança é um processo; 2. Liderança envolve influência; 3. Liderança ocorre no contexto de um grupo; 4. Liderança envolve objetivo a ser atingido.

A conclusão a que chega o autor culmina com a definição de liderança adotada nesta tese: “Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2004 p. 3).

Os quatro componentes da definição retiram qualquer aspecto especulativo do termo, pois, ao se adotar liderança como processo, se entende não tratar-se de traços de personalidade e, sim, uma relação de mão dupla entre líder e seguidores. É através da influência que o líder atinge os seguidores, suscitando sentimento e emoção. A liderança ocorre

em grupos, ou seja, pessoas com o mesmo propósito, e significa que envolve o contexto. Finalmente, liderança inclui atenção às metas, ou seja, direcionar o grupo de indivíduos a completar suas tarefas (NORTHOUSE, 2004).

Como consequência da definição de liderança acima colocada chega-se à definição de líder adotada nesta tese. Pode-se, assim, dizer que “o líder é um indivíduo que está envolvido em influenciar outros membros do grupo, em seus esforços para alcançar um objetivo” (NORTHOUSE, 2004 p.6).

Bass (2007), ao fazer um esquema aproximado de classificação de definições de liderança encontradas na literatura cita, dentre várias, que liderança é uma forma de persuasão e uma relação de poder.

Especificamente sobre relações de poder, Gordon (2002) fez uma análise histórico-contextual de como a literatura abordou o tema “poder e liderança”, e constatou que os autores procuram conceituar esta relação, mas ocorrem lacunas em suas teorias, ao mesmo tempo em que são passíveis de questionamentos. O autor afirma que os estudos sobre poder e liderança fazem uma análise superficial dessa relação e não atingem um nível estrutural profundo.

Para o autor, um nível superficial de estrutura estaria relacionado a organogramas, títulos, objetivos e metas das empresas. No entanto, em um nível mais profundo, entrariam códigos de comportamento de um sistema social que diferenciariam as pessoas nas bases de poder. Por exemplo, como as pessoas reagem quando se relacionam com alguém que possui uma posição social mais elevada? O autor afirma que existem códigos historicamente constituídos na sociedade e nas organizações que indicam que ao interagir com pessoas de status elevado, as pessoas tendem a fazê-lo de forma respeitosa e deferente, o que reforça relações de poder.

O contrário dessa reação seria se comportar de forma inadequada. Em sua revisão de literatura, Gordon (2002) constatou que teóricos mais ortodoxos (traços, estilo, contingencial) caracterizaram um diferencial de poder entre líderes e seguidores e que veem a superioridade do líder como uma coisa natural. Nesta concepção, o líder tem voz e direito de dominar, ao mesmo tempo em que silencia a voz dos seguidores, o que se caracteriza como a valorização da superioridade do líder e a marginalização do seguidor. O líder tem uma posição de privilégio, com capacidades naturais e possui atributos superiores aos de seus seguidores, pois, se não forem superiores as pessoas não o seguirão (GORDON, 2002).

Um tema recorrente na literatura sobre liderança está relacionado à capacidade dos líderes para enfrentar desafios sem precedentes nas organizações, com mudanças internas e externas acontecendo de forma inesperada. Autores como Hannah et al. (2008) denominaram eficácia da liderança ao nível de conhecimento, competências e habilidades associado com outras formas de sedução que envolve líderes e seguidores. Esta eficácia da liderança estaria ligada às capacidades de liderança, aos seus recursos psicológicos, demonstrando capacidade de despertar nos seguidores sensações positivas de que são influenciadas pelos que conhecem e aceitam os desafios. É uma eficácia diferente daquela empregada por pessoas ao desempenhar outros papéis, como por exemplo, a eficácia de um professor, ou a eficácia política de um estadista.

A eficácia do líder foi tratada pelos autores acima como uma relação em que o líder pode afetar a autoconsciência dos seguidores por um processo de modelagem. Nessa abordagem, os seguidores tendem a desenvolver qualidades de liderança, espelhando-se na conduta do líder que funciona como protótipo para os seguidores. O líder que possui qualidades atraentes e níveis elevados de autoeficácia pode contribuir significativamente para o desempenho de seguidores, de tal forma que, o líder eficaz tem comportamentos que o torna idealizado pelos seguidores atraindo-os por um processo de identificação. Mas este processo não se restringiria à modelagem, pois o autor considera a persuasão e a provocação do emocional como fatores importantes, como fontes de eficácia e desenvolvimento. Para aumentar o fator de atratividade, o líder pode se utilizar de efeitos de contágio emocional transmitindo sentimentos positivos para os seguidores (HANNAH et al., 2008).

Hannah et al. (2008) consideram que este processo é bidirecional, uma vez que os seguidores também exercem influências afetivas e na autoconsciência dos líderes. Este processo de interação se dá na forma de diáde, onde um influencia o outro, sendo que quanto maior a estabilidade, autoidentidade e autoeficácia do líder, mais este irá afetar os seguidores. No entanto, o contrário também pode acontecer, ou seja, o seguidor que possui eficácia pode incentivar o líder a seguir adiante, ao mesmo tempo em que reforça a autoeficácia de outros, levando a uma espiral virtuosa com um resultado coletivo superior.

É fato que este início de século desperta o interesse de pesquisadores em apresentar estudos que renovem os conceitos de liderança e, como consequência, apresentem saídas para os novos desafios de gestão. Para romper com a visão mecanicista e linear e conceitos tradicionais de liderança, nos últimos anos, vem sendo aplicada a teoria da complexidade, cujo princípio é a auto-organização. Nesta

teoria os sistemas alcançam a ordem porque vários agentes locais interagem e essas interações produzem resultados involuntariamente, sem a intervenção de um controlador central (PLOWMAN et al., 2007).

Plowman et al. (2007) mostram que, frente a situações emergenciais que ocorrem no mundo moderno, as definições de liderança e, conseqüentemente, o poder de transformar, tornaram-se diferentes a ponto de não serem possíveis de se explicar com as abordagens utilizadas no passado.

Dentro de uma concepção positivista, os estudos sobre liderança sempre se preocuparam com a figura do líder, como aquele que dirige e controla a organização, para levá-la a um futuro previsível. Ao contrário, Plowman et al. (2007) observaram em uma pesquisa qualitativa que líderes são facilitadores que usam basicamente três mecanismos: 1. Perturbar, sair dos padrões: isto quer dizer que, ao contrário de estabilizar a organização para levá-la para o futuro, o líder moderno em um sistema complexo desestabiliza a organização, porque é aí que surge a inovação. 2. Encorajar as novidades: os líderes incentivam a inovação ao invés de inovar. Eles não assumem toda a responsabilidade pelas ideias inovadoras, mas permitem que outras pessoas sejam inovadoras ao fomentar uma interação não linear entre elas. 3. Fazer com que a sucessão de eventos seja compreensível ou aceitável para os outros: os líderes, nestas condições, interpretam mudanças ao invés de criá-las, e suas atuações procuram dar sentido ao que está acontecendo dando nomes para as mudanças e mudando o que as pessoas falam na organização. Este acaba sendo um papel importante do líder na organização a ponto de os autores sugerirem que o líder deve gerir palavras ao invés de gerir pessoas, pois a linguagem é fundamental para que as pessoas compreendam o que está acontecendo na organização (PLOWMANN et al., 2007).

As reivindicações por inovações criativas e os apelos para lideranças que sejam eficazes para enfrentar ambientes competitivos fazem com que haja um debate entre os estudiosos sobre o papel da liderança e a gestão do trabalho. Quando se pensa em liderança imagina-se a ação voltada ao estabelecimento de metas, à formulação de estratégias, incorporação de valores e formulação de diretrizes, enquanto ao se pensar no trabalho gerencial imagina-se como execução de tarefas fragmentadas e extremamente míopes e os gestores como altamente reativos (HOLMBERG e TYRSTRUP, 2010).

Os autores afirmam que são crescentes os esforços dos estudiosos para por fim a esta dicotomia. Holmberg e Tyrstrup (2010) constataram que ao realizar tarefas no dia-a-dia, os líderes tomam atitudes no momento

presente, mas que terão consequências no futuro. Portanto, possuem visão de médio a longo prazo, ao passo que os seguidores realizam atividades sob a demanda da liderança e conseqüentemente, visão de curto prazo. Para os autores citados, a liderança é definida “como a capacidade de apresentar visões e objetivos convincentes, fundamentados no sistema de valores da empresa” (HOLMBERG e TYRSTRUP, 2010, p. 356).

A complexidade do mundo moderno impõe aos líderes o desempenho de papéis que não são fáceis de executar. As responsabilidades advindas de seus cargos deixam as lideranças confusas, de tal forma que, muitas vezes, as tornam paralisadas diante de suas tarefas assustadoras. Nem sempre o papel que precisam desempenhar está claro, portanto, precisam de ajuda para que executem seu trabalho com o melhor proveito de seus seguidores. É imperativo que consigam falar com o imaginário coletivo de seus seguidores, para articular o tipo de valores compartilhados, que construirão a identidade grupal (KETS DE VRIES, 2006).

2.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA

O tema liderança autêntica ganhou o interesse de estudiosos no início da década passada (Luthans e Avolio, 2003; Sparrowe, 2005; Avolio et al., 2004; George, 2003), tal foi a marca deixada por escândalos e desvios éticos em empresas multinacionais, decretação de falências de empresas sólidas, bancos e seguradoras socorridos por governos. A quantidade de publicações especializadas explorando o tema foi crescente, principalmente a partir da edição do *Journal The Leadership Quarterly* (vol. 16, 3 ed., 2005) com artigos tratando do desenvolvimento da teoria de liderança autêntica. A seguir, através da análise bibliométrica, mostra-se a relevância que tomou esta teoria até o ano em que foi realizada a pesquisa.

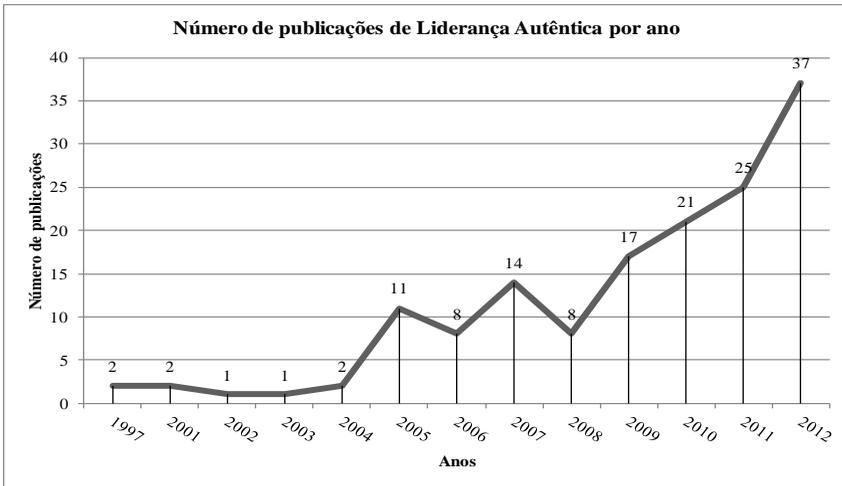
2.2.1 Análise bibliométrica sobre produção de artigos em Liderança Autêntica

As informações retiradas dos bancos de dados permitiram que se fizesse uma análise bibliométrica para entender como se deu a evolução do estudo sobre liderança autêntica, desde seus postulados iniciais, até a data da pesquisa em fevereiro de 2013.

O início da utilização do termo Liderança Autêntica publicado no formato de artigo em revista, se deu em 1997, quando dois artigos cujos títulos são sugestivos: *Leadership for a new century: Authenticity,*

intentionality, spirituality and sensibility (BHINDI E DUGNAN, 1997) e *The Power of Vulnerability in Contemporary Leadership* (BUNKER, 1997) recomendavam a necessidade de um novo comportamento para as futuras lideranças, em razão de escândalos por desvios de condutas de executivos em empresas de grande porte nos Estados Unidos. A Figura 1 mostra a evolução das publicações desde 1997 até 2012, ano este em que houve um pico no número de publicações. Nota-se que há um grande crescimento de publicações a partir do ano 2005, ano em que Avolio e Gardner, (2005) lançaram as bases da teoria sobre LA.

Figura 1 - Produção de artigos sobre Liderança Autêntica a partir de 1997.

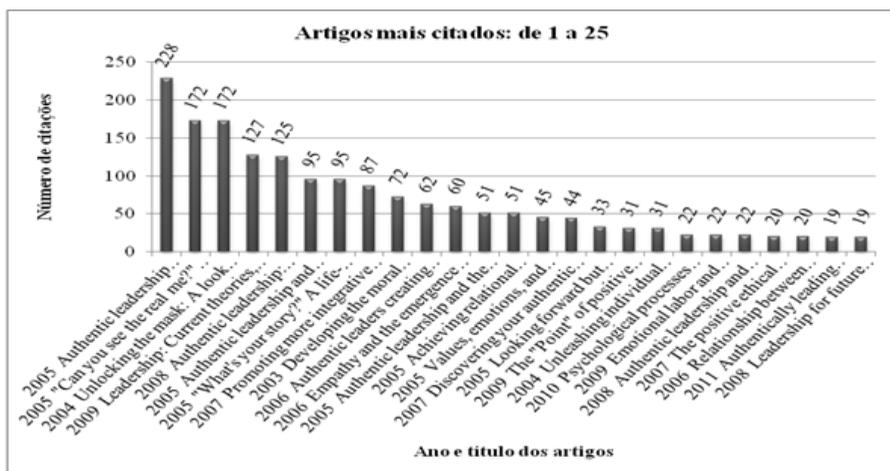


Fonte: Dados da pesquisa.

Outra conclusão que se pode tirar da análise bibliométrica pode ser visualizada na Figura 2 a seguir, cujo gráfico mostra os 25 artigos mais citados entre os anos de 2003 a 2009, período em que a teoria estava sendo consolidada. Um total de 15 artigos recebeu, neste espaço de tempo, entre 44 a 228 citações. Destacam-se: “*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*” de Avolio e Gardner (2005) com 228 citações, publicados em uma edição especial da revista *The Leadership Quarterly* produzida pelo Instituto Gallup de Liderança da *University of Nebraska-Lincoln*. A este, seguem-se: “*Can you see the*

real me?” *A self-based model of authentic leader and follower development*” de Gardner et al. (2005) com 172 citações; e “*Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*” de Avolio et al. (2004) também com 172 citações. A partir desta constatação infere-se que há elevado interesse dos pesquisadores para esta abordagem da liderança e que as contribuições encontradas nas publicações entre 2005 a 2009 concentram conteúdo relevante da teoria, dado que as citações são recorrentes.

Figura 2 - Artigos mais citados em ordem decrescente do 1.º ao 25.º.



Fonte: Dados da pesquisa.

Outras informações retiradas desta análise reforçam a posição dos Estados Unidos como o país de onde a teoria iniciou especificamente, com a *University of Nebraska – Lincoln* com 15 afiliados se destacando e, ainda, a revista especializada em liderança *The Leadership Quarterly*, com 22 publicações dentre os 41 registros do banco de dados.

Outra constatação evidenciada pela bibliometria é que os autores Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e colegas fazem parte de uma rede de pesquisadores que geram resultados de pesquisa sobre liderança autêntica, publicam e, por sua vez, são novamente citados, o que é evidenciado por cinco artigos com participação destes autores, publicados entre 2004 e 2009, que já receberam 825 citações, representando aproximados 39% do total de citações.

2.2.2 Origem da liderança autêntica

A complexidade e os desafios do mundo moderno têm exigido, cada vez mais, um forte embasamento das ações das pessoas em suas crenças, sólidos valores morais e éticos. As necessidades de qualificação para desempenhar uma atividade levam a um conjunto de características pessoais tais como, saber trabalhar em equipe, ser pró-ativo, ser flexível, comunicativo, além de habilidades adquiridas através de treinamentos. Acrescentem-se sólidas crenças e valores morais e éticos que provoquem sentimentos de confiança, lealdade e de pertencimento a uma rede que comungue os mesmos princípios, propósitos e afinidades.

Em meados da década de 1990, os estudiosos chamaram a atenção para a necessidade de um renovado foco no que constitui a verdadeira liderança. Diante dos desafios era preciso um novo construto que desse uma resposta para aqueles que esperavam uma postura ética, moral e transformadora, como contrapartida para os inúmeros casos de envolvimento de empresas e líderes em escândalos de corrupção (TERRY, 1993; KLENKE, 2007).

Terry (1993) empregou o termo liderança autêntica, por entender que carregava um forte senso de valor, como sendo necessária para um mundo em rápida transformação, que exige ações enérgicas e propósito de direção. Para os autores, as características chave do modelo da liderança autêntica são desempenhadas pelas pessoas que possuem consciência de seus pontos fortes e limitações, que agem com transparência, com elevado sentimento de conduta moral e ética, que possuem humildade para consultar os seguidores e promovem de forma equilibrada (sem distorções e exageros) a tomada de decisões.

May et al. (2003) denominaram líder inautêntico aquele que age enganando seus seguidores, acionistas e ao público em geral por não terem um nível elevado de capacidade moral. Os autores citaram como exemplo, as perdas ocasionadas por colapsos empresariais éticos e por liderança inautêntica que se converteram em elevado custo para a economia dos Estados Unidos no final do século 20. Ser um líder autêntico requer coragem e resiliência para suportar pressões sociais e lidar com questões morais difíceis.

George et al. (2007) afirmaram que por mais que os estudiosos tenham tentado encontrar um perfil idealizado de líder para ser mostrado como padrão, esse objetivo não foi atingido. Os autores entendem que as pessoas confiam e admiram em um líder autêntico e o tomam como exemplo, mas isso não implica que se consiga ser autêntico imitando outra pessoa. É saudável basear-se na experiência de outras pessoas, pois é

possível aprender com suas experiências. No entanto, é impossível ser bem sucedido quando se está tentando imitar alguém. O líder autêntico conquista a confiança de seguidores quando age de forma genuína e autêntica, não tentando imitar alguém, presumivelmente como modelo de liderança ideal (GEORGE et al., 2007). George et al. (2007, p. 130) afirmam que:

Os líderes autênticos demonstram paixão por seu propósito, praticam seus valores de forma consistente e lideram com seus corações, bem como, suas cabeças. Eles estabelecem relacionamentos de longo prazo significativos e têm a autodisciplina para obter resultados. Eles sabem quem são.

Líder autêntico refere-se àquele que se comporta através de práticas profissionais verdadeiras, que é capaz de produzir o efeito desejado, é eticamente aceitável, cujas ações são reflexivas e conscientes (BEGLEY, 2006; SPARROWE, 2005). Além dessas, outras implicações e adjetivações acompanham a teorização do que vem a ser líder autêntico, tais como: esperançoso, visionário, aberto, com respostas criativas para diferentes desafios, que se baseia em conhecimento, valores pessoais e que executa suas tarefas com habilidade (BEGLEY, 2006).

A autenticidade, conforme relata Sparrowe (2005), é entendida por estudiosos como antídoto para as crises de liderança. Ao ratificar o porquê da importância da autenticidade, Sparrowe (2005) enfatiza que sua falta torna-se o cerne das crises de confiança das lideranças nas corporações contemporâneas. Para restaurar essa confiança é necessário encontrar pessoas que sejam fieis a si mesmas, que atuem com transparência, e que sirvam como uma bússola moral. A autenticidade representa um antídoto à crise de liderança, porque as pessoas autênticas são verdadeiras, conscientes e fieis a si mesmas, qualidades adquiridas em sua formação, ao invés de imitar a personalidade de outra pessoa ou a figura de outro líder.

Autenticidade na liderança autêntica é um conceito que precisa ser compreendido como básico no construto da nova teoria. A autenticidade é um sentimento que brota do âmago das pessoas e se manifesta em forma de sintonia com a natureza, relação destas consigo, com o seu ser, a pessoa que se manifesta de acordo com seus pensamentos, sentimentos e emoções, enfim, o reconhecimento de suas experiências pessoais, seus pontos fortes e fracos. Neste sentido, não se pode confundir autenticidade

com sinceridade, como comumente acontece. Sinceridade está relacionada àquilo que é realmente praticado. Refere-se a uma medida que compara se a forma como a pessoa expõe seus sentimentos e pensamentos, está alinhada com a realidade vivida pelo “eu”. A sinceridade, ou não, de uma pessoa é algo que é percebido pelos outros e implica estar interagindo com outro além de si mesmo (AVOLIO e GARDNER, 2005).

A autenticidade não se limita a qualidades que o líder possui, mas impacta no comportamento de líderes e seguidores. Avolio et al. (2004) afirmam que os processos de liderança são influenciados pela identificação pessoal e social e que as atitudes dos líderes afetam as identidades dos seguidores, influenciando seus processos de auto regulação. Os autores revelam que os líderes autênticos conseguem uma identificação pessoal com os seguidores. A identificação pessoal acontece quando o líder se torna uma referência e com isso os seguidores passam a espelhar-se no modelo do líder, tornando seus próprios valores e crenças mais semelhantes ao líder em quem se espelham. Como consequência, os resultados e o desempenho no trabalho melhoram graças ao aumento do envolvimento, da motivação, do comprometimento e da satisfação dos seguidores, embora, não baste o líder ser autêntico para garantir bons resultados. Conforme Avolio et al. (2004) há um processo de conexão entre liderança autêntica e comportamento e atitudes de seguidores.

Outro ponto crucial para a eficácia dos líderes, enfatizada pelos autores, foi a confiança na liderança. A confiança na liderança está associada a uma variedade de resultados organizacionais importantes incluindo a crença na informação, comprometimento, comportamento de cidadania organizacional, a satisfação com os líderes e intenção de ficar. Estes atributos que caracterizam a liderança autêntica levam a uma identificação social com a organização a que pertencem. A identificação social significa o conhecimento do indivíduo de que ele pertence a determinados grupos e isso traz ligações emocionais e de valor por pertencer ao grupo. Ou seja, há uma identificação dos indivíduos com o grupo, que sentem orgulho de pertencer e consideram a sua participação no grupo como um aspecto importante de sua identidade (AVOLIO et al., 2004).

2.2.3 Conceito de liderança autêntica

Analisando o que ocorreu com as teorias sobre liderança nos últimos 100 anos, Avolio e Gardner (2005) concluíram que a maioria delas se originou sem foco nos processos básicos essenciais para o

desenvolvimento da liderança. A consequência foi a pouca atenção ao desenvolvimento de liderança, elaboração de conceitos após a verificação do acontecimento e aplicação de testes com pouco rigor. Ao contrário, com a teoria sobre liderança autêntica, o foco central dos esforços foi o desenvolvimento de liderança, portanto, o propósito foi o de integrar todos os conceitos de forma dinâmica diferindo de outras abordagens criadas até então (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Outro aspecto da teoria da liderança autêntica foi que Avolio e Gardner (2005) procuraram contrapor-se ao grupo de teóricos que trataram líderes e seguidores de forma dualista. Portanto, os autores contrariaram as teorias tradicionais que se caracterizam por entender que há uma relação de poder entre líderes e seguidores. Através de uma relação autêntica entre líderes e seguidores é possível haver uma maior clareza de seus valores suas identidades e emoções, resultando em equilíbrio, transparência e o alcance de objetivos congruentes com os do líder.

Para Avolio e Gardner, (2005) capacidade psicológica positiva e perspectiva moral positiva são qualidades inerentes da liderança autêntica e, portanto, remetem às raízes do conceito, estando ligada à Psicologia Positiva. Outros autores como Cooper, Scandura e Schriesheim (2005) chamaram a atenção para o perigo de se criar conceituações amplas que dificultavam mensurar a liderança autêntica, a fim de ser possível avaliar as intervenções em cursos de formação e treinamentos.

Os autores sugeriram que os estudiosos continuassem buscando conhecimento sobre o construto para refinar a definição, a fim de trazer maior clareza para as dimensões, evitando ambiguidades, sobreposições e redundâncias. Shamir e Eilam (2005), por sua vez, avaliaram que para haver um valor agregado e ser útil, a definição de liderança autêntica deveria sair do lugar comum de outras teorias de liderança, não empregando termos semelhantes a outros modelos e teorias utilizadas para definir liderança.

2.2.4 Definições para líder autêntico, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica.

A seguir analisam-se as definições para líder autêntico, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica sugeridas por estudiosos deste tema que se adotou nesta pesquisa.

Líderes autênticos: são aqueles que têm um conhecimento profundo de como pensam e se

comportam, como são percebidos pelos outros, sendo conscientes de seus conhecimentos, valores, moral e de seus pontos fortes; são conscientes do contexto em que operam, e são confiantes, esperançosos, otimistas, resistentes e de alto caráter moral (AVOLIO, LUTHANS e WALUMBWA, 2004, p. 4).

A definição de liderança autêntica foi sendo refinada ao longo dos anos, à medida que novos estudos sobre o construto foram surgindo, mas sempre mantendo os componentes que embasaram os conceitos iniciais. Para desenvolver e validar um instrumento de avaliação para liderança autêntica, Walumbwa et al. (2008) revisaram a teoria de liderança autêntica e propuseram a definição como segue:

Liderança autêntica: é um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas e um clima ético positivo, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento de informação equilibrado e transparência relacional por parte de líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo (WALUMBWA et al., 2008, p. 94).

Desenvolvimento de liderança autêntica:

Envolve processos contínuos pelos quais líderes e seguidores ganham autoconhecimento e estabelecem relações genuínas e de confiança, transparentes e abertas, o que em parte pode ser moldada e impactada por intervenções planejadas, tais como treinamento (AVOLIO e GARDNER, 2005, p. 322).

Avolio, Walumbwa e Weber (2009), ao discorrerem sobre a definição de liderança autêntica, apontaram para a concordância entre os estudiosos sobre quatro componentes deste construto: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência. Primeiro, por ‘processamento equilibrado’ entende-se a capacidade de analisar objetivamente os dados relevantes antes de se tomar uma decisão. Em segundo lugar, a ‘perspectiva moral internalizada’ significa que o líder é guiado por padrões morais internos,

demonstrados pelo seu comportamento de autorregulação. O terceiro componente, ‘transparência relacional’ corresponde à autenticidade do líder ao partilhar informações e sentimentos de forma aberta e adequada para cada situação, ou seja, sem expor suas emoções de forma inadequada. Finalmente, o ‘autoconhecimento’, diz respeito à compreensão que demonstra de seus pontos fortes e pontos fracos e de como seus atos fazem sentido para o mundo.

Os autores recomendaram futuras pesquisas que conseguissem evidências adicionais para a validação do construto relacionadas à perspectiva moral, autoconceito, clareza, bem estar, espiritualidade e julgamento. Também consideraram a necessidade de pesquisas que examinem como a liderança autêntica se comporta em outras culturas, se pode ser universalmente prescrita, se é base para uma boa liderança, independente da forma, por exemplo, participativa, diretiva ou inspiradora (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

2.2.5 O futuro e a prática da liderança autêntica

Em anos recentes, as exigências para as lideranças que atuam sob a proliferação e influência da internet e, ainda, sob uma nova ordem nos negócios e gestão alteraram o modo como as organizações gerenciam suas empresas.

Para esta nova ordem mundial, Walumbwa, Christensen e Hailey (2011) apregoam que com a ajuda da internet e com o advento das novas tecnologias de informação e as reuniões por vídeo conferência a relação líder seguidor se dá de maneira diferente das relações formais que haviam no passado recente. Agora há equipes virtuais em muitas empresas, cujos membros estão muitas vezes dispersos geograficamente e os encontros pessoais são raros ou, quando não, nunca ocorrem. Para estes desafios da economia do conhecimento as organizações necessitam de um novo sistema de gestão, necessitando de um novo conjunto de líderes.

Todas as características da liderança autêntica são, mais do que nunca, reivindicadas para estes novos tempos. As organizações estão demandando líderes que possuem autoconhecimento, guiados por padrões morais internos e valores que se oponham às forças externas como pressões do mercado, colegas e organizações com padrões éticos difíceis.

O estudo e a prática da liderança autêntica se deram de forma acelerada nos últimos oito anos, como pôde ser comprovado pela pesquisa bibliométrica. A revisão integrativa, por sua vez, permitiu concluir que as pesquisas consistentes que acrescentam conteúdo ao construto da teoria, que se iniciou a partir de Avolio et al. (2004), são estudos de um grupo de

pesquisadores, cujos principais representantes são: Avolio, Walumbwa, Gardner, Fry, Luthans, entre outros. Publicações recentes trazem estudos com pesquisadores ligados a *U. S. Military Academy at West Point* como é o caso de Sean Hannah abordando diversos aspectos da liderança autêntica, com um documento com abordagem para o contexto extremo (PETERSON et al., 2012; HANNAH, WALUMBWA e FRY, 2011; HANNAH, AVOLIO e WALUMBWA, 2011).

2.3 EVENTO EXTREMO E CONTEXTO EXTREMO

Um dos significados encontrados para o adjetivo ‘extremo’ no dicionário é “o que se manifesta intensamente” (AULETE, 1985). Recentemente, pesquisadores têm focado seus estudos na liderança que ocorre em condições extremas (KOLDITZ, 2007; HANNAH et al., 2009; YAMMARINO et al., 2010; DECHURCH et al., 2011; SWEENEY, MATTHEWS e LESTER, 2011).

A revisão integrativa da literatura mostrou que há um grupo recente de pesquisadores estudando a liderança, que atua em condições de perigo e, em cada publicação, os autores se referem ao ‘contexto extremo’ com expressão diferente, como por exemplo, ‘ambientes perigosos’ e, no entanto, a definição possui semelhanças no seu conteúdo com a definição de contexto extremo. Assim, autores como Campbell, Hannah e Matthews (2010) definem:

Ambientes perigosos, como aqueles em que os líderes, ou os seus seguidores, são pessoalmente confrontados com situações altamente dinâmicas e imprevisíveis e, onde os desfechos da liderança podem resultar em lesões físicas ou psicológicas graves (ou morte), para os membros da unidade (p. S3).

Para exemplificar o que são estes ambientes, os autores usam situações de guerra, ou outras operações além da guerra, que são igualmente perigosas, podendo atingir uma empresa normal, como é o caso de um incêndio em um hotel, ou situações de treinamento intenso. No entanto, há uma restrição por parte dos autores, limitando o contexto extremo às situações em que as pessoas estão expostas ao perigo, inclusive correndo risco de morte. Não se estende a definição para outros contextos extremos, como por exemplo, equipe de socorro que chega ao local onde ocorre o evento, depois que este tenha acontecido, assim como

equipe médica no atendimento de uma ocorrência de urgência (CAMPBELL, HANNAH e MATTHEWS, 2010).

Há situações e eventos, não necessariamente militares que, quando ocorrem, transformam a normalidade em contexto extremo, pela gravidade e riscos a que deixam as pessoas, as equipes de resgate e as próprias lideranças expostas e, que por isso, se há evento extremo as condições do ambiente são de contexto extremo (DECHURCH et al., 2011). Exemplos destas situações podem ser os combates a incêndios em florestas, respostas a desastres, como furacões e tempestades, etc.. Os autores tratam duas características como implicações para a liderança nestas situações: 1. São eventos fora da rotina, imprevisíveis, que sofrem mudanças rápidas, há urgência na tomada de decisão, as informações são desconstruídas e a capacidade de controlar a situação é reduzida; 2. Nas organizações em que as funções de liderança estão mal definidas, há interdependência, dentro e entre várias equipes em um mesmo ambiente representando, muitas vezes, que há múltiplas organizações. Tais eventos exigem a presença de várias equipes que trabalham com pelo menos um objetivo comum, ao que DeChurch et al. (2011) chamaram de sistema de equipe múltipla “*multiteam system*” cujo esforço coordenado de equipes distintas deve atingir metas como salvar vidas e bens.

A expressão ‘contexto extremo’ é citada na literatura com muitas palavras para se referir ao ‘contexto’ ou ‘extremo’, mas que aparentemente o significado é o mesmo. É preciso estar atento a que circunstância o autor se refere para entender que se trata da atuação da liderança em contexto extremo. As palavras que mais se referem a *contexto* são: ambiente, circunstância, situação, condição, configuração. Já o adjetivo *extremo*, por sua vez, pode aparecer como: perigoso, estressante, dinâmico, difícil, desafiador, militar. Sweeney (2010), por exemplo, ao descrever a atuação de líderes nos meios militares, emprega a expressão contexto de combate para se referir ao contexto extremo. Embora o autor não defina o que é contexto de combate, fica subentendido no texto tratar-se de contexto extremo, pois o estudo foi realizado com lideranças em uma zona de combate na guerra do Iraque (SWEENEY, 2010).

Sweeney, Matthews e Lester (2011) se referem a contexto extremo como contextos perigosos e consideram que estes requerem ação imediata da liderança e há necessidades críticas sobre as quais os líderes devem atuar. Os autores definem contextos perigosos como:

Ambientes altamente dinâmicos e imprevisíveis, onde os líderes e os membros do grupo devem,

rotineiramente, se envolver em ações que colocam sua saúde física e bem-estar psicológico em risco, para alcançar os objetivos das organizações (p. 4).

Para os autores acima citados, em situações de perigo os líderes e subordinados reconhecem que a incapacidade de executar as ações que o momento exige pode levar a consequências catastróficas, não apenas para a organização, mas também para as pessoas a que servem (SWEENEY, MATTHEWS e LESTER, 2011).

Para Kolditz (2007), o contexto extremo se caracteriza como o lugar onde a liderança é praticada por pessoas que escolhem colocar suas vidas em risco, sendo que, durante a ação, os membros do grupo permanecem entre a vida e a morte, os seguidores percebem suas vidas ameaçadas e a liderança representa a sua esperança de vida, sua tábua de salvação. Ao exemplificar os ambientes que se caracterizam como contexto extremo, o autor descobriu que não se aplicaria apenas aos militares, policiais de combate a incêndios, mas também a equipes de desportistas que saltam de aeronaves (paraquedistas), equipes da Special Weapons And Tactics (SWAT), soldados (tanto americanos quanto iraquianos), bombeiros e até mesmo um caçador de tigre (KOLDITZ, 2007).

Estudos, principalmente os ligados a Institutos de Pesquisa em academias militares dos Estados Unidos, relatam as situações extremas como sendo aquelas ligadas ao terrorismo interno, externo ou cujas tropas estão atuando em áreas de interesse daquele país, podendo ser também missões de paz e humanitárias. O contexto extremo se configura como aquele em que ameaças podem ser conhecidas ou desconhecidas e, os inimigos, traíçoeiros e perigosos, não são facilmente identificáveis (YAMMARINO et al., 2010).

O contexto extremo é uma das últimas áreas pesquisadas no campo da liderança, uma vez que eventos extremos são raros em muitas organizações, mas bastante frequentes em organizações militares, áreas da medicina, áreas responsáveis por aplicar a lei, bombeiros e organizações de respostas a crises (HANNAH et al., 2009). Os autores Yammarino et al. (2010) e Kolditz (2007) afirmam que para avançar o conhecimento em áreas críticas, como as citadas, são necessárias substanciais pesquisas sobre o contexto extremo.

Existem dois fenômenos que ocorrem de forma independente para caracterizar a liderança em contexto extremo: um episódio (o evento extremo) e um ambiente (o contexto extremo). O evento extremo pode ocorrer em qualquer organização mesmo que habitualmente não se

caracterize por um contexto extremo. Tudo depende de quando e onde ocorre o fenômeno e, portanto, existe um momento antes, durante e depois do evento (HANNAH et al., 2009).

Hannah et al. (2009) sugerem que a presença ou ameaça de um ou mais eventos extremos são necessários, mas não suficientes para a ocorrência do contexto extremo. Os autores asseguram que para se constituir o contexto extremo: 1) os eventos têm a possibilidade de provocar consequências físicas, psicológicas ou materiais graves para os membros da organização caso ocorram em sua proximidade; 2) Acredita-se que as consequências de tais eventos são insuportáveis para os membros da organização, e 3) os eventos são de tal magnitude que podem exceder a capacidade da organização de evitar que aconteçam.

Os autores Hannah et al. (2009) definiram evento extremo e contexto extremo como segue, e tais definições foram adotadas para esta pesquisa.

‘Evento extremo’ é um episódio discreto que pode resultar em consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitude extensa e intolerável. O evento extremo pode estar na proximidade física ou psicossocial dos membros da organização (HANNAH et al., 2009, p. 898).

‘Contexto extremo’ é um ambiente em que um ou mais eventos extremos estão ocorrendo ou são susceptíveis de ocorrer, que pode ultrapassar a capacidade da organização de se prevenir, resultando em uma violência física, psicológica, ou consequência material de magnitude extensa e intolerável. O contexto extremo pode estar na proximidade física ou psicossocial dos membros da organização (HANNAH et al., 2009, p. 898).

2.4 LIDERANÇA EM CONTEXTO EXTREMO

A revisão da literatura realizada por Avolio (2007), sobre liderança, demonstrou que os pesquisadores exploraram o comportamento, as habilidades e outras características pessoais do líder, como suas qualidades interiores. No entanto, pouco se estudou sobre como os seguidores e os contextos podem influenciar o desempenho da liderança (AVOLIO, 2007). Zaccaro e Klimoski (2001) consideram que a maioria das teorias de liderança não se preocupa com o contexto e afirmam que “[...] a liderança é normalmente considerada sem levar em

conta um olhar adequado para as contingências estruturais que afetam e moderam sua conduta” (p. 12).

A pesquisa da literatura realizada para este trabalho mostrou que diferentes autores cunharam expressões específicas para se referir ao assunto ‘liderança em contexto extremo’. Kolditz (2007), por exemplo, denominou *in extremis leadership* (liderança no extremo) para designar a liderança praticada em ambientes extremos, cujas adversidades são tamanhas, de maneira que “poucas pessoas se sujeitam a ir e menos ainda voltam” (p.xiv).

Para situações semelhantes, Sweeney, Matthews e Lester (2011) se referiram a *leadership in dangerous situations* (liderança em situações perigosas) para designar a prática da liderança em situações críticas. Hannah (2012), por sua vez, ao descrever situações de guerra, aborda o tema denominando “liderança em contexto militar” ou *leadership in the military context*. O autor pretende, com isso, enfatizar o fator humano, as interações sociais que acontecem no campo de batalha de uma guerra, por exemplo, diferenciando-se do termo liderança militar, mais comumente usado para se referir aos estrategistas preocupados com as gestões táticas e afetas ao generalato.

Kolditz (2007) afirma que o estudo da liderança em contexto extremo oferece informações que podem ser aplicadas em qualquer outro contexto organizacional. Embora o autor use o termo específico, *in extremis leadership*, para se referir à liderança praticada em contexto extremo, ele afirma não se tratar de propor uma nova teoria. Trata-se de observar e aprender com líderes e seguidores atuando em determinadas circunstâncias ou contextos em que os resultados não se resumem a sucesso, fracasso, orgulho ou vergonha. Em contexto extremo, resultado pode significar sair da situação com saúde ou ferido, vivo ou morto.

Assim, Kolditz (2007, p.xvii) define *in extremis leadership* como “dar propósito, motivação e orientação para as pessoas quando há perigo físico iminente e onde os seguidores acreditam que o comportamento do líder vai influenciar o seu bem-estar físico ou sua sobrevivência”.

Há autores que utilizam designações diferentes das de Kolditz (2007) para se referir ao contexto em que as pessoas trabalham, mas, em sua essência, diz respeito a exercer a liderança em condições extremas e perigosas. Sweeney, Matthews e Lester (2011), por exemplo, relacionam as instituições militares, tais como exército, polícias civis, militares, socorristas de incêndio e salvamento, como os que trabalham em situações perigosas. Os autores afirmam que para liderar em contexto extremo exigem-se líderes que são decisivos, têm caráter forte e determinação inabalável para escolher o caminho certo. É uma situação

de liderança onde o líder divide os riscos com todos os que estão trabalhando abaixo deles. Os autores acima citados consideram que os fundamentos para exercer a liderança são iguais tanto para contexto extremo como para uma situação de normalidade, ou seja, não importa o contexto, os líderes:

Devem possuir características chave associadas com competência, caráter e cuidado; influência mútua exercida em e através de relações líder – seguidores e pares – pares; fatores organizacionais, tais como, cultura, políticas, procedimentos, práticas e sistemas que promovam cooperação para alcançar propósitos comuns e as demandas relacionadas ao contexto. As demandas do contexto, por sua vez, é que podem fazer a diferença nas características e habilidades de líder e seguidores; a natureza do relacionamento entre o grupo e a estrutura, operação e sistemas da organização (SWEENEY, MATTHEWS e LESTER, 2011, p. 5).

As questões referentes a habilidades, relacionamento de grupo, fidelidade e confiança podem fazer a diferença entre liderar em um ou outro contexto.

Autores como Hannah, Campbell e Matthews (2010) divergem ao tratar da liderança em contexto extremo. Para os autores, a liderança que se dá no contexto extremo, seja na esfera militar ou em qualquer outra, onde líderes e liderados estão confrontando o perigo, é de tal forma específica que ela não se assemelha àquela exercida em ambientes não perigosos. O que motiva este fato é que a liderança não pode ser entendida fora da dinâmica social única inerente ao contexto. Em condições de perigo os seguidores tendem a reavaliar a confiança que depositam em seus líderes, sendo a competência mais importante do que seu caráter. Se a forma de liderança em contexto extremo é diferente daquela exercida nos demais contextos, então se pode afirmar que há pouco conhecimento sobre o que é liderança em situações de perigo. Os autores acima citados afirmam que o que existe sobre o tema são memórias, relatórios ou pesquisas realizadas em simulações de contextos quase perigosos (HANNAH, CAMPBELL e MATTHEWS, 2010). Além disso, fazem uma chamada para que pesquisadores se dediquem a estudar liderança no contexto extremo devido à frequência com que as populações estão expostas a recorrentes situações de perigo.

Para conceituar o estudo da liderança em ambientes extremos, Yammarino et al. (2010) desenvolveram um modelo multinível de liderança e dinâmica de equipe que proporciona flexibilidade e adaptabilidade para atuar em contextos extremos. Uma vez que, em contexto extremo, situações inesperadas podem ocorrer, é fundamental que a equipe possa ter a capacidade de mudar as relações interpessoais e estilos de liderança, dependendo da fase da missão. A importância da liderança em ambientes difíceis, estressantes e desafiadores necessita uma visão mais abrangente da dinâmica de liderança e de equipe.

Yammarino et al. (2010) utilizaram uma abordagem de liderança e dinâmica de time que reconhece que este é um fenômeno multinível, pois envolve múltiplos níveis de análise: individual, díades, grupo e organização. Os autores optaram por três abordagens e sua integração:

- a) Liderança pragmática – nível individual. Neste nível a Liderança Pragmática afirma que o comportamento de liderança eficaz depende fundamentalmente da capacidade do líder para resolver os tipos de problemas sociais complexos que surgem em equipes e organizações em contextos perigosos. O líder apoia a implementação de soluções, assim como, demonstra a viabilidade destas. As características desses líderes são experiência, conhecimento do trabalho/tarefas e compreensão do ambiente, molda a forma de representar o problema, os tipos de informações solicitadas e o tipo de conceito aplicado. Outras capacidades, tais como sabedoria, conhecimento, resolução criativa de problemas e habilidades, entre outras;
- b) Liderança individualizada: Nível Díade é uma abordagem para liderança que acontece entre pares. É um caso especial de grupo de duas pessoas. Trata-se de um relacionamento um-para-um entre líder e seguidor, cuja relação é de investimento e retorno. É um processo de ligação importante para atuar em situações de contexto extremo. O foco dessa relação é o desenvolvimento de competências;
- c) Liderança compartilhada e dinâmica de grupo – nível de equipe. Nesta abordagem há um líder que se destaca sempre, mas os papéis de liderança e responsabilidades são compartilhados por toda a equipe dependendo do assunto, circunstância, conhecimento necessário, limitações de tempo, etc. (YAMMARINO et al., 2010).

Os autores concluem que para os contextos militares ou extremos, cujas características são únicas, é necessária uma abordagem que integre a liderança em nível individual, no nível de dfae e compartilhada ao nível de equipe. A liderança multinível juntando as diferentes qualidades e características dos indivíduos melhora o desempenho da equipe como um todo.

Para Vogelaar e Dalenberg (2012), em programas de treinamentos militares os líderes são ensinados sobre o que se espera deles, pois são os focos de atenção dentro da organização, e, portanto, servem de exemplo para os demais. É possível que ao querer passar uma impressão positiva de si, tentem encobrir fraquezas e dúvidas. Como as operações acontecem em situações estressantes e em missões de longa duração, torna-se difícil se manter uma boa impressão, e, assim, acabam se mostrando de acordo com o que realmente são. Se o que o líder realmente é está muito distante do que ele tenta aparentar, sua condição fica muito difícil e ele próprio se tornará um insatisfeito no longo prazo. E com o agravante de que seus subordinados notarão esta falsa imagem e perderão a confiança na pessoa do líder. Portanto, nas atribuições militares, especialmente quando elas são estressantes e de uma duração mais longa, é aconselhável que os líderes sejam autênticos e sinceros, em vez de forçar uma condição pessoal que não corresponde à verdade para manter uma imagem (VOGELAAR e DALENBERG, 2012).

2.5 LIDERANÇA AUTÊNTICA EM CONTEXTO EXTREMO

Publicações que fazem a associação entre liderança autêntica e contexto extremo são recentes e escassas, como mostrou a revisão integrativa (Apêndice A). O resultado encontrado de um artigo (PERTESON et al., 2012) e um livro (KOLDITZ, 2007), publicados na literatura internacional, fazendo esta associação, demonstra a carência de estudos para estas duas abordagens associadas.

Um dos primeiros autores a abordar os dois temas foi Kolditz (2007), afirmando que a liderança autêntica é a mais recente e popular teoria acadêmica sobre liderança, cujos preceitos pregam que os líderes autênticos “[...] são pessoas confiantes, otimistas, de elevado caráter, e conscientes de seus próprios pensamentos, comportamentos, habilidades e valores” (p. 64).

Kolditz (2007) não cita autores para suas afirmações. Ele faz suas próprias observações para exemplificar características do líder como “real” e “verdadeiro” que, segundo o autor, são típicas da liderança autêntica. Os exemplos mostram situações em que o líder toma decisões

de executar as mesmas tarefas do seguidor e o faz indo junto ao campo, realizando atividades, que seriam próprias de execução de seu liderado. Com isso, ganha credibilidade do seu seguidor como quem é do mesmo time, com coragem de assumir os mesmos riscos, e, assim sendo, assume uma qualidade ou um requisito que considera como próprios da teoria da liderança autêntica.

As habilidades de liderança dos líderes autênticos, para Kolditz (2007), são forjadas com trabalho nos piores ambientes. Esses líderes estão atentos para encontrar em seus seguidores as mesmas características de autenticidade, mesmo em seguidores inexperientes, que necessitam apenas serem lapidados.

Líderes autênticos possuem as habilidades de serem mentores para aqueles que possuem pouca experiência ou ocupam uma posição mais enfraquecida no grupo, pois são capazes de sentir que, apesar de estarem no lugar certo, necessitam de direcionamento em suas ações. Qualidades como otimismo, esperança e resiliência são fundamentais para entender porque líderes autênticos conseguem de seus seguidores lealdade, obediência, admiração e respeito, exercendo, assim, uma influência poderosa sobre os mesmos, mantendo o grupo coeso para enfrentar as situações mais adversas em ambientes em que suas vidas correm perigo. Por sua vez, contextos extremos são locais ideais para se encontrar líderes autênticos, avaliar sua autenticidade ou desenvolver líderes autênticos (KOLDITZ, 2007).

Hannah (2012), por sua vez, indaga se existe determinado estilo ou modelo de liderança que seria mais eficaz para atuar em contexto extremo e que seria importante de ser ensinada aos líderes militares. O autor afirma que:

A doutrina militar não recomenda estilos de liderança específicos a serem usados por seus líderes, e que as definições de liderança, tais como aquelas usadas pelo Exército dos EUA e da Força Aérea, são bastante gerais, cujas definições e modelos genéricos de liderança normalmente são encontrados na literatura de liderança geral (HANNAH, 2012, p. 3).

O autor propõe que o contexto é que deve ser considerado único, porque impõe contingências, restrições e causas sobre o processo de liderança. A liderança depende do contexto, ou seja, modifica o contexto e modifica a liderança.

A relação entre liderança autêntica e a performance de seguidores em contexto extremo foi verificada por Peterson et al. (2012), a partir do resultado de dois estudos de campo separados em duas organizações: uma organização policial conduzindo operações de aplicação da lei e uma organização militar aplicando exercícios táticos. O primeiro estudo procurou fazer uma associação entre o estilo de liderança autêntica e o desempenho do seguidor e concluiu que seguidores que trabalhavam com líderes autênticos experimentaram mais emoções positivas e menos negativas do que os que trabalhavam com um líder menos autêntico. O segundo estudo explorou dois aspectos de positividade do seguidor: emoções positivas e capital psicológico do seguidor, composto de eficácia, esperança, otimismo e resiliência.

Ao verificar as emoções positivas do seguidor, constatou-se, parcialmente, o desempenho no trabalho do seguidor através da influência do líder sobre emoções positivas dos seguidores, ou seja, quanto mais autêntico o líder, maiores as emoções positivas. Ao examinarem a medida adicional de positividade do seguidor, que denominaram capital psicológico, como um mecanismo mediador potencial, os autores descobriram que a liderança autêntica pode prever o desempenho do seguidor no trabalho através da influência do líder sobre o capital psicológico dos seguidores e este efeito era independente do nível do clima organizacional positivo (PETERSON et al., 2012).

As conclusões da pesquisa apresentadas por Peterson et al. (2012) levaram a implicações teóricas. Por exemplo, os policiais são encorajados por seus superiores e seus pares a não manifestar emoções devido à natureza estressante de seu trabalho. No entanto, a supressão das emoções pode ser prejudicial para os sujeitos, pois envolve comportar-se sem ser autêntico ou verdadeiro consigo mesmo e com os outros. Então, líderes que encorajam expressão emocional autêntica podem conseguir um impacto mais positivo no bem estar e desempenho dos seguidores. Outro ponto importante ressaltado é que a liderança autêntica pode diminuir o efeito do estresse e dos desafios.

O comportamento de liderança autêntica, além de aumentar as emoções positivas de seguidores, também aumenta os aspectos cognitivos de positividade. Significa um aumento combinado dos níveis de esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência nos seguidores (PETERSON et al., 2012). Os autores recomendam futuras pesquisas que continuem a aprofundar os estudos para entender como a liderança autêntica pode ser aplicada em contextos extremos e trabalho estressante para se resolver os desafios que se confrontam os líderes e seguidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se o método e os procedimentos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tratou-se de um estudo empírico sobre a liderança autêntica em contexto extremo, que utilizou o método qualitativo. Esta escolha deveu-se ao fato de ser o método mais apropriado para compreender o que acontece no ambiente de uma instituição, possibilitando a análise de casos concretos da situação em um determinado tempo e local, com foco nas expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (FLICK, 2004).

A pesquisa qualitativa tem como foco descrever, compreender e esclarecer a experiência humana, e, portanto, requer que a descrição se faça de forma intensa, completa e saturada (POLKINGHORNE, 2005).

A observação de que os métodos qualitativos são um estilo promissor entre os pesquisadores na área de liderança foi revelada por Bryman, Stephens e Campo (1996), quando constataram que havia uma tendência de aumento no emprego deste método. As principais áreas em que a pesquisa qualitativa ganhou força foram ciências sociais e estudos organizacionais, por oferecerem vantagens empíricas no aprofundamento do estudo do fenômeno e sensibilidade ao contexto, o que a tornou atraente para os pesquisadores. Também é possível seguir um projeto de pesquisa flexível em que se pode aprender sobre a configuração do local e como os participantes veem suas experiências, e, assim, é possível tomar decisões sobre se é preciso coletar mais dados além do que já foi obtido (TAYLOR e BOGDAN, 1998).

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa, que teve como abordagem metodológica a etnografia. Baseada nos estudos dos antropólogos Margareth Mead, Ruth Benedict, Gregory Bateson, Evans-Pritchard e Malinowski, dentre outros, a etnografia edificou-se, inicialmente, a partir da entrada do pesquisador em culturas estrangeiras, com o objetivo de estudar seus costumes, seus hábitos, valores, enfim sua cultura e sociedade (DENZIN e LINCOLN, 2006). Os autores afirmam que a etnografia tornou-se abrangente, com amplitude apenas limitada pelas variedades da experiência da vida moderna. Sua técnica fundamental é a observação participante de campo, empregada para analisar a vida dos grupos sociais e de sua cultura. Este tipo de técnica aplica-se ao estudo de fenômenos e realidades ao qual é difícil aplicar

outro tipo de técnica (GUASH, 2002). É o caso da presente pesquisa, pois a liderança só pode ser genuinamente estudada quando se observa os sujeitos *in loco*.

A dificuldade em observar o sujeito no exato momento em que ocorre a ação em contexto extremo levou à complementação do estudo etnográfico com outro, o fenomenológico, com o objetivo de explorar, descrever e analisar experiências vividas individualmente por membros de diversas patentes da corporação. A abordagem fenomenológica trouxe as impressões dos sujeitos de como eles percebem a situação, como a descrevem, como se sentem a respeito, como a julgam, como se lembram, como dão sentido à ela e como falam sobre isso com os outros (MARSHALL e ROSSMAN, 2011).

Taylor e Bogdan (1998) ressaltam a importância da entrada no campo, para que se desfaça qualquer imagem preconcebida que se tenha das pessoas, do tratamento entre elas, para que se desfaçam suposições ingênuas e enganosas a respeito do que ocorre dentro da instituição à qual pertençam. O BOPE é uma destas instituições que, por aparecer constantemente na mídia e por lidar com situações, que envolvem perigo, pode causar um viés do pesquisador se houver rigidez na condução da pesquisa. Por isso, a importância de ter iniciado o trabalho com a observação, e assim, familiarizar-se com o cotidiano da instituição para, então, planejar o próximo passo, evoluindo para a entrevista semiestruturada, realizada em um segundo momento.

3.2 O CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas instalações do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais – SC, que foi tomado como objeto de estudo e cujo contexto será descrito no quarto capítulo desta tese.

O acordo entre o pesquisador e o Comandante desta instituição permitiu que a coleta de dados fosse organizada segundo as seguintes etapas:

- a) proceder à observação *in loco* das rotinas operacionais da OPM (Organização Policial-Militar¹) e anotações de campo durante o desenrolar de treinamentos e no dia-a-dia da corporação;
- b) realizar a observação dos procedimentos pré-operação e pós-operação que ocorreram no período destinado à pesquisa;

¹ OPM - Organização Policial-Militar, na prática é o quartel em si. Todo quartel da PM é uma OPM.

- c) entrevistar, mediante assinatura do *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (ver Apêndice B), profissionais previamente convidados a participarem do estudo;
- d) acompanhar de três a cinco simulações e/ou operações desencadeadas pelo BOPE, na qualidade de observador.

É importante assinalar que o Comandante responsável pelo BOPE exigiu como requisito principal que o pesquisador não participasse de missões reais que envolvessem contextos extremos, tendo em vista a preservação de sua integridade física e para que sua presença não se tornasse uma preocupação adicional ao trabalho do BOPE. Esta medida, que poderia inicialmente parecer um empecilho para a realização da pesquisa, foi muito apropriada, tendo em vista que o pesquisador não deveria se tornar mais uma preocupação para os militares nestas situações.

3.3 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram os componentes do BOPE em atividades cotidianas. O objeto central para o propósito da pesquisa era a liderança em contexto extremo, e, portanto, foi importante ter informantes que realmente tivessem participado de operações que envolvessem esta situação. Assim, procedeu-se à seleção intencional de participantes para a aplicação de entrevistas semiestruturadas, como recomendam Polkinghorne (2005) e Merriam (2002).

Representantes das diferentes patentes componentes do BOPE foram entrevistados, em número apresentado a seguir:

- a) 2 oficiais;
- b) 2 Sargentos;
- c) 1 Cabo;
- d) 4 Soldados.

Taylor e Bogdan (1998) afirmam que na entrevista qualitativa não se faz previamente a definição do tipo e número de participantes. Esta foi a previsão inicial do número de participantes, que se confirmou depois da realização das observações iniciais. A inclusão de pessoas de diferentes patentes foi intencional, para se ter depoimentos diferenciados de cada uma delas para o aprofundamento do tema.

Guest, Bunce e Johnson (2006), ao pesquisarem sobre o número suficiente de entrevistas, concluíram que a codificação permaneceu estável após apenas doze entrevistas. Porém, os autores relataram que, se

o estudo envolve temas de alto nível e abrangentes este número pode ser reduzido para seis entrevistas, permitindo interpretações significativas e úteis.

Na presente pesquisa os entrevistados tiveram participações relativamente similares nos eventos extremos. A conclusão a que chegaram Guest, Bunce e Johnson (2006) que se preocuparam com o que é chamado saturação da amostra, refere que, em amostras intencionais, os participantes, por definição, são escolhidos com estas características e por isso há certo grau de homogeneidade entre seus discursos. Portanto, considera-se que com o número de participantes entrevistados, atingiu-se o estágio de saturação, à medida que os conteúdos dos relatos passaram a se repetir, dada a semelhança de experiências dos entrevistados, mesmo que pertencessem a patentes diferentes.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados foi realizado em quatro etapas distintas, apresentadas a seguir:

Etapa 1: Observação participante de campo - que se caracterizou pela observação direta das interações entre os participantes durante sua rotina de trabalho, acompanhando estas rotinas *in loco* e interagindo com os participantes, sem interferência intencional em suas atividades.

O registro das informações foi feito também no local, imediatamente depois de um período de observação, que não era fixo, mas dependia das peculiaridades e duração de cada atividade a ser realizada pelos participantes. Este material foi registrado em um diário de campo, no qual o pesquisador anotava as ocorrências, as conversas, suas vivências, impressões, inquietações, percepções, bem como informações mais objetivas do que fora observado, enfim, tudo o que considerasse relevante para a obtenção dos dados. Esta descrição foi dividida em tópicos denominados de “Encontros”. Em cada encontro com o contingente do BOPE, no desempenho de suas atividades, se produzia um texto para o diário de campo e este recebia um título que retratasse o seu conteúdo. Ao todo foram realizados dez encontros, excetuando-se aqueles destinados às entrevistas.

Na pesquisa etnográfica a aproximação do campo pesquisado é de fundamental importância, pois o pesquisador deve adquirir um conhecimento sobre o campo, como se fosse um dos seus partícipes. Portanto, deve familiarizar-se com seus códigos, representações, mitos e valores.

Esta aproximação possibilitou conhecer o local, conhecer as pessoas que integram o BOPE, acompanhar os treinamentos e vivenciar o dia a dia de seus partícipes. Esta vivência permitiu observar, participar e vivenciar muitas situações nas quais foi possível antever a caracterização e estudo da liderança em contexto extremo, mesmo que as situações referidas não se configurassem como atividades de risco para a vida de seus participantes.

As observações realizadas no campo para o planejamento e execução desta pesquisa mostraram que o treinamento dos integrantes do batalhão é constante e retrata, de forma bem aproximada, situações que vivenciam no cotidiano do trabalho em contexto extremo. As principais atividades dos ensaios correspondem ao uso e manejo de armas de fogo, simulações de tomada de locais que incluam pessoas em situação de perigo, ou de pessoas que se escondem para fugir da polícia e da lei; treinamento de alta precisão para o preparo físico necessário ao enfrentamento de situações de risco; exames médicos. Nessa incursão inicial o pesquisador foi bem recebido e, paulatinamente, incluído nas atividades realizadas pelo Batalhão, de forma que se sentiu, aos poucos, à vontade para realizar o seu trabalho.

Etapa 2: Realização de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado (modelo no Apêndice C), gravadas em áudio e posteriormente transcritas. De acordo com Biasoli-Alves e Silva (1992), a utilização da gravação e posterior transcrição é de utilidade, pois possibilita a maior preservação do discurso dos entrevistados, de forma que o entrevistador não precise se ocupar com a tarefa de anotar concomitantemente às respostas daqueles.

Etapa 3: Visualização de fotos, vídeos e dos filmes Tropa de Elite I e II, para entender a ação dos membros do BOPE em situações de contexto extremo. Analisar assuntos publicados na mídia para entender os resultados destas ações junto a repórteres e aos próprios policiais quando entrevistados e a sua repercussão junto à população.

Etapa 4: Esta quarta e última etapa consistiu em um retorno ao BOPE para a validação da descrição que foi realizada pelo pesquisador sobre as Operações Especiais em Contexto Extremo. De posse da descrição que será apresentada no capítulo quatro desta tese, sobre a caracterização do contexto extremo e do processo de liderança neste contexto, o pesquisador solicitou ao participante Capitão J., chefe do COE (comando de Operações Especiais), e um dos participantes da pesquisa, que lesse o texto para confirmar ou não a realidade dos fatos contidos neste relato. O Capitão J. avaliou o texto, discutiu com o pesquisador os

filmes, deu sugestões e confirmou ao pesquisador a sua interpretação do que ocorre no referido contexto.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Procedeu-se a um estudo descritivo do material coletado através dos diários de campo, produto da observação participante de campo e das entrevistas, baseada na abordagem temática compreensiva.

Taylor e Bogdan (1998) afirmam que, através das ações observadas no cotidiano e da forma como se expressam os entrevistados, a análise dos dados permite descrever como estes se comportam e como se manifesta o fenômeno a ser estudado. Os autores realçam o papel do pesquisador na análise e interpretação dos dados na pesquisa qualitativa, reforçando que é um processo indutivo e de intuição e, por isso, o pesquisador deve analisar e codificar os seus dados. Flick (2004) recomenda que se faça a codificação do material com o objetivo da categorização e/ou do desenvolvimento da teoria.

USC (1998) alerta para que se informe como os dados se transformam em códigos representativos dos temas e inter-relações que fornecem um retrato do fenômeno em estudo. O objetivo é que, ao final, o processo de análise evidencie que os resultados representam os dados como um todo.

Nem sempre as evidências encontradas nas palavras do texto oriundo da transcrição de uma fala são representativas dos dados que estão sendo analisados. Não basta contar quantas vezes as palavras aparecem no texto, mas, ao contrário, deve-se buscar as evidências nas ideias e pensamentos que foram expressos pelos participantes. Isto requer consciência do pesquisador sobre a complexidade do autorrelato e a relação entre a experiência e a forma de expressão do entrevistado (POLKINGHORNE, 2005).

Para a análise do material das entrevistas utilizou-se a Análise Temática, com a utilização do *software* ATLAS.ti, de forma a definir um sistema de categorias que respondesse aos objetivos propostos.

A análise temática se caracteriza pela construção de núcleos de sentido, a partir de palavras e mensagens que emergem do texto, cuja presença ou frequência indicam sua pertinência aos objetivos do estudo. Segundo Taylor e Bogdan (1998), os passos para a análise temática são como os apresentados a seguir:

- a) transcrição do material coletado;

- b) organização do material coletado (entrevistas e demais anotações feitas durante a coleta de dados em diário de campo) para início da análise;
- c) releitura das transcrições das entrevistas e demais anotações e registro concomitante das ideias importantes que irão surgindo ao avançar da leitura;
- d) procura, nos dados, dos temas ou padrões emergentes que se repetem: tópicos de conversação, vocabulário, significados, sentimentos, ou declarações. À medida que temas diferentes forem identificados procurou-se por similaridades subjacentes entre eles;
- e) construção de categorias de análises e, a partir delas, desenvolver conceitos e proposições teóricas – Segundo os referidos autores, é através dos conceitos e de tais proposições que o pesquisador vai da descrição para a interpretação e desta para a teoria. Os conceitos são ideias abstratas generalizadas sobre o material analisado. Uma proposição é uma declaração geral fundamentada em dados.

Na exploração do material, codificam-se os dados brutos em busca de núcleos de compreensão do texto. Na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, realiza-se a descrição e a análise dos dados, a fim de compreender os conteúdos manifestos e latentes, integrando-os com a perspectiva teórica escolhida pelo pesquisador.

Estes procedimentos de análise descritos pelos autores acima citados foram realizados e seus resultados serão apresentados nos capítulos quarto e quinto.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comandante Geral da PMSC (documento apresentado em anexo). Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, como estabelece a Resolução 466 de 12/12/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se pela descrição do BOPE, que envolverá a apresentação de um histórico sobre a Polícia Militar (PM) no Brasil e em diferentes estados, além da caracterização do BOPE e do Contexto Extremo em que atua. Em seguida, (Item 4.2.) apresentar-se-á a descrição das categorias de análise apreendidas a partir do discurso advindo das entrevistas.

4.1 A ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR E DO BOPE

A seguir são descritas a Organização e a Missão da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) e do BOPE, para caracterizar o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida. Serão descritas também as situações de Operações Especiais.

4.1.1 A Polícia Militar de Santa Catarina

As Polícias Militares, no Brasil, são organizações vinculadas aos governos dos estados para prestar serviços de segurança pública. No estado de Santa Catarina, desde sua criação, em 1835, com a denominação de Força Policial, suas atribuições, assim como denominações, foram sendo alteradas, à medida que a complexidade do estado assim o exigia. Durante o império, o país se envolveu em conflitos que atingiram diretamente o estado de Santa Catarina, como a Guerra dos Farrapos e a Guerra do Paraguai, havendo a necessidade da atuação da Força Policial, em conjunto com o Exército brasileiro para a defesa territorial, acrescentando às suas atribuições a de Segurança Nacional. Durante o período da república, somente a partir de 1917 sua denominação é modificada para Força Pública, sempre vinculada ao estado e firmando acordos de atuação com a União. As alterações por que passou a Constituição brasileira ao longo de regimes, ora ditatoriais, ora democráticos, mantiveram as relações de União e estados sobre a atuação da Polícia. A alteração do nome para Polícia Militar se deu na Constituição de 1946 e se mantém até hoje, sendo que a Constituição do estado de Santa Catarina de 1989 estabelece, em seu artigo 107, que:

À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador

do estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em lei”:

I – exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a preservação da ordem e da segurança pública;
- o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;
- o patrulhamento rodoviário;
- a guarda e fiscalização do trânsito urbano;
- a guarda e fiscalização das florestas e mananciais;
- a polícia judiciária militar;
- a proteção do meio ambiente.

Compete ainda à PMSC atuar nos seguintes campos:

- Segurança Pública (como Polícia Ostensiva Preventiva e como Polícia Ostensiva Repressiva);
- Segurança Integrada;
- Defesa Territorial;
- Defesa Civil (QUARTEL DO COMANDO GERAL DA PMSC, 2014). (grifo do autor).

Para atender a todas as atribuições estabelecidas em lei, a PM é organizada em Unidades Especializadas, dentre as quais, se destaca a de Operações Especiais.

4.1.2 O BOPE no Brasil

No Brasil, a organização sob a denominação BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais ou BOpE – Batalhão de Operações Especiais, está presente em nove estados e no Distrito Federal. Porém nem todos os estados possuem Batalhões com as mesmas características de uma tropa exclusiva, com policiais diplomados em Curso de Ações Táticas (CAT) ou de Operações Especiais (COEsp) e equipados para ações em contexto extremo. Os estados e o Distrito Federal que possuem BOpE ou BOPE são:

- Batalhão de Operações Especiais (PMAC) - no estado do Acre;
- Batalhão de Operações Especiais (PMDF) - no Distrito Federal;
- Batalhão de Operações Especiais (PMMT) - no estado do Mato

Grosso;

- Batalhão de Operações Especiais (PMPR) - no estado do Paraná;
- Batalhão de Operações Especiais (PMPI) - no estado do Piauí.

e ainda:

- Batalhão de Operações Policiais Especiais (PMAL) - no estado de Alagoas;
- Batalhão de Operações Policiais Especiais (PMRR) - no estado de Roraima;
- Batalhão de Operações Policiais Especiais (PMSC) - no estado de Santa Catarina;
- Batalhão de Operações Policiais Especiais (PMERJ) - no estado do Rio de Janeiro;
- Batalhão de Operações Policiais Especiais (PMRN) - no estado do Rio Grande do Norte.

O Batalhão de Operações Policiais Especiais é uma unidade de elite da PM destes estados, cuja organização com esta denominação se originou a partir de Companhias de Operações Especiais, coincidindo com o período da ditadura militar em alguns estados, e sendo adotadas por outros mais recentemente. O estado do Paraná cita a necessidade de criação deste tipo de polícia desde a década de 1950, justamente para se contrapor às teorias de guerrilha rural chamadas “ligas camponesas” organizadas pelo Partido Comunista. Graças a um programa de cooperação entre Brasil e Estados Unidos, a PM do Paraná recebeu viaturas, equipamentos e treinamento de um capitão brasileiro nos Estados Unidos, o qual em 1964 recebeu a missão de criar uma unidade de operações especiais naquele estado.

Em informações disponibilizadas pela PM de cada estado é possível constatar que o BOPE do estado do Rio de Janeiro é o mais bem equipado de todos. É o segundo mais antigo a criar uma unidade de operações especiais, nos idos de 1978, resultado do amadurecimento de uma ideia de criação ocorrida após uma rebelião, quatro anos antes, no Instituto Penal, que resultou na morte de um Major da PM. Assim, foi proposto que se criasse um grupo de policiais especialmente treinados para atuar em ações de extremo risco.

Segundo relato do BOPE do Rio de Janeiro, as condições para que os policiais fizessem parte do contingente do Batalhão eram: serem voluntários e íntegros, sendo que alguns possuíam especialização nas Forças Armadas em Operações Especiais, Guerra na Selva e Contra Guerrilha².

² Segundo consulta ao site <http://www.bopeoficial.com/o-batalhao/historico> em 20/12/2014.

4.1.3 A Organização BOPE em Santa Catarina

O BOPE de Santa Catarina é uma unidade especializada da PM que iniciou suas atividades em 1994, com o nome de Batalhão de Operações Especiais – BOE. Em 1995 foi ministrado o Curso de Operações Especiais de Santa Catarina e se formaram 14 soldados que foram integrados ao BOE e denominados, então, de Comando de Operações Busca Resgate e Assalto (COBRA). Somente em 2005 passou a se chamar BOPE, composto pelo Comando, Sub Comando, Estado-Maior, Pelotão de Comando e Serviço, pela Companhia de Operações Especiais (COE) e COBRA, perfazendo um total de 103 policiais.

Sua missão se resume em:

- a) combate ao Tráfico de Entorpecentes e ao Crime Organizado Estadual;
- b) intervenção e Operações de Resgate de Reféns em Áreas Urbanas ou Rurais;
- c) patrulhamento em Locais de Alto Risco;
- d) captura de Criminosos em Áreas de Difícil Acesso;
- e) ocupação, Manutenção e Retomada de Pontos Sensíveis (QUARTEL DO COMANDO GERAL DA PMSC, 2014).

Embora o BOPE seja uma unidade especializada da PM, a população, muitas vezes, não a considera como tal. Aos olhos de boa parte dos civis, o BOPE é uma instituição independente. Este fato foi relatado no filme Tropa de Elite I e confirmado pela pesquisa, conforme o relato a seguir:

[...] acontece muito aí fora, muita gente acha que o BOPE não é PM. Às vezes a gente chega até a ocorrência e pergunta se teve alguma viatura, aí eles dizem: “teve a PM aqui, agora chegou vocês”, como se não fossemos da PM. O pessoal fala muito isso, confunde [...] (T4³).

A Companhia de Operações Especiais – COE representa a unidade operacional do Batalhão em que está alocada a maioria dos integrantes do BOPE. O maior contingente é de soldados que realizaram cursos de táticas policiais ou de ações táticas e que participam principalmente de

³ Os participantes da entrevista serão identificados pela letra T (testemunha) seguida do número atribuído aos mesmos, de 1 a 9.

patrulhamento tático. Também pertence a esta Companhia um grupo superespecializado, o COBRA. Este grupo seletivo, com 13 a 15 integrantes até a data da pesquisa, em abril de 2013, contava com policiais que realizaram o curso de Operações Especiais e encontram-se preparados para missões especiais. As rotinas do COE e do COBRA são diferenciadas, pois enquanto o COE faz treinamentos e patrulhamento de rua, os integrantes do COBRA dedicam-se prioritariamente aos treinamentos intensivos para atuar em situações que envolvam eventos extremos.

O fardamento é o mesmo para as duas equipes, de maneira que não há diferenciação, para o público externo, de quem pertence ao COE ou ao COBRA. O BOPE é visto como um grupamento único. O registro em diário de campo, apresentado a seguir, mostra como o pesquisador definiu o fardamento:

O fardamento é todo preto para todos. Porém, uns estão de shorts e camisetas pretas calçando sandálias ou tênis e meia. Outros usam a farda normal, que para um inexperiente como eu, parece ser: calça comprida com muitos bolsos, camisa de manga comprida e quepe. Protegendo o tórax até ligeiramente abaixo da cintura vestem um colete à prova de balas. O tecido deve ser um algodão grosso e penso que com aquele sol e um calor de uns 35°C devem estar “cozinhando por dentro”. Ainda carregam todo armamento e o rádio de comunicação pendurado ao corpo (Registro n.º 01).

É importante registrar que alguns fundamentos e procedimentos adotados pelo BOPE de Santa Catarina podem ser diferentes daqueles adotados por outras instituições do país. A formação e ação de batalhões desta natureza dependem das peculiaridades da região em que estão sediados, da cultura da população e dos contextos, que variam de lugar para lugar. Por esta razão, o que foi ministrado nas instruções e nos cursos realizados são procedimentos que funcionam para o estado de Santa Catarina.

4.1.4 Retratos do BOPE

Pode-se dizer que o conhecimento maior a respeito do BOPE no Brasil deu-se a partir da veiculação dos filmes “Tropa de Elite: missão dada é missão cumprida” e “Tropa de Elite II: o inimigo agora é outro”,

que retratam o BOPE do Rio de Janeiro em suas operações especiais. O primeiro filme foi realizado em 2007 e o segundo em 2010, ambos pelo diretor José Padilha. Este é cineasta, roteirista, documentarista e produtor cinematográfico graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica e estudou Economia Política, Literatura Inglesa e Política Internacional em Oxford, Inglaterra. O primeiro filme recebeu o prêmio principal do Festival de Cinema de Berlim, o Urso de Ouro de melhor filme, um dos mais importantes e prestigiados prêmios de cinema do mundo.

Nestes trabalhos sobre o BOPE, José Padilha foi assessorado por Rodrigo Pimentel, ex-capitão do BOPE, com formação acadêmica na Escola de Formação de Oficiais da PM do Rio de Janeiro e pós-graduação em sociologia urbana na Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ. Foi comandante da Companhia destacada da PM de Resende (RJ) e comandou a equipe Alfa do BOPE do Rio de Janeiro, cujas operações inspiraram o diretor Padilha na realização dos filmes.

Embora estes dois filmes retratem histórias fictícias, trazem, de forma muito aproximada, a realidade vivenciada pelo BOPE do Rio de Janeiro, o que é atestado pela assessoria do ex-capitão do BOPE, Rodrigo Pimentel. Esta realidade também foi legitimada como aproximada das ações de Operações Especiais pelo Capitão J., do BOPE-SC.

4.1.5 As Operações Especiais

A seguir serão apresentadas algumas operações mais importantes do BOPE, denominadas de Operações Especiais. Dentre elas serão descritas as operações especiais em contexto extremo. Embora o pesquisador não tenha participado diretamente deste tipo de operações, teve acesso aos treinamentos realizados que simulam tais eventos, coletou as descrições dos mesmos nas entrevistas e fez uma análise de material coletado através da mídia e dos filmes acima mencionados, que permitiram um contato mais próximo, embora indireto com os mesmos. Para isso serão mencionados os dados obtidos através do diário de campo produzido durante as observações participantes, realizadas no cotidiano de operações do BOPE, além dos relatos obtidos pelas demais fontes de coleta de dados.

Estes resultados revelaram a rotina do Batalhão durante os treinamentos, considerados fundamentais para o preparo permanente do soldado. Recomenda-se ao leitor observar que os textos obtidos no diário de campo aqui utilizados estão escritos na primeira pessoa do singular, denotando a participação efetiva do pesquisador no campo de pesquisa.

Serão apresentados alguns fragmentos do que foi denominado no Diário de Campo de “Encontros”, como a seguir:

Quinto encontro: “agora vestido e incluído como observador”

Estava em reunião no LGR (Laboratório de Gestão Responsável), por volta de dez horas da manhã, quando recebi um telefonema do Capitão J. para saber se eu iria continuar meu trabalho de pesquisa no período da tarde. Eu disse que estava aguardando o retorno dele e da equipe da missão que fizeram ao interior de Santa Catarina por aproximadamente 10 dias. Ele disse que já haviam retornado no início da semana e que iriam para o Stand de Tiro para treinamento. Eu respondi que iria com eles sem dúvida. Por volta de catorze horas cheguei ao BOPE. Encontrando o portão fechado, telefonei para que viessem me receber. Desta vez, estava mais desenvolto, pois me considerava já conhecido e familiarizado com o ambiente. O atendente me acompanhou até a sala do Capitão, nos cumprimentamos e ele confirmou que em meia hora sairíamos para o local de treinamento, de micro ônibus. Aguardei uns instantes e um soldado me trouxe um colete à prova de balas. Daí a alguns instantes veio outro soldado para verificar se eu estava com alguma dificuldade em me vestir e orientou sobre como eu deveria vedar bem a região abaixo do braço, pois a proteção deveria transpassar de um lado para outro do peito. Vestido, me dirigi às imediações do micro ônibus e, ao chegar, o Capitão resumiu rapidamente o que fariam naquela tarde, dando instruções sobre a operação, dizendo que para manter e resgatar os valores da Corporação faria uma oração, que ele mesmo iniciou. Dizia frases curtas que, sabia de cor, e nós repetíamos. A oração fazia apelos a Deus, referindo os perigos a serem enfrentados, a possibilidade de morte e ferimentos, ao combate aos malfeitores dedicando suas vitórias e glórias a Deus, enaltecendo a Nação e a Sociedade que espera deles bravura e coragem. Em outra oportunidade solicitei ao Capitão J. que me passasse o conteúdo da mesma por inteiro, e me foi dada como a seguir:

“Oh Poderoso Deus!
Que és o autor da liberdade e o campeão dos
oprimidos,
Escute a nossa prece!
Nós, os homens das Forças Especiais
Reconhecemos a nossa dependência no Senhor
Na preservação da liberdade humana;

Estejais conosco, quando procurarmos defender os indefesos e libertar os escravizados!
 Possamos sempre lembrar, que nossa nação, cujo lema é:
 ‘Ordem e Progresso’,
 Espera que cumpramos com nosso dever,
 Por nós próprios, com honra,
 E que nunca envergonhemos a nossa fé, nossas famílias ou nossos camaradas;
 Dê-nos a sabedoria da tua mente,
 A coragem de seu coração,
 A força de seus braços e a proteção das suas mãos.
 É pelo Senhor que nós combatemos
 E a ti pertence os louros por nossa vitória.
 Pois Teu é o Reino, o Poder e a Glória para sempre,
 Amém! OPERAÇÕES ESPECIAIS!”

O micro ônibus não é confortável. Trata-se de um veículo antigo, com espaço interno insuficiente para todos viajarem sentados, com bancos inadequados para homens da estatura dos soldados e oficiais, que são altos, e não tem cintos de segurança. No entanto, não se ouvem queixas por conta do desconforto. Pelo contrário, todos estão bem humorados, contando histórias em um clima de completa descontração. Há uma separação entre a cabine, com um banco inteiriço, que serve ao motorista e possibilidade para mais uma ou duas pessoas e esta se encontra separada da parte posterior onde se acomodam os demais passageiros (policiais). As pessoas que se sentam atrás podem se comunicar com as que seguem na boleia e vice versa, através de uma janela de vidro correção. Esta possibilidade de interagir é importante, pois ao lado do motorista segue um soldado armado, que tem a função de proteger o grupo. Atrás tem lugares para dez pessoas sentadas em bancos pequenos, sem apoio de braços e os espaços são exíguos. O Capitão J. viajou de pé. Todos estão fardados e armados de forma convencional. Durante a viagem, que durou aproximadamente 40 minutos, conversam sobre diferentes temas, lembrando-se de uma ou outra ocorrência que gerou a intervenção da polícia. Estas conversas envolviam a ação de pessoas que estavam armadas ou que eram usuárias de droga. O fato de vários oficiais serem jovens com casamentos recentes faz com que, coincidentemente, tenham família com filhos pequenos em casa, e é comum comentarem uns com os outros sobre “como estão seus gurus”. Escutei o Capitão J. dizer que tem um filho de 11 meses. As pessoas que são mais extrovertidas vez ou outra fazem uma brincadeira, contam uma

piada ou uma estória engraçada. O Cabo R., por exemplo, tem um talento muito grande para criar situações bem humoradas.

Chegamos ao local onde a Polícia Militar pratica tiro ou faz treinos táticos. Ao chegar, todos descem do ônibus e se alinham um ao lado do outro sob as ordens do Capitão J. e retiram a munição das armas. O Capitão pede que, em dupla, um mostre a arma sem munição ao outro, como uma garantia de que o procedimento foi executado. A seguir entram no prédio e retiram a proteção (colete à prova de bala) para não se incomodarem com o peso e o calor no momento do exercício, embora, como alertou o Capitão, este procedimento não deveria ser feito, tendo em vista que em uma missão real os soldados devem mantê-lo. O grupo se divide em dois e enquanto um deles inicia o treinamento que é ministrado pelo Capitão J., o outro aproveita para fazer um lanche.

Hoje o treinamento foi sobre como “tomar de assalto uma residência”. Dentro de uma grande área coberta há um salão, e dentro dele foi construído com material próprio, as divisórias que se assemelham a vários cômodos de uma casa, que é destinada a treinamento de tomada de assalto. A missão tem como objetivo a entrada para buscar um suposto bandido foragido que se alojou em um dos cômodos. Portanto, eu assistiria ao planejamento, à organização e à tomada da casa para encontrar o suposto marginal foragido. Esta cena é típica da atuação do que pode acontecer com os policiais do BOPE em um evento extremo.

A simulação previa a entrada na casa que teria três cômodos entremeados por corredores. O Capitão enfatiza, mais uma vez, que querem padronizar um procedimento para estas ações, para que todos ajam de forma idêntica. Existem técnicas e táticas especiais que são utilizadas nestes treinamentos e que são conhecidas pelos policiais desde quando participaram de cursos teóricos. As mais utilizadas podem ser: técnicas de entrada, deslocamento e combate em ambiente fechado, transposição de obstáculos e técnicas de tiro tático com arma curta específica para confronto a curta distância. Geralmente é no curso de operações táticas que aprendem, não só as técnicas, mas também, expressões como “fatiamento”, “espiada rápida”, “funil fatal” ou “cone da morte”, “entrada silenciosa”, “entrada dinâmica ou sistemática”, “em gancho” ou “cruzada”, “abordagem pessoal” e “veicular”, “progressão em ambiente hostil”, “orientação” e “navegação terrestre”, “nós” e “amarrações”, “transposição de obstáculos”, etc. Algumas destas técnicas serão descritas ao longo deste relato.

Neste treinamento o Capitão J. lembrou ainda aos policiais algumas técnicas que seriam utilizadas neste e nos próximos

treinamentos. Algumas delas serão importantes para o entendimento do treinamento descrito abaixo. O capitão explicou o o que se segue:

As técnicas de entrada são basicamente três: cruzada, em gancho e limitada.

Na técnica cruzada, a entrada é feita por dois policiais que entram em forma de X, um policial com atenção para cima e outro por baixo. Combinam quem vai entrar primeiro, este entra mais agachado, e o outro cobre acima e entram se cruzando, quase que simultaneamente. Quatro ou cinco homens seguem enfileirados, com as armas em punho e concentração máxima, olhos e ouvidos atentos e vão fazendo o mesmo procedimento. É importante agir de modo silencioso, mantendo uma postura ofensiva, sem apontar a arma para as costas do policial que está à sua frente. O primeiro homem vai se aproximando cuidando da entrada, enquanto o segundo homem empunhando o fuzil vai deslocando-o horizontalmente, ou seja, fazendo tomada de ângulo.

Na técnica de entrada em gancho, o primeiro policial entra e faz o gancho (virando-se para o lado devido, esquerda ou direita), buscando a tomada de ângulo, o canto morto do cômodo, e o outro vai reto, faz a varredura cruzando a área de sua responsabilidade. Esta técnica deve ser aplicada quando a abertura é larga e cada policial protege as costas do outro.

A técnica de entrada limitada é a usada no chamado “banheirinho de favela”, num depósito pequeno, um cômodo pequeno, onde não cabe entrar mais de duas pessoas, assim um vai um por baixo e um por cima espionando.

Na técnica de varredura o policial se depara com uma abertura, uma porta, uma janela. As técnicas são fatiamento (deslizar a arma horizontalmente) e espelho. Poucos trabalham com espelho, mas se tem uma pessoa dentro do cômodo armada que vai te dar um tiro, é importante saber onde ele está para dar um tiro certo e o uso de um espelho é apropriado para visualizar onde o suspeito está. O Capitão K. observa que a característica dos policiais deve ser a “de quem tem o sangue nos olhos” e considera que usar um espelho em uma situação corriqueira é um capricho.

O Capitão afirma que tem sempre que entrar em dois. O primeiro pode levar um tiro e cair na entrada da porta, o que dificultaria a entrada dos demais. Por esta razão o segundo deve identificar a chama da arma do suspeito e o perigo imediato, por isso devem estar sempre em dupla, seja num banheiro pequeno, um cômodo menor, embaixo de uma escada, etc.. Se a pessoa atirar, um dos dois vai acertá-lo.

No treinamento de hoje farão a “entrada cruzada”, ao invés da entrada “em gancho”: quatro policiais com arma longa na altura dos ombros e apontada para a frente se posicionam em fila em frente a uma porta. Quando estiverem prontos para a ação, o homem que está atrás dá um toque com o punho fechado no ombro do da frente e o primeiro se posiciona sem que o cano da arma atravesse o batente da porta. O segundo cruza atrás do primeiro e se posiciona no outro batente da porta. Estando pronto, faz um gesto para o número um para iniciarem a entrada, que será cruzada: o número dois passará para o lado de dentro no ponto onde estava o número um, só que agora, do lado de dentro da casa. O número um fará a mesma coisa indo para a posição do número dois, também pelo lado de dentro. Não encontrando o suposto bandido, continuam a operação, sempre cruzando. Esta forma de entrada permite que os dois estejam sempre olhando para frente com um amplo campo de visão de todos os cantos do interior da casa. O terceiro homem age como um guarda costas dos anteriores, sempre atento para uma eventual surpresa, tanto à frente onde estão os primeiros, quanto no cômodo que acabaram de passar. O quarto policial, e se houver um quinto, protegem mais atrás, sempre atentos a alguma ação inesperada que entraria pela porta principal por onde tudo começou. Quando chegaram ao último cômodo e, se o Capitão J. aprovou a conduta de todos os membros, o exercício recomeça com o mesmo grupo, com os membros trocando posições.

Enquanto estes quatro ou cinco fazem o exercício, outros quatro ou cinco acompanham de perto, atentos às instruções. O Capitão não age como se fosse o dono da verdade. Se no grupo, outro policial quiser corrigir o posicionamento da arma de um companheiro, ou transmitir um conhecimento que possui, que não foi lembrado pelo Capitão J., este reforça a recomendação, ensinando e corrigindo. Não há “melindres”, mas complementaridade de conhecimentos que se juntam. Enquanto o exercício se repete com as trocas de posições, os outros que estão acompanhando se juntam para comentar sobre o que pode eventualmente acontecer na prática. Por exemplo, os cômodos nesta situação fictícia não possuem portas, armários, geladeiras ou outros móveis que possam obstruir as operações ou servir de esconderijo. Neste aspecto há discordâncias entre eles: uns acham que o treinamento é pouco realista, enquanto outros acham que sabendo as ações básicas, no momento real saberão superar e ter êxito no todo.

Terminado o treinamento com o primeiro grupo, entrou o segundo. O Capitão J. me disse que seria este o pessoal mais preparado e, portanto, mais rápido o treinamento. Porém, devido à experiência houve mais conversa e troca de opiniões e, portanto, o treinamento acabou por durar

o mesmo tempo. Terminadas as operações, fizeram o inverso: vestir colete, carregar armas e ônibus de volta para o Batalhão.

A volta no micro ônibus seria semelhante, não fosse por dois fatos que me chamaram a atenção. Não voltamos todos na mesma viatura. Fomos divididos em duas, pois uma delas que estava na oficina havia sido consertada e veio ao nosso encontro. Um bom alívio, já que a volta prometia ser mais desgastante, pois o trânsito por volta de 18:00 horas, naquele trajeto, costumava ser muito complicado. Outro foi quando, para sairmos do congestionamento da via expressa, entramos em atalho próximo a um hipermercado bem conhecido na cidade e próximo a uma favela. Ao atravessar a favela observei que todos os policiais pegaram suas armas e se colocaram em posição de alerta. Perguntei ao Sargento M., sentado ao meu lado, se era uma medida de precaução para o caso de possíveis ataques e ele respondeu que aquela era uma região muito perigosa. Interessante notar que o BOPE está situado pelo menos há 1000 m da área mais crítica desta favela. Quer dizer que a polícia mais bem treinada para a repressão mora ao lado da área considerada uma das mais violentas da Capital.

Chegando ao Batalhão nos despedimos para voltarmos para nossas casas.

Sexto encontro: “o BOPE e a comunidade”

O Capitão J havia adiantado ontem que sairíamos do Batalhão para exercícios físicos. Novamente, com o micro ônibus, um grupo de aproximadamente 10 pessoas sairia para a praia de Pântano do Sul em Florianópolis – SC, onde correriam um percurso de 10 Km, com anotação do tempo de cada um, e praticariam nado no mar, marcando com boias uma distância de 200 metros, que seria repetida por quantas vezes as pessoas conseguissem.

O grupo era de pessoas diferentes ao dia anterior, mas além do Capitão J, outro oficial que estava no dia anterior fazia parte do grupo. Notei algumas diferenças desta vez em relação à saída do dia anterior. Por exemplo, todos estavam de short e camiseta. Não me deram colete à prova de bala, e tampouco os integrantes do grupo o usavam. O Capitão J solicitou a um homem que estava de serviço no dia que os acompanhasse para fazer a guarda do grupo. Ele estava com seu fardamento normal, portando arma longa e curta, e seguiu ao lado do motorista. O grupo era mais silencioso que o do dia anterior. A viagem foi boa, mas o motorista, que se chama M, às vezes abusava com seu modo de dirigir bem

agressivo, exigindo do veículo mais do que ele poderia oferecer, com velocidade e ultrapassagens pouco convencionais.

Chegando à praia, o ônibus foi estacionado na faixa de areia, na lateral direita para quem olha para o mar de um restaurante muito conhecido dos florianopolitanos. Como as ruas próximas ao restaurante são estreitas, muitos carros descem até a areia e estacionam em frente aos restaurantes. Ao chegarmos, nosso motorista posicionou o ônibus numa pequena rampa em um lugar que serve de abrigo para barcos e redes de pescadores. Um casal que tomava cerveja na mesa ao lado perdeu o visual do mar e começaram a reclamar. Estavam visivelmente sob o efeito da bebida e esbravejaram sem que os policiais dessem atenção. Diziam que a polícia, ao invés de estar procurando ladrões e bandidos, estava aí na praia para correr e nadar e impedir que vissem o mar. Pediram para que tirassem o ônibus e não foram ouvidos. Quando o grupo já havia se afastado, o casal viu que um soldado estava de guarda do veículo e foram falar com ele. Este lhes respondeu que era tarde, pois o motorista também saía para o exercício e ele não poderia mexer no veículo.

Eu conhecia de vista o policial da guarda, mas não havíamos conversado ainda. Ele se aproximou de mim e puxou conversa. Perguntou se eu era professor da UDESC, e eu contei resumidamente para ele quem eu era. Levei a conversa para outro caminho. Enquanto conversávamos aconteceram alguns fatos que mostram um pouco a relação da polícia com a comunidade. Um dos proprietários do restaurante nos trouxe uma garrafa de água gelada e comentou um pouco sobre a ampliação que fez no restaurante, e se mostrou à disposição. Momentos mais tarde, saiu uma mulher de dentro do restaurante, que pareceu ter algum parentesco com o proprietário, e pediu para o policial correr para frente do restaurante que um casal estava brigando. O policial hesitou um pouco, pois estava lá para guardar o ônibus e armas que estavam dentro, não para atender ocorrências. Mas a mulher insistiu e ele foi mais à frente e viu que a mulher envolvida na briga entrara no carro e saía do local. O policial voltou, quis saber com a primeira senhora se era aquela que ele vira bebendo com o homem quando chegamos. Sim, era ela, mas o homem era outro com o qual ela tomava outra cerveja. Mas estavam aliviados, pois aparentemente tudo se resolvera. Continuamos a conversa e mais um pouco voltou a mulher que bebia, saiu com o carro e voltou para pedir ao policial que fizesse alguma coisa, pois o homem a agredira e ela precisaria de segurança. Ele disse que ela deveria procurar um Posto Policial na área e relatar o ocorrido. Ela disse que mora no bairro Campeche e em toda aquela região não há nenhum Posto Policial. Então o policial disse que chamaria uma viatura pelo 190, o que ela aceitou. Depois de várias

tentativas pelo celular e pelo rádio não conseguiu se comunicar. A mulher disse que sabia o que estava acontecendo, pois outras vezes também já havia tentado em vão chamar a polícia. E disse que o homem tinha se retirado e que não precisava mais.

Então o policial e eu comentamos sobre os fatos interessantes que havíamos presenciado. O primeiro: a mulher que no início queixou-se de que a polícia não prende bandido, no momento do aperto recorreu justamente à polícia. Eu argumentei que era lógico, pois a polícia representa a ordem, embora muitas vezes não consiga atender toda a população. Então veio a segunda observação, que é a falta de investimento dos governos nas questões de segurança.

Sétimo encontro: “um treinamento importante”

Antes da Páscoa, semana entre 01 e 08 de abril, o Capitão J havia dito que não teria atividades no Bope que pudessem ser interessantes para a minha pesquisa. Eu disse que independentemente de ter atividades específicas de treinamento ou não, o que eu queria era a convivência com a instituição, mas ainda assim ele preferiu dizer que faria um contato comigo por telefone. Este contato chegou no dia 12 de abril, quinta-feira, para me dizer que achava interessante que eu participasse de um treinamento onde usariam armas com *paintball*. Isso ocorreria na sexta-feira, segundo ele, um treinamento com bastante realidade. Na semana seguinte teria outros treinamentos, e eu poderia participar de um *briefing* de uma ocorrência a ser confirmada para a próxima sexta-feira, 20 de abril.

Então, no dia 13 de abril cheguei ao Bope às 14:00h e fui direto para a sala do Capitão J. Como fazia mais de uma semana que não nos víamos, conversamos um pouco sobre amenidades, ele perguntou se eu iria no *show* do Paul McCartney e eu disse que sim. Não sei por que ele fez essa pergunta, pois quando indaguei se ele também iria disse que não e que não se interessava. Depois solicitou que trouxessem um colete à prova de balas para eu me vestir, pois estaríamos saindo para o *Stand* de tiro. A viagem aconteceu, como da outra vez, em um micro ônibus. Uma vez no local do treinamento, a primeira ordem dada pelo Capitão K foi para que formassem uma fileira, posicionado-se um ao lado do outro, para que descarregassem as armas que estiveram carregadas durante o trajeto. Foi solicitado que, em dupla, um olhasse a arma do companheiro ao lado para se certificarem de que todas estavam descarregadas.

Fomos para dentro do prédio onde um cenário estava montado como da vez anterior, assemelhando-se com os cômodos de uma casa. O

Capitão K passou para o grupo qual seria o exercício naquele dia, onde utilizariam armas *paintball* e simulariam a entrada em uma casa onde o bandido estaria se escondendo e deveriam enfrentar as reações do mesmo ao se sentir acuado. Neste dia fariam o treinamento com entrada silenciosa na casa, podendo ou não encontrar o fugitivo em seu interior. O Capitão K faz um resumo rápido de tudo o que aprenderam nos treinamentos táticos. Explicou que outro dia farão o treinamento com entrada dinâmica, que é quando chegam para arrombar a porta, jogam bombas dentro da casa para intimidar o fugitivo e há conversa em voz alta entre os membros do grupo de ação. Na entrada silenciosa não há arrombamento e o grupo se comunica por gestos e voz baixa. São sinônimos de entrada silenciosa: entrada furtiva, entrada coberta. Entrada dinâmica tem como sinônimo o assalto tático. O mais frequentemente utilizado é a entrada silenciosa, onde se faz o fatiamento da área de visão de quem está entrando, com tomada de ângulo, em silêncio, procurando surpreender. Para acontecer dessa forma tem que haver uma porta aberta, uma janela aberta, ou se vai “mixar” (pegar um arame e abrir) uma fechadura. Quando há verbalizações, ao arrombar uma porta a entrada torna-se dinâmica. Aí “é correria”, usa-se granada, marreta, corta vergalhão. A decisão sobre quando usar uma técnica ou outra depende da situação. Por exemplo, pode estar havendo uma negociação com bandido que retém uma pessoa como refém. O fato de estar em curso uma negociação não significa que não haverá tomada de assalto, pois a negociação poderá falhar. Então faz-se uma entrada dinâmica ou um assalto tático. Se houver uma janela aberta ou as condições forem favoráveis a entrada silenciosa é a preferida. De maneira geral é usado o assalto tático, porque a situação é tensa, usa-se lançador, carga explosiva na porta, bomba para chamar a atenção e facilitar a entrada.

No momento, o batalhão não está usando o escudo, mas prevê-se que no futuro será o padrão, tanto para entrada silenciosa quanto para entrada dinâmica. O escudo é uma segurança, pois hoje se faz a entrada com as pernas desguarnecidas.

4.1.6 O Contexto Extremo na prática do BOPE

As situações de contexto extremo no BOPE diferem em cada estado do Brasil, pois a ocorrência de atos ilícitos implica na necessidade de intervenção de polícias com treinamento específico. É preciso que haja a resolução dos problemas de ordem pública que levem a população de volta à pacificação e normalidade. Como já comentado sobre os filmes *Tropa de Elite I e II*, estes retrataram situações fictícias na cidade do Rio

de Janeiro, a segunda mais populosa do país, cuja condição geográfica favoreceu a proliferação de favelas que se espalharam por diversos morros e a população pobre se tornou refém do tráfico de drogas e de armas.

Esta pesquisa se limitou ao BOPE do estado de Santa Catarina, o qual atua fortemente na grande Florianópolis que compreende nove municípios e população estimada em 1.100.000 habitantes. Embora exista população de baixa renda, que se fixou, ao longo do tempo, em áreas periféricas e morros, a região sul é tida como uma das que possui melhores níveis de qualidade de vida no país. É de se imaginar, assim, que os problemas de segurança não se assemelham ao grande Rio de Janeiro, retratados pelo filme citado. A constatação deste fato foi extraída da fala de um dos entrevistados na pesquisa, como a seguir:

[...] eu acho que o batalhão deveria trabalhar com caminhonetes que pudessem deslocar o maior número de efetivos possível, a exemplo do BOPE do Rio, eles trabalham com a caminhonete onde vão 8 policiais, vão 4 dentro e 4 na parte de fora. Não prá ficar passeando dentro da favela de viatura, o que eu acho inseguro, é feito aqui em SC pela nossa realidade de que aqui é um estado mais tranquilo, o bandido não tem a rotina de confrontar com a polícia, normalmente ele corre (T6).

Embora reivindique condições de trabalho semelhantes às do Rio de Janeiro, T6 manifesta que Santa Catarina é um estado mais tranquilo e tem situação diferente daquela. No entanto, não se pode minimizar a periculosidade nas ações do BOPE – SC no combate ao tráfico de drogas, pois há também risco constante em suas operações, que interfere na atividade rentável do comércio ilícito. Nos bairros das grandes cidades o comércio de drogas é uma realidade, e em Florianópolis não é diferente. Fala-se em uma “guerra ao tráfico”. Existem facções rivais que se enfrentam na disputa por pontos de venda. Para o combate requisitam pessoas de baixa renda, com escolaridade mínima, muitos menores de idade, ainda na faixa de 12 a 14 anos, que abandonam a escola pública de baixa qualidade e sem atrativo, o que se constitui em um problema social. O tráfico, apesar de diminuir a esperança de vida destas pessoas para a faixa de 23 a 25 anos, remunera melhor, se comparado a qualquer outra atividade.

A comunidade do entorno costuma tomar partido dos traficantes, os quais lhe oferecem proteção, ainda que exijam muito em troca. Os

traficantes, neste caso, além de remunerar filhos e netos dos moradores e de trazer renda e segurança para a localidade, são mais queridos do que a polícia, por exemplo, pois esta, quando entra no bairro, é para “estourar” o ponto de venda. Então, a polícia considera que não pode entrar nestes lugares “pedindo licença”, tem que estar “preparada para a guerra”. Ao entrar nestes locais os policiais do BOPE sabem que os “inimigos” a enfrentar não possuem o mesmo treinamento que eles; mas, em questão de armamento, o dinheiro do tráfico consegue trazer o que há de mais moderno. Os policiais conhecem esta realidade e são homens conscientes de que devem tomar todo o cuidado com a população civil e de que o objetivo maior é prender marginais. Do outro lado vão encontrar adversários cuja ética é duvidosa e se aplica estritamente aos companheiros e superiores no tráfico.

Os policiais do BOPE-SC são conscientes de que, ao sair do Batalhão, a qualquer momento podem se deparar com um evento extremo originando o contexto extremo. Por isso, em toda saída do Batalhão é preciso estar protegido e equipado, como se viu nos registros do diário de campo aqui apresentados. O relato a seguir ilustra a postura do soldado do BOPE:

[...] se você for observar, qualquer guarnição que sai aqui já sai com colete, então é direto. A gente só vai tirar o colete quando voltar e entrar aqui, mas quando tu saís tá ligado em todos os sentidos, e é o que nos traz segurança é o que faz a gente ter êxito, é estar sempre atento (T1).

O contexto extremo, para os policiais do BOPE, é sempre uma possibilidade iminente. Diariamente acontece a ronda (ronda tática ou “patão”) em pontos das cidades da grande Florianópolis, de acordo com um mapeamento de risco de ocorrências, elaborado previamente, pois os atos ilícitos acontecem rotineiramente. Nestes locais, os policiais podem surpreender disputas de traficantes por pontos de venda, distribuição de drogas, esconderijo de bandidos que praticam roubo a bancos e residências, locais de receptação de produtos de roubo, desmanche de veículos, contrabando de drogas e produtos, entre outros delitos. A ação preventiva pode se dar através da ronda tática, fazendo abordagens às pessoas, aos veículos ou a edificações suspeitas. O BOPE utiliza carros maiores que os usados pela polícia convencional. São camionetes tipo Vans, que transportam de quatro a cinco policiais e armamento no porta-malas do carro. Esta situação, que em princípio não se caracteriza como

contexto extremo, pode vir a sê-lo, caso os policiais sejam recebidos com hostilidade em uma destas abordagens.

Os policiais consideram corriqueiras as solicitações de mandados de busca e apreensão e, portanto, não as tomam como uma convocação para um evento extremo, ainda que exista forte potencial neste evento para que se torne extremo. Por mais simples que seja a operação, sempre há planejamento prévio para garantir o máximo de acerto e obter êxito para conseguir os resultados desejados. Conforme a afirmação que se segue:

[...] Sempre tem um planejamento. A gente caracteriza assim: quando uma operação é emergencial, o planejamento é um pouco mais conciso, é mais breve, só fala aquilo que realmente é necessário, não se tem um estudo detalhado. Quando se tem algo mais concreto e há a possibilidade de um estudo mais detalhado a gente faz um planejamento mais detalhado com referência a tudo o que se deve ser levado em conta para que a operação surta efeito (T2).

A convocação do BOPE para uma missão que irá ocorrer no contexto extremo normalmente é uma ordem que emana de escalões superiores. Quem assume esta missão é o oficial comandante de policiamento que está de serviço. Eventualmente o comandante do Batalhão pode querer assumir a missão, mas o planejamento e os cuidados operacionais são delegados ao Oficial Comandante de Policiamento.

O Comandante do batalhão pode solicitar ao Oficial que assuma uma determinada operação na qual se possa apreender alguma arma ou prender uma pessoa suspeita de envolvimento com tráfico de drogas. O comandante pode ter recebido informações completas vindas de outras seções da polícia e, nestas condições, o Oficial tem como planejar junto com os policiais escalados, para que se tenha o melhor entendimento possível. Ao contrário, se não há informações mais precisas sobre a missão, o Oficial se atém “ao verbo” utilizado pelo Comandante para fazer o planejamento. Geralmente é feito o estudo do terreno, das vias de acesso, das vias de fuga, quem atua na área, quantos policiais poderão atuar, qual a melhor hora, se à noite ou durante o dia, quais as condições climáticas, se há lua cheia, enfim todos os detalhes que podem interferir na patrulha.

Todas as possibilidades têm que ser abordadas, justamente prá se ter uma resposta frente a alguma eventualidade. Exemplo: ah, se ele correr pra tal lugar, o que é que faz? A tropa, a outra equipe que vai estar na saída tal, tem que subir pela rua tal e pegar o cara. Tá, e se na entrada do morro a gente apreender a arma, o que faz? Leva o cara pra delegacia? Leva o cara com a gente? Se no morro um policial foi ferido, prá que hospital que leva? Dá prosseguimento à operação? Tudo isso é elencado no planejamento e prá se fazer esse planejamento bem feito tem que se fazer o quê, sentar e escrever. Escrever e depois repassar para a tropa (T2).

Em caso de uma situação de emergência, em que o evento extremo já foi deflagrado, não há condições de realizar um planejamento detalhado. O planejamento, às vezes, acontece mesmo dentro da viatura. Uma cena do primeiro filme *Tropa de Elite*, logo no início ilustra esta situação. O Capitão Nascimento vai preparando o pessoal para o fato de que no local está acontecendo um baile *funk* e é preciso tomar cuidado. Ele pergunta quem conhece a entrada, alguém responde que sim e ele emenda: “então você puxa”, significando que quem conhece vai liderar a subida ao morro. No entanto, a responsabilidade pelas ações permanece com o Capitão Nascimento. Ele ordena os policiais de outros Batalhões a permanecerem embaixo (não subir o morro), ao longo do caminho vão seguindo empunhando a arma em posição de fatiamento, ou seja, posicionando-a de um lado para o outro e escondendo-se nos becos da favela. Ao chegar no alto do morro o Capitão ordena que tragam-lhe o menino que solta rojões para avisar que tem polícia subindo e exige de forma violenta que ele conte quem é o dono da carga (de drogas).

É importante assinalar que as práticas de tortura veiculadas no filme, por parte dos policiais, foram criticadas pela mídia brasileira, gerando questionamentos quanto a uma suposta transformação de tais personagens (policiais) em heróis, em virtude de suas atitudes frente aos criminosos ou à população pobre e aos moradores de favelas. Esse posicionamento, no entanto, é contestado por Padilha, que critica a forma violenta segundo a qual a polícia age no Rio de Janeiro.

Os policiais do BOPE – SC já treinaram sobre como se deve fazer em uma subida ao morro; então, simplesmente se diz qual será a missão para que os convocados já saibam o que terá que ser feito. Como se aprende no relato a seguir:

A missão é ir lá ao morro (nome do morro), tem um fuzil na residência tal, vamos em duas viaturas, as viaturas vão deixar a gente na entrada A. e a outra na outra entrada, a gente vai entrar pelo mato, a minha equipe vai fazer o cerco por trás da residência, a equipe alfa vai adentrar pela frente da residência, a gente vai fazer um martelo e bigorna prá tentar pegar o marginal lá dentro da residência. “Alguém tem alguma dúvida?”, “não” ou “eu tenho uma dúvida: qual material eu levo?”, leva o material de datação especial de vocês. Todo mundo já sabe o que tem que levar. Esse é o planejamento de caráter emergencial, não se tem aquele tempo de preparar (T2).

O BOPE também atua em situações emergenciais de alto risco, onde a polícia convencional, a Rádio Patrulha, não consegue dar conta, pois a função delas é cuidar do cotidiano, briga de marido e mulher, roubo, as chamadas situações ordinárias. Por não ter treinamento e equipamentos adequados, quando a situação evolui para uma situação de risco ou extraordinária, convocam o BOPE para resolver o problema. Constituem missões gerais do BOPE – SC, o combate ao tráfico de entorpecentes e ao crime organizado, a intervenção e operações de resgate de reféns, o patrulhamento em locais de alto risco, a captura de criminosos em áreas de difícil acesso e a ocupação, manutenção e retomada de pontos sensíveis. Um exemplo típico de operações especiais em contexto extremo no BOPE - SC é relatado a seguir:

Em março de 2013, era um domingo de Páscoa e uma família se preparava para um churrasco que reuniria diversos parentes, em uma cidade do interior de Santa Catarina. Os preparativos para o almoço já estavam acontecendo quando, pouco mais de onze horas, um homem que fizera parte da família, com 35 anos de idade e que não aceitava a separação da ex-mulher, entrou na casa dos familiares, onde imaginou encontrar a esposa e o filho, e fez dez pessoas reféns. O casamento tinha terminado havia dois anos. O filho, já com 13 anos, era criado pelos avós maternos e estava entre os reféns, mas a ex-mulher ainda não havia chegado. O homem estava perturbado, disse que iria esperar a esposa para matá-la junto com o filho e depois se matar. Em outros momentos mudava seu objetivo, mas a polícia local que havia sido avisada tentou negociação com o sequestrador sem sucesso.

O BOPE-SC foi acionado em Florianópolis. Os policiais que participariam da operação de resgate teriam que ser chamados em suas casas. O traslado deveria ser feito em um helicóptero e uma viatura, pois o grupo total empregado para o resgate não poderia seguir junto na aeronave, por falta de espaço. Seguiu o negociador, o gerente de crise e mais dois policiais para o primeiro contato, e os quatro restantes com os equipamentos necessários, foram em uma viatura. Em ocasiões como esta, em que a operação é emergencial, o planejamento vai acontecendo no trajeto. Neste caso, os policiais trabalharam com as primeiras informações recebidas da polícia de Chapecó e os que seguiram de carro foram se comunicando com celular com os policiais do BOPE que chegaram primeiro. Receberam informações de que o sequestrador era dono de uma pista de *paintball* e havia cedido o espaço para um treinamento com Pelotão de Patrulhamento Tático (PPT), o que o tornou conhecedor de algumas táticas usadas pelos policiais, e que estava usando este conhecimento para confinar os reféns. Estas informações foram importantes para o planejamento dos policiais. Ficaram sabendo como eram distribuídos os cômodos da casa e que ele havia levado os reféns para o último cômodo no segundo piso e colocou um espelho de frente para a escada para ter visão de quem invadissem. O cárcere, que começou pouco mais de onze horas da manhã, se estendeu por dez horas.

A primeira tentativa nos casos de sequestro é a negociação. Se o sequestrador se entregar, será preso e tem sua vida preservada. Se a negociação não apresenta resultado, uma vez que o estado emocional do sequestrador vai se deteriorando, este pode tomar atitudes que implicam em reações da polícia para impedir um mal maior. Se começar a torturar os reféns, dependendo da violência que vier a empregar, pode implicar em risco de vida para os mesmos. Os policiais podem então procurar resolver com a segunda alternativa tática, que é o uso de armas não letais, como granadas de emissão, explosivas, na tentativa de resolver a crise sem mortes.

Uma vez que esta tentativa falha, o sequestrador pode partir para ações mais violentas, causando a morte de reféns, obrigando os policiais a utilizarem a terceira alternativa tática que é o *Sniper* ou “atirador de elite”. Para este recurso ser usado é preciso que se tenha no grupo um profissional que treina para ser capaz de executar um tiro certo durante uma situação extrema. Ele precisa ter um posicionamento tal que o tiro, de preferência, atinja cabeça, na região dos olhos e nariz, onde se forma um “T” para o atirador. O tiro de precisão é feito à distância de 50 a 100 metros ou mais e o atirador não corre risco.

A quarta alternativa é a de maior risco para os policiais. É a tomada do imóvel de assalto, na qual quatro policiais formam uma coluna para invadir a residência arrombando portas, conforme apontado no treinamento. Neste momento o risco é grande, porque o sequestrador pode escolher o melhor posicionamento para surpreender em uma emboscada. Felizmente, em Chapecó, o negociador conseguiu convencer o sequestrador a se entregar, libertando todos os reféns.

Situações de contexto extremo ocorrem em todo o estado de Santa Catarina e o BOPE – SC, mesmo sediado na cidade de São José, é convocado para atender ocorrências que exigem do policial que, além de estar treinado e trabalhar com armamento diferenciado das polícias convencionais locais, possui no grupo COBRA especialistas preparados para atender diferentes tipos de missões de alto risco. Situações como os assaltos a caixa eletrônico de bancos, em que os criminosos empregam explosivos tornaram-se um problema para as cidades do estado. A convocação do BOPE acontece quando há risco de ter sobrado explosivos que não detonaram no local. Nestes casos, seus especialistas são chamados para recolher e desarmar o artefato em segurança. O Batalhão também atende ocorrências que envolvem artefatos militares que não detonaram por defeitos de fabricação ou explosivos improvisados e, ainda, prestam apoio operacional ao Exército Brasileiro e à Polícia Federal quando são requisitados para execução de varreduras antibomba.

Os policiais do BOPE são acionados também para capturar os bandidos envolvidos nestes ataques a bancos que partem em fuga e a polícia convencional não está preparada para a perseguição. O BOPE faz uso de sua capacitação para agir como reforço no policiamento e ajudar nas buscas para encontrar os envolvidos no roubo.

Não é possível estabelecer paralelos entre as polícias militares dos estados, pois as condições sociais, geográficas, econômicas e culturais são distintas entre eles. Mas há a troca de experiências entre as polícias e alguns dos integrantes do COBRA-SC fizeram treinamentos junto ao BOPE do Rio de Janeiro. Nos Batalhões dedicados a Operações Especiais são recorrentes os treinamentos de situações que podem ser encontradas quando se enfrenta a realidade. Pratica-se a todo tempo, simulando experiências vividas por policiais de outros estados, ou enfrentadas pelos próprios integrantes do Batalhão de Santa Catarina, para fazer valer a máxima: “você faz o que você treina”. Assim, o treinamento para os policiais do BOPE é constante, mesmo quando não esteja acontecendo nada que o justifique.

Neste primeiro item se retratou as operações do BOPE em treinamento e na configuração do contexto extremo. A seguir, no item 2,

serão apresentadas as categorias de análise extraídas das entrevistas e das observações realizadas *in loco*.

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A observação participante de campo e a entrevista semiestruturada geraram um conjunto de dados que possibilitaram a criação de oito categorias, suas respectivas subcategorias e elementos de análise. Para se chegar às categorias foram obedecidas as etapas referidas por Taylor e Bogdan (1998), que incluíram a releitura criteriosa das transcrições das entrevistas e dos registros do diário de campo, permitindo selecionar os elementos de análise. A seleção destes elementos, de acordo com suas semelhanças, proximidades e complementaridade, possibilitou agrupá-los em subcategorias representativas dos conteúdos dos discursos. Com o foco nos objetivos da pesquisa, a partir das observações feitas durante a convivência com os participantes e, posteriormente, com a repetição de temas em seus relatos, foi possível chegar às categorias de análise apresentadas no Quadro 1, na página a seguir.

Quadro 1 - Categorias, subcategorias e elementos de análise dos dados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
1. Caracterização do trabalho no BOPE	1.1 O treinamento	1.1.1 Curso de formação de oficiais.
		1.1.2 Curso de Estágio de Táticas Policiais.
		1.1.3 Curso de Ações Táticas Especiais.
		1.1.4 Curso de Operações Especiais.
		1.1.5 Treinamento físico.
		1.1.6 Treinamento de defesa pessoal.
		1.1.7 Treinamento teórico.
		1.1.8 Treinamento técnico.

		1.1.9 Treinamento Simulado.
	1.2 As facilidades encontradas	1.2.1 Confiança no comando do BOPE.
		1.2.2 Confiança nos oficiais na tropa.
		1.2.3 Humanização.
		1.2.4 Aperfeiçoamento constante
		1.2.5 Pertencer ao BOPE
		1.2.6. Apoio da Comunidade
	1.3 As dificuldades encontradas	1.3.1 Falta de investimentos.
		1.3.2 Formação de Especializados.
		1.3.3 Aprofundamento não acontece.
		1.3.4 Equipamentos e Armamentos.
		1.3.5 Reflexos da impunidade
		1.3.6 Disciplina
1.3.7 Conciliar a família e o trabalho.		
2. O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento, o treinamento	2.1 As condições pessoais.	2.1.1 Perfil.
		2.1.2 Não há perfeição.
		2.1.3 Buscar o perigo.
	2.2 As condições materiais.	2.2.1 Fardamento.
		2.2.2 Armamento.
		2.2.3 Equipamento.
	2.3 As condições de capacitação.	2.3.1 Instalações internas e externas.

3. O processo de liderança no BOPE	3.1 Relações hierárquicas na PM.	3.1.1 Prioridade para o mais antigo.
		3.1.2 Patente gera liderança.
		3.1.3 Comando e liderança.
		3.1.4 A patente e a hierarquia militar na tomada de decisão.
	3.2 A interação líder e seguidores.	3.2.1 O líder consulta os seguidores.
		3.2.2 Busca de superação.
3.3 Receptividade a ideias e opiniões.	3.3.1 Abertura para sugestões.	
4. Características do líder	4.1 O que é ser líder para os membros do BOPE.	4.1.1 Integrador.
		4.1.2 Conhecimento.
		4.1.3 Exemplo.
		4.1.4 “Não corta na carne dos outros, corta na própria carne.”
	4.2 Características da relação com os seguidores.	4.2.1. Respeito.
		4.2.2 Atribuições de comando.
	4.3 Modo de agir do líder durante a missão.	4.2.1 Líderes como espelho.
		4.2.2 Diferenças entre ser líder e superior.
		4.2.3 Parceria.
		4.2.4 Compartilha o sucesso.
4.2.5 “Chefe é o contrário, só manda”.		
5.1 A rotina de quem ocupa postos de comando.	5.1.1 Rotina dos oficiais	
	5.1.2 Rotina dos praças.	

5. Liderança em contexto de Normalidade	5.2 Rotina em contexto de normalidade.	5.2.1 Rotina do BOPE.
		5.2.2 Prontidão para um chamado.
		5.2.3 Patrulhamento tático.
	5.3 O Comando em contexto de normalidade.	5.3.1 Troca de Informações.
		5.3.2 Planejamento em contexto de normalidade.
		5.3.3 A liderança do comando de patrulha em contexto de normalidade.
6. Liderança em contexto extremo	6.1 Quem convoca os soldados para atuar em contexto extremo.	6.1.1 Convocação pelo Comandante Geral.
		6.1.2 Solicitação para eventos extremos.
		6.1.3 Quem escolhe os membros da equipe.
		6.1.4 Os melhores são selecionados.
		6.1.5 O contato é feito em rede.
	6.2 Habilidades para atuar em contexto extremo.	6.2.1 Habilidade determina onde atuar.
		6.2.2 Cursos e Treinamentos.
		6.2.3 Condições físicas e mentais.
		6.2.4 Treinamento constante.
	6.3 Confiança nos demais companheiros.	6.3.1 Relação de confiança.
		6.3.2 Lealdade

		6.3.3 Confiança na capacidade do outro é imprescindível.
		6.3.4 Todos sabem o que deve ser feito.
7. Comparação dos contextos de normalidade e extremo	7.1 Planejamento da ação em contexto de normalidade.	7.1.1 Participação do Oficial do dia.
		7.1.2 Participação dos Comandantes de Guarnição.
		7.1.3 Liberdade de ação.
		7.1.4 BOPE tem locais mapeados.
	7.2 Planejamento para ação em contexto extremo.	7.2.1 Estudar o que se vai fazer.
		7.2.2 Convocar o BOPE.
		7.2.3 Convocar os mais habilitados.
		7.2.4 Evento com refém.
		7.2.5 Roubo com uso de explosivos.
		7.2.6 As quatro ações táticas
		7.2.7 O líder do comando passa a informação.
		7.2.8 Os detalhes são considerados.
		7.2.9 Sugerir formas de abordar.
		7.2.10 Evento extremo de urgência.
	7.3 Comparando a liderança em contexto de normalidade e extremo.	7.3.1 Patente mais alta ou é mais antigo.
7.3.2 Troca de comando.		
7.3.3 Soldado lidera Oficial.		

		7.3.4 Protocolos para ações específicas.
		7.3.5 Cada um tenha sua função pré-definida.
		7.3.6 Quem lidera?
8. Motivação para a carreira policial e para atuar em contexto extremo	8.1 Influências para trabalhar na PM.	8.1.1 Influências familiares.
		8.1.2 O sonho e a necessidade.
		8.1.3 Identificação.
		8.1.4 Encantamento.
		8.1.5 Servir o exército
	8.2 A escolha por fazer parte do BOPE.	8.2.1 Querem mais desafios.
		8.2.2 O desejo de pertencer.
		8.2.3 Experiência de altíssimo risco.
	8.3 Motivações pessoais.	8.3.1 Sentimento de missão cumprida.
		8.3.2 Companheirismo.
		8.3.3 Fazer o que gosta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Cada uma das categorias descritas no Quadro 1 será reapresentada em um quadro específico antes da descrição do conteúdo das mesmas, para facilitar a leitura.

É fundamental esclarecer que, embora as descrições das categorias venham em separado uma das outras, observar-se-á um entrelaçamento entre os elementos que as compõem em suas temáticas, tendo em vista a riqueza e a dinâmica representativa dos conteúdos.

Outra medida organizativa diz respeito à discussão dos resultados: optou-se por trazê-la ao final da descrição geral das categorias, integrando os conteúdos descritos nos capítulos quarto e quinto.

4.2.1 Categoria 1: Caracterização do trabalho no BOPE

Esta categoria possibilitou descrever o trabalho realizado no cotidiano do BOPE, considerando os detalhes do treinamento e as facilidades e dificuldades encontradas no pertencimento à corporação, bem como o trabalho diário realizado no Batalhão. Ela é composta por três subcategorias e diferentes elementos de análise que serão descritos em detalhes.

A seguir (Quadro 2) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da Categoria 1.

Quadro 2 - Categoria 1: Caracterização do trabalho no BOPE, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
1. Caracterização do trabalho no BOPE	1.1 O Treinamento	1.1.1 Curso de formação de oficiais.
		1.1.2 Curso de Estágio de Táticas Policiais.
		1.1.3 Curso de Ações Táticas Especiais.
		1.1.4 Curso de Operações Especiais.
		1.1.5 Treinamento físico.
		1.1.6 Treinamento de defesa pessoal.
		1.1.7 Treinamento teórico.
		1.1.8 Treinamento técnico.
		1.1.9 Treinamento simulado.
	1.2 As facilidades encontradas	1.2.1 Confiança no comando do BOPE.
		1.2.2 Confiança nos oficiais na tropa.
		1.2.3 Humanização.
		1.2.4 Aprimoramento constante.
		1.2.5 Pertencer ao BOPE.

	1.3 As dificuldades encontradas	1.2.6 Apoio da Comunidade.
		1.3.1 Falta de investimentos.
		1.3.2 Formação de Especializados.
		1.3.3 Aprofundamento não acontece.
		1.3.4 Equipamentos e Armamentos.
		1.3.5 Reflexos da impunidade
		1.3.6 Disciplina
		1.3.7 Conciliar a família e o trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1.1 O Treinamento

Esta subcategoria é composta de nove elementos, descritos ao longo do texto, que incluem a realização de cursos e treinamentos.

Para ter acesso ao BOPE o profissional militar deve aspirar integrar esta corporação. A formação dos policiais que lá atuam são as mais diversas, uma vez que há profissionais com mais de 20 anos de carreira e que entraram para a Polícia por concursos públicos com exigências distintas, ao longo destes anos. Há aqueles que desde o início optaram por submeter-se ao **Curso de Formação de Oficiais**, o qual é realizado na escola de oficiais e pode ser comparado a um curso de graduação em uma faculdade. Outros profissionais optaram, durante sua carreira, por cursos internos, tais como curso de formação de soldado, curso de formação de cabo, curso de formação de sargento e outros. Após sua diplomação num dos cursos o profissional é designado para trabalhar em uma das corporações da polícia militar.

Três níveis de cursos são recomendados para atuar em operações especiais: o primeiro nível é o **Curso de Estágio de Táticas Policiais**; o segundo nível é o **Curso de Ações Táticas Especiais** e o terceiro nível é o **Curso de Operações Especiais**. O Estágio de Táticas Especiais é um curso de duas semanas, sendo considerado como uma iniciação às operações especiais. Este curso exige que o aluno seja submetido a provas físicas, de alimentação e outros treinamentos específicos, e apresenta um

índice de aprovação em torno de 50% dos candidatos inscritos. Depois deste, o profissional deverá realizar o Curso de Ações Táticas Especiais, com duração de um mês, e que visa habilitar o policial militar a trabalhar no Pelotão de Patrulhamento Tático - PPT. O aluno deste curso será submetido a provas de grande dificuldade física no momento em que entrar e, em seguida, a provas de dificuldade técnica que o desafiam a permanecer no curso, uma vez que quaisquer das provas não cumpridas implicam no seu desligamento.

O **Curso de Operações Especiais**, por sua vez, é mais intenso e demorado, com três meses de duração, no qual o aluno é submetido a vários desafios, com nível de aprovação em torno de 10 a 15%, que os treinará para compor o COBRA: Comando de Operações Busca, Resgate e Assalto, considerado o grupo de elite do BOPE. Neste curso os alunos recebem treinamento para operações em ambiente hostil, como busca na selva, inclusive de marginais foragidos da justiça, resgate em locais de difícil acesso e patrulhas policiais em contexto de difícil manejo, como assaltos. Treinam, por exemplo, a invasão tática em locais fechados em ocorrência com reféns. Este grupo de elite é denominado “Os Caveiras”. Os participantes relataram que nem todos os que querem fazer o curso conseguem chegar ao final dele, tendo em vista que oferecem muitos desafios, como demonstram os relatos a seguir:

Dentro da oração caveira existe até uma expressão: “o sofrimento para aprender”, porque aquilo que vem fácil vai fácil. Ele não batalhou pra ter aquele conhecimento, então vai entrar num ouvido e vai sair no outro, agora o sofrimento para aprender, não. Você passa por uma construção espiritual, em que superação pessoal vai muito mais além daquilo que você acreditava alcançar. Você consegue superar o seu limite de forma inacreditável, em que ao cair numa adversidade vai ser mais um obstáculo pra ti transpor. Você já passou por tanta coisa e sabe que tu vai bancar aquilo ali, vai passar por isso (T5).

O aluno pode ser eliminado do curso já na fase que o antecede, por alguma limitação física, ou durante o mesmo, quando sofre alguma lesão que o impede de continuar, ou mesmo quando não consegue suportar os desafios impostos pelos instrutores. A desistência durante o curso é um momento de extremo constrangimento perante os demais, pois ele deve fincar uma cruz em um “cemitério” (local destinado a isso) com a faixa

“Aqui jazem fracos” onde consta, em uma lápide, o nome dos que não conseguiram chegar ao final. A desistência é proferida pelo aluno perante os demais. Esta, porém, não é motivo para que o soldado não seja respeitado em sua volta ao quartel. Como mostra o relato a seguir:

[...] só o fato de que o combatente venha a fazer a inscrição já pode olhar prá ele com outros olhos. Ele queria e tentou. Mas não é prá todo mundo. Se fosse pra todo mundo seria [mais fácil]. Mas o negócio é seletivo, é uma seleção natural, mas no primeiro momento não pode pensar só [...] [em simplesmente ter a vontade de fazer porque é bom ser caveira]. Mas tem o lado intelectual muito forte (T8).

Complementando os cursos de formação, inúmeros treinamentos são ministrados diariamente para os integrantes, que participam de rondas de rotina ou missões em eventos extremos. Estes treinamentos são realizados em diferentes contextos, que podem ser internos ou externos às dependências onde se localiza o Batalhão e que em maior ou menor escala são praticados por todos os integrantes do BOPE, desde o Comandante Geral até os profissionais com atividades administrativas. O **treinamento físico** é atividade frequente praticada por todos, que vai da realização de corridas, natação, uso de aparelhos, até a submissão da tropa, regularmente, a avaliações físicas rígidas para a recomendação e a intensificação de determinadas práticas de exercícios físicos, assim como dietas para mantê-los em forma.

A rotina do treinamento também é a mesma, a gente começa com a defesa pessoal, passa pela instrução técnica e tática, e termina com o TFM que é o treinamento físico militar- corrida e musculação pra manter a forma (T7).

O preparo físico e cuidados com a saúde são um dos fundamentos que recebem atenção de cada um, devido às exigências do trabalho, pois, inesperadamente podem ser chamados para uma missão em contexto extremo. Por isso, muitos frequentam sessões de **treinamento de defesa pessoal**, que são artes marciais ministrados pelos próprios integrantes do BOPE. Aulas de jiu-jitsu, muay thay e outras são praticadas regularmente por muitos dos integrantes, nas próprias dependências do Batalhão, como mostra o relato a seguir:

Tem a questão do treinamento, que é importante estar se atualizando, onde o batalhão de área infelizmente, pela falta de efetivo, não tem como fazer. Aqui tem condições de fazer no batalhão, tem academia, tem treinamento de terça a sexta, tem instrução, o batalhão disponibiliza treinamento de jiu-jitsu de segunda e quarta de graça, muay thai de graça, só depende de o policial ter vontade de vir treinar. São facilidades que os outros batalhões não têm (T6).

Outras formas de aprimoramento são utilizadas para aprofundar os ensinamentos recebidos nos cursos. Nas salas de aula com o **treinamento teórico** são revisados assuntos relativos às táticas já aprendidas nos cursos, que são lembradas. Como ilustra o relato a seguir: “Porque a mente da pessoa é assim: se nós não estivermos exercitando a mente ela vai parar, ela vai estacionar” (T1).

Para estarem sempre na vanguarda são feitos **treinamentos técnicos** que garantem o correto manuseio de armas e outros equipamentos de defesa e ataque. No entanto, o **treinamento simulado** ocorre para as mais variadas situações e é exaustivamente repetido. A simulação serve para o preparo de uma ação que comumente ocorre no dia a dia do policial que é convocado para uma missão. Quando a convocação ocorre, o planejamento pode ser muito breve e ao chegar ao local da ocorrência cada membro da equipe tem que saber como deve agir. Desde o resgate de um refém, até a desativação de uma banana de dinamite, tudo deve ser simulado e exaustivamente treinado com a previsão das possíveis situações que poderão ocorrer, como a reação de uma pessoa acuada, para estar preparado às surpresas do momento. Este preparo é o diferencial do BOPE, com diz este relato.

Então os treinamentos que são passados aqui, tipo treinamento que tu usa lá fora, primeiro é feito aqui a simulação de várias situações que tu pode se deparar na rua. Então quando chega na hora, no momento tu vai saber como agir. Então o diferencial é muito grande (T1).

Então a gente faz simulações e treinamentos pra quando chegar na hora tu saber teu papel, porque a gente trabalha numa equipe né, é mais de uma cabeça. Somos em 4 no mínimo, 5 [...] A gente não sai com menos de 4. Então cada um vai ter a sua

função. Se tiver uma situação de abordagem ou qualquer tipo de situação [...] Entrada de ambiente confinado, cada um vai ter uma função. A função que vai ser dada àquela pessoa, ela vai saber desempenhar aquilo ali. Porque ele tem treinamento, e quando é feito simulação aqui, é treinado aqui no quartel em dias de instruções pra ti poder saber o que tais fazendo. Então ter domínio, é muito importante ter domínio no que tu faz (T1).

4.2.1.2 As facilidades encontradas

Os entrevistados apontam como facilidades, alguns fatores do cotidiano de trabalho, verdadeiros motivos de satisfação no trabalho e de pertencimento ao BOPE. Estes compõem a segunda subcategoria que é definida a partir de seis elementos de análise.

O fator que aparece de forma recorrente na fala dos entrevistados é a **confiança no comando do BOPE**. Esta é considerada fundamental para que as ações da Corporação sejam bem sucedidas.

O fato de o Comando ser ocupado por alguém que é “Um Caveira”, que entende que para executar com segurança uma missão em contexto extremo o policial precisa estar treinado, gozando de boa saúde física e mental, mostra aos integrantes do Batalhão que possuem entre eles um aliado que os encoraja. É mais um deles.

Quando não há este entendimento o Comando tende a reduzir a intensidade dos treinamentos, e isso causa insegurança na tropa. O Comando pode ver o policial que está com uniforme esportivo como quem está deixando de executar suas “funções”, que seriam estar na rua prendendo malfeitores e fazendo incursões em favelas. Porém, estas são tarefas de outros Batalhões e o BOPE, quando as realiza, cumpre uma exigência de risco elevado, para a qual precisam estar adequadamente preparados. O BOPE deve executar tarefas de rua, mas que envolvam habilidades específicas e de maior risco. Estas atividades, no entanto, devem estar intercaladas com a escala de preparação do homem, visando missões complexas quando ocorre um evento extremo. Como atestam estas explicações:

O fato de o Capitão ser caveira é um fato muito importante pra nós do batalhão, a gente torceu muito. Na verdade ele foi o primeiro [Caveira], a gente teve outros comandantes [anteriores]. No

BOPE mesmo, ele foi o terceiro comandante. Os dois anteriores não eram da área de operações especiais, então acontecia isso que eu falei pro senhor, chegava aqui e não queria ninguém treinando, era todo mundo na rua. No BOPE hoje, isso é uma facilidade, nós podermos nos aprimorar, treinar, porque temos alguém que nos dá esse apoio na retaguarda, que é “um caveira” também, o Coronel. E essa facilidade a gente não tinha no passado (T4).

Facilidade que eu tenho é a confiança do comando. O comando não tem desconfiança nenhuma do nosso [...] [trabalho]. Eu digo por mim né, do meu serviço, do meu dia de serviço, a informação que eu tenho pra cumprir, informação de arma, droga o meu comando sempre me dá apoio, nunca me questiona com relação a nada, eu sou muito satisfeito com o comando (T3).

Outro fator que facilita o trabalho, no entendimento de quem é comandado, é ter oficiais dentro do Batalhão que trabalhem junto com eles, seja participando dos treinamentos ou em uma missão. Pode-se constatar que além da confiança no Comandante do Bope os participantes citaram ter **confiança nos oficiais na tropa**, e dessa forma o comandante, os oficiais e seus comandados, estão muito próximos e confiam no empenho da tropa. Como fica evidente nesta fala:

A confiança já é tudo. E tu saber, também dá o retorno. Então tu vai ter a liberdade pra trabalhar, então isso aí ajuda bastante. Os nossos Oficiais então acima de nós. Confiar na gente e saber também que a gente tá dando retorno, isso é muito importante. [...] Pra ter o compromisso de dar o retorno que eles esperam. Então isso facilita bastante o teu desempenho dentro da tua função, isso ajuda bastante. Eu acho que isso aí é muito fundamental, dentro do teu serviço (T1).

Aliado à confiança mútua revelada no trecho anterior, os entrevistados referem-se à **humanização** no trabalho, que aparece implícita no tratamento que recebem dos superiores e é identificada e vivenciada pelos integrantes da tropa. A humanização é entendida como a acessibilidade e proximidade entre os oficiais e seus liderados, na

realização conjunta de algumas atividades, seja em treinamentos ou em ações em contexto extremo. Como se pode constatar pelos relatos a seguir:

[...] e também a diminuição (não da hierarquia, a hierarquia aqui é muito forte), porém há uma humanização, é algo mais próximo. Se eu vir um oficial saindo de uma viatura (o oficial tá junto com a gente na viatura correndo os mesmo riscos) [...] O oficial podia estar na repartição, e essas coisas, mas ele sabe que se tá aqui no BOPE ele vai trabalhar na linha de frente também. São chefes, mas vão estar junto (T7).

O batalhão tem uma coisa que é mais difícil de acontecer em batalhão de área, que é a acessibilidade aos oficiais. A gente tem como chegar num oficial, conversar com ele, claro, sempre dentro do respeito, hierarquia e tal, mas tem uma proximidade maior pelo fato de eles operarem com a gente em algumas oportunidades, normalmente à noite. Então a gente tem uma ligação mais próxima dos oficiais (T6).

Aliado à denominada “humanização”, que se processa entre os integrantes da tropa, como dito acima, é considerado também como aspecto facilitador do trabalho no BOPE, um **aperfeiçoamento constante** para o exercício das funções de cada componente que, por sua vez, gera segurança no trabalho a ser realizado. O relato apresentado a seguir foi registrado durante a observação participante e denota este aprimoramento:

Seguiu-se então, no treinamento, a demonstração de uma série de maneiras de se empunhar uma arma, como transportá-la junto ao corpo, como deixar de utilizar a arma principal e passar para a reserva, diferenças de nomenclatura, por exemplo: o que se costuma chamar de arma longa deve ser a principal, a arma curta (revolver) a reserva. (Registro no. 02)

O fato de **pertencer ao BOPE** já é por si só, um facilitador. Segundo os seus integrantes “quando o BOPE chega” é temido pelos malfeitores, ou seja, o BOPE é considerado como um Batalhão

respeitável, que resolve as questões mais difíceis, como atesta a fala a seguir:

O BOPE tem aquilo de chegar pra resolver, então muitas vezes você chega à ocorrência e já resolve, isso é uma facilidade porque pelos anos, pela história que tem o BOPE, todo mundo de fora já sabe o que é o BOPE, então quando ele chega já é temido. E isso cria uma facilidade, porque tu já chegas e às vezes soluciona, sem agir – às vezes tem que agir (T7).

Ao mesmo tempo, pessoas de bem se sentem seguras quando sabem estar havendo uma intervenção do BOPE. O **apoio da comunidade** é percebido pelos integrantes do Batalhão, sendo motivo de orgulho, assim como o respeito que os membros de outras corporações da Polícia demonstram ter para com os integrantes do BOPE. Como é dito a seguir:

Fora do batalhão eu acho que a comunidade apoia, a grande maioria apoia (T8).
E a outra facilidade é a forma com que os outros companheiros de PM acabam vislumbrando a gente. Eles criam uma visão até um pouco maximizada aí, mas isso por um lado é bom. Quando eles pedem um apoio, [por conhecer] o nosso treinamento, ele tem que ser condizente com a expectativa que eles projetaram (T9).

4.2.1.3 As dificuldades encontradas

Embora os entrevistados tenham orgulho em pertencer à Corporação, apontaram dificuldades que, uma vez solucionadas, poderiam incrementar e qualificar ainda mais o trabalho que realizam, com vistas a proporcionar à comunidade um atendimento de maior qualidade. Neste sentido, citaram alguns exemplos, como a **falta de investimentos**, que vão desde a formação dos policiais até os recursos materiais, tais como equipamentos e armamentos.

A falta de investimentos reflete-se, por exemplo, na ausência de uma periodicidade maior de cursos importantes como o Curso de Operações Especiais, o qual, como dito anteriormente, dura cerca de três meses, e qualifica poucas pessoas, pois dentre mais de cem voluntários

que iniciam o processo de seleção para o curso, pouco mais de dez “Caveiras” são formados. Este baixo índice de aprovação pode levar os administradores a resistirem na liberação de verbas para novas turmas.

A sigla COBRA: Comando de Operações Busca Resgate e Assalto, é o grupo que abriga os profissionais preparados para ações em contexto extremo. Como exprime cada palavra que compõe a sigla, é neste grupo seletivo que estão os especialistas em resgate de reféns, apreensão de drogas, ação contra rebelados, trabalho com explosivos, entre outros. A habilitação de pessoal para estas operações requer investimentos elevados, deslocamento para outros estados dos alunos, com afastamento do profissional do seu local de trabalho, constituindo-se assim, uma dificuldade para aumentar o contingente, ou seja, uma dificuldade para a **formação de especializados**, cujo objetivo é formar mais pessoas com alto nível de especialização. Portanto, há uma contradição entre o estado, que considera muito investimento para formar poucos profissionais, e a opinião dos policiais que acreditam que o curso deve ser muito exigente, como fica evidente no relato a seguir:

Na visão dos gestores públicos, se se gasta 300 mil pra fazer o curso tem que formar os 30 e não só 10. E quem tá dentro vê pelo contrário, se formou trinta é porque o curso tá com pouca pressão. Não tem como um curso de operações especiais começar com 30 e formar 30 (T4).

Outra dificuldade relacionada à anterior é a necessidade de haver a formação continuada de profissionais, para que haja o total domínio no emprego de técnicas adquiridas. Por isso, a outra dificuldade apontada é que o **aprofundamento** do que foi aprendido **não acontece**. Embora as sessões de treinamento sejam o ponto forte do Batalhão, este acontece com o mais experiente repassando aos demais as técnicas que no passado foram aprendidas em algum curso ou como autodidata, como é o caso do especialista em desarmar bombas.

Então eu vejo que falta muito investimento na parte técnica, de formação. Quando eu faço um curso de operações especiais, é como uma graduação na faculdade, eu vejo um pouco de tudo, mas ao mesmo tempo eu não me aprofundi em nada. Não há como. Então normalmente a coisa para por ali, depois o que deveria ser feito [...] agora vamos nos especializar. Eu preciso de três ou quatro policiais

que, sei lá, entendam muito, mas muito mesmo de explosivos, tem policial que morre tentando desarmar explosivos que estão no corpo das vítimas, por exemplo, nós não temos aqui a roupa antibombas, o trabalho com explosivo é um trabalho muito perigoso (T4).

A falta de investimentos compromete outras aquisições e melhorias que são citadas como dificuldades para prestar um melhor serviço, ou seja, a carência de **equipamentos e armamentos**. Como nos relatos a seguir:

O policial do BOPE ele trabalha com fuzil e ele não vai levar um carregador, ele vai levar dois, três e não dá pra colocar nesse aí [fuzil]. A PM não fornece e ainda a gente vai ter que comprar. Geralmente essa parte o cara tem que ir comprando, o policial se investe né, tem que investir pra sua segurança, porque senão não teria condições. Se agora for tirar tudo o que cada policial investiu aqui dentro do batalhão, o batalhão não tem condições nenhuma de trabalhar (T6).

(. . .) a nossa tecnologia de formação é muito defasada, a de armamento também [...] [o traficante] tem bastante arma pesada, só que ainda a polícia militar consegue controlar esse tráfico, esses grupos. A gente não pode ficar pra trás e a gente tá ficando pra trás. No BOPE a gente sente uma falta de investimento mesmo (T7).

Por se envolver em eventos de alto risco os participantes consideraram que a exigência, não apenas com a quantidade de equipamentos, mas com sua qualidade, é fundamental, pois não admitem que se faça economia com a condição estrutural do local de trabalho, ou com a aquisição de materiais. Não raro é a compra de coletes à prova de bala e objetos de uso pessoal pelos próprios integrantes do Batalhão. Outros equipamentos, como veículos blindados e viaturas adequadas para enfrentamento de marginais são apontados como carências do BOPE.

Nós estamos com 7 Ford Edge, e 3 Blazer [...]. Eu discordo ainda da Blazer, eu acho que o batalhão deveria trabalhar com caminhonetes que pudessem deslocar o maior número de efetivos possível, a exemplo do BOPE do Rio (T6).

Embora as dificuldades, relacionadas à carência na área de investimentos, tenham sido muito enfatizadas, outros fatores são citados, como a indignação pela vivência dos **reflexos da impunidade**. Os participantes relataram que esta os leva a prender várias vezes o mesmo indivíduo, que não é punido e permanece nas ruas. Os integrantes da Corporação são conscientes de sua responsabilidade e cumprem sua missão com empenho, mas, ao serem perguntados sobre dificuldades no desempenho de suas tarefas, manifestam o descontentamento com a legislação, que consideram permissiva com os transgressores, como se segue:

É o próprio sistema que complica um pouco o nosso serviço. Porque tá bem complicado pra trabalhar. Mas sendo profissional, eu digo assim, a lei não se aplica. É que nem se a gente tivesse chupando gelo né. É aquela coisa: a gente vai fazer o que tem que ser feito [prender]. [o marginal] Tá armado, tá vendendo drogas, aí dali pra frente já não cabe a nós né. Aí tem que fazer o que a gente [...] O que é a nossa função (T1).

O pessoal não confia muito nas leis, na verdade. A gente prende uma vez, prende duas, prende três, quatro e a hora que você for abordar esse cara em uma semana tá na rua de novo. Aí começa a cansar. Têm policiais que já tão com nível de estresse alto com relação a isso, porque a gente prende, prende, prende e a gente não vê punição pra ele (T3).

O treinamento, como já foi abordado anteriormente, faz parte da rotina do policial do BOPE e isto requer **disciplina** para manutenção do corpo e da mente perfeitos, tanto na execução dos exercícios como na dieta controlada para evitar o sobrepeso. Quem leva a sério esta necessidade aponta que algumas pessoas podem ter dificuldade para ter disciplina, como ilustra o relato a seguir:

É a pessoa conciliar. Ter a disciplina consciente. É ter uma atividade física, cuidar da alimentação, musculação não pelo lado estético, mas pela funcionalidade. Então ter essa consciência de que o corpo dele é uma ferramenta que tem que estar em dia (T9).

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados e que está ligado de forma estreita com a disciplina é a dificuldade em **conciliar o trabalho e a vida familiar**. Alguns policiais têm dificuldades neste empreendimento, como se pode constatar a seguir:

A maior dificuldade que eu vejo é tentar conciliar a vida profissional com a pessoal sem misturar. Porque muita gente mistura, porque ele acha que a vida pessoal não faz parte daquilo ali. Tem que saber que quando tá dos portões pra fora, não é mais o cara do BOPE, ele é o policial do BOPE em parte: na conduta, seu posicionamento [...] Ele não vai querer resolver problema ali fora, porque ele é um super herói, aí não dá. Ele tem que cuidar da família, treinar algumas coisas, pra conseguir administrar isso tudo. Senão a cabeça vai virando um emaranhado (T9).

Na categoria 1 foi possível elencar elementos que caracterizam quais os fatores importantes no trabalho do BOPE. O treinamento é um fator determinante para o sucesso ou fracasso das missões que são a ele delegadas. É através do preparo do pessoal, com conhecimento técnico e tático das ações policiais que se diferenciam dos demais integrantes da polícia em suas atividades convencionais.

No entanto, conhecendo as facilidades e dificuldades que os policiais encontram no dia-a-dia é possível saber se há motivação para realizar suas atividades envolvendo riscos para a saúde e até de morte quando estão cumprindo sua missão. Combinados com o que se depreende da categoria 2, que vem a seguir, tem-se o entendimento das razões pelas quais este Batalhão é respeitado dentro e fora de suas fronteiras.

4.2.2 Categoria 2: O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento, o treinamento

A formação do policial de operações especiais se resume em um triângulo, cujo vértice superior contém o homem, e em cada ângulo da base estão o armamento e equipamento e o treinamento. A categoria 2 se desdobra em três subcategorias e sete elementos de análise, que mostram como o BOPE trabalha nestas três vertentes para conseguir fornecer à sociedade as respostas que ela espera do grupo.

A seguir (Quadro 3) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da categoria 2.

Quadro 3 - Categoria 2: O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento e o treinamento, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
2. O Triângulo de Operações Especiais: o homem, o armamento e equipamento, o treinamento.	2.1 As condições pessoais.	2.1.1 Perfil.
		2.1.2 Não há perfeição.
		2.1.3 Buscar o perigo.
	2.2 As condições materiais.	2.2.1 Fardamento.
		2.2.2 Armamento.
		2.2.3 Equipamento.
	2.3 As condições de capacitação.	2.3.1 Instalações internas e externas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2.1 As condições pessoais

O Curso de Operações Especiais (Coesp) da PM corresponde a um árduo caminho de três meses de treinamento. São provas que exigem resistência física e controle psicológico para que os candidatos façam parte de um grupo seletivo de operações especiais e se tornem um “Caveira”. Durante este período os alunos ficam praticamente isolados, em um local de mata, distante de áreas urbanas, desprovido de qualquer conforto e longe dos familiares. Não há banheiros, e os alunos têm que se organizar para as suas necessidades básicas e manter organizados os objetos pessoais e as armas limpas. Os primeiros dias são de pouco sono e exercícios exaustivos. Muitos desistem, e, ao sair, devem passar pelo “cemitério dos Caveiras” que fica ao lado do campo de treinamento.

No entanto, há a necessidade de se ter pessoas com o **perfil** para enfrentar as operações futuras em contexto extremo na vida real. O policial do COBRA tem que despertar confiança, mostrar que é capaz, ser resistente para não vir a reclamar do peso do equipamento, por não saber suportar a sede e a fome, e assim, tornar-se um peso para o restante do grupo. Foi citada a frase que é repetida como “lei” nos cursos de guerra

na selva: “aprenda a suportar o desconforto e a fadiga sem queixar-se e seja moderado com as suas necessidades”. As justificativas podem ser comprovadas em algumas falas:

E são pessoas como essas que elas mesmas, por si só, pedem pra ir embora porque percebem que estão fora do contexto. E não fecham com o perfil do batalhão, é por isso que o curso inicia com 40 policiais e o instrutor e se formam 10 (T2).

Eu preciso saber quem tá do meu lado, eu preciso confiar nele, se ele realmente tem a capacitação pra fazer aquilo que eu quero. E pra isso ele tem que se sujeitar a algumas proações, eu não quero sair daqui pra fazer uma operação e ter um policial reclamando que o pé tá doendo, está chovendo, está frio, ou está com fome, entendeu? Ele tem que estar [...] [suportar]. Se tá doendo, ele vai ter que aguentar, ele não precisa externar isso aí (T2).

Eu tinha uma convicção tão forte, eu tinha tanta gente pra decepcionar e me decepcionar, que eu não ia jamais pedir pra ir embora, jamais, jamais, só se seu fosse desligado mesmo, por uma insuficiência técnica (T5).

Embora a exigência seja grande, os integrantes do BOPE entendem que **não há perfeição** quando se pensa no indivíduo, pois mesmo aqueles que passaram por provas que exigiram esforço físico, cognitivo e psicológico e obtiveram bons resultados nas operações do Batalhão consideram que o homem tem limitações. Afirmam que quando os indivíduos possuem pontos fracos, o trabalho em equipe minimiza as falhas potenciais, pois podem explorar o que há de excelência em cada um e tornar o grupo forte. Portanto, valorizam o trabalho em equipe fundamentado no treinamento técnico, inclusive para enfrentar o imprevisível.

[Pontos fracos] Com certeza, todos têm. E trabalhamos sempre nas deficiências pra minimizar os riscos. Cada um tem as suas deficiências, suas limitações, e mesmo que se treine vai ter um momento ou circunstância que vai ser diferente daquilo que a gente treinou, e a gente vai ter que improvisar, mas nunca se esquecendo da técnica

pra poder alcançar um resultado desejado e diminuir os riscos da própria guarnição (T5).

Trabalhar em contexto extremo, se envolver em ações arriscadas, em enfrentamento com pessoas que representam uma ameaça à sociedade, é a condição na qual os integrantes do Batalhão e, especialmente, os que pertencem ao COBRA, mais gostam de atuar, pela possibilidade de testar seus limites pessoais ao **buscar o perigo** nas missões que lhes são designadas.

O que eu mais gosto aqui é o serviço operacional, da adrenalina de buscar o perigo, tá em contato com o perigo, com pessoas que eu confio, isso aí é o que eu mais gosto (T2).

A gente vai nesses locais onde o tráfico é muito forte e tenta surpreender os traficantes, mas a gente já vai pra pegar, não vai pra prevenir. A gente vai pelo mato, não vai pelo tradicional. A viatura normalmente larga a gente em um lugar distante e a gente segue lá pelo mato, se esconde numa casa velha, fica lá três, quatro horas escondido, então é um pouco diferente. A gente fica ali esperando porque sabe que eles vão voltar. Fazemos normalmente isso de noite, então durante o dia a gente só sai se der alguma coisa grave, senão não saímos, ficamos treinando. E a noite, mesmo que não aconteça nada, a gente vai buscar alguma coisa. Aí nessa saída a gente vai apreender uma arma, apreender drogas, e isso pra nós é bom porque estamos botando em prática o treinamento (T4).

4.2.2.2 As condições materiais

O **fardamento** adotado por todo o batalhão na cor preta tem dupla finalidade: primeiro, para quem o veste e, segundo, para o público externo. O soldado do BOPE, quando se paramenta com seu uniforme e todos os acessórios, incorpora a figura de quem está preparado para os desafios que encontrará pela frente. Principalmente os policiais que fazem parte do grupo COBRA, confessam que o fardamento faz toda a diferença no momento que partem para a ação em contexto extremo, comparando a sua condição à dos personagens de filmes de ação, por exemplo, como um super-herói, tal como o “super-homem” ou “homem aranha”. Vestir a farda o tira da condição de pessoa comum para se tornar o representante

de um grupo que não mede esforços para impor a ordem, e este fato os faz se sentir diferentes e empoderados para combater o crime.

O fardamento atrai o respeito do público; moradores de comunidades onde ocorrem intervenções policiais constantes conhecem a capacidade e a qualidade daqueles homens que se vestem de forma diferente de outros batalhões da PM. A comunidade, de maneira geral, os respeita, e quem comete crimes os teme. No entanto, em um país com temperaturas que no verão atingem marcas acima dos 30° C, a farda preta também traz inconvenientes, pois ainda vestem o colete à prova de balas, adicionado ao peso de equipamentos e armamentos presos à cintura e noutras partes estrategicamente distribuídas pelo corpo.

Por que é que a farda é preta? Porque ela tem um impacto, tem duas finalidades: a primeira pra mim, eu como operador, a partir do momento que eu me armo e me equipo diferente, eu me sinto diferente e eu tenho a obrigação de ser diferente, então é como se fosse um herói. [...]. Então a farda é pra ti, pessoalmente, e pra quem vê. Pra quem vê também assusta, quem vê pensa “chegou os caras de preto”, sabe que se ele não for daquele jeito vai ser por bem ou vai ser por mal (T5).

[...] só que também tem o ônus, que é quando tu é chamado, ter que trabalhar com a farda preta muitas horas no calor, mas isso aí faz parte (T7).

O BOPE, pelas suas características, utiliza **armamento** diferenciado. Os policiais consideram que trabalham com armamento diferenciado, mas para ações mais exigentes necessitariam de armas com melhor qualidade. Ações de alto risco implicam em confiança não apenas no treinamento e aplicação de cada indivíduo, mas confiar também que o armamento vai atender a sua finalidade. Nos relatos a seguir apresentam a importância do armamento que têm e repetem a necessidade de investimentos.

[...] nós temos, por exemplo, fuzis aqui que são fuzis importados da Suíça, temos 5 fuzis suíços aqui. E são fuzis assim que no Brasil inteiro ninguém tem (T4).

[...] Então o nosso armamento e o nosso equipamento são diferenciados, nós trabalhamos com sub-metralhadoras MP5, com fuzis 762, estamos em processo [de compra] de fuzil sig

sauer, fuzil de *sniper* de assalto, trabalhamos com explosivos (T5).

A gente tá num processo de aquisição de armamento, mas hoje precisamos melhorar, o nosso fuzil de *sniper* não é o ideal, a nossa arma tem que ser de extrema confiança, nós não temos que ter dúvida na hora, e armas, pistolas que não falham é a Glock, fuzil de assalto, um HK, são armas que não falham [...] Tu sabe que se tiver que dar uma rajada de 30 tiros, vai dar os 30 tiros. Aí nós armamos com TAURUS, IMBEL, já tiveram algumas dessas que se partiram no meio quando atirou (T5).

Quando se envolvem em operações em contexto extremo, os soldados necessitam de **equipamentos** adequados e de última geração, permitindo que determinadas operações sejam executadas com facilidade e com menor risco para os policiais.

Neste aspecto, na ausência de equipamentos especializados corre-se o risco de improvisar na execução de tarefas, onde o erro pode custar vidas.

Como exemplo que ilustra essa necessidade, as ações de detecção, isolamento e desativação de artefatos explosivos ocorrem sem um braço mecânico para manipular os explosivos deixados em caixas eletrônicos. Portanto as falas reforçam a falta de investimentos:

[...] E explosivo também, temos uma deficiência, a aquisição do braço articulado, do traje antifragmentos, mas nisso a gente tá trabalhando sem. Hoje a gente não possui, a gente usa o conhecimento técnico (T5).

[...] mas se tu olhar o geral, o básico, por exemplo, viaturas, o negócio é complicado, é precário. Às vezes, eu considero uma grande falha na parte de logística da polícia, por exemplo, se um simples pneu de viatura dá problema aí, às vezes é 3, 4 dias, pra daí alguém autorizar, é uma coisa que não dá pra entender, aos olhos do que o estado arrecada, o que é uma bateria de viatura [...] R\$ 200,00 [...] Será que não podia ser na hora ali né? (T4)

4.2.2.3 As condições de capacitação

A capacitação de um homem do BOPE abrange seu condicionamento físico e os treinamentos táticos policiais para defesa e ataque e simulações de situações com a realidade. Seria utópico ter todas as condições de capacitação na própria sede do Batalhão. Portanto, este preparo do homem pode se dar em **instalações internas**, para algumas atividades e **externas**, para outras. Para o condicionamento físico, salas para lutas marciais e academia de ginástica evitam perda de tempo com deslocamentos, e para isso o BOPE conta com instalações locais. Para outros treinamentos técnicos e táticos o pessoal recorre a áreas externas, principalmente para treinamento com tiro e simulações de situações de risco. Nestas ocasiões é constante o deslocamento em micro-ônibus para o estande de tiro, galpões desocupados entre outros. Todas as instruções são ministradas pelos próprios policiais, que se revezam aproveitando o conhecimento e *expertise* de cada um.

[...] à tarde também tem a parte de treinamento técnico, que é o estande de tiro, ou fazemos a parte de entradas táticas, resgate de refém, que a gente chama de assalto tático, usando técnicas de progressão, aí tem alguns locais que a gente treina fora daqui, ruínas de prédios abandonados, galpões, que a gente gosta muito de usar. Nós não temos uma área pra isso (T4).

Resumindo os achados desta categoria, pode-se afirmar que o Triângulo de Operações Especiais engloba os três fatores de sucesso do BOPE. A seleção de homens que se obtém através dos cursos de formação visa conseguir padrões éticos e morais, aliados à força e à saúde. As situações de pressão a que são submetidos os tornam preparados para enfrentar as batalhas mais duras, enfrentar os piores sofrimentos sem desistir de seu objetivo maior que é vencer. Vencer é reconhecer que como ser humano não é infalível, mas saber que recebeu preparo físico e psicológico, que está de posse de equipamentos e armamentos confiáveis e que há uma retaguarda representada pela estrutura administrativa que lhe proporciona as condições adequadas para o desempenho de suas funções.

Como visto até aqui, os aspectos apontados nesta categoria também elucidam o contexto em que ocorre o processo de liderança, descrito a seguir.

4.2.3 Categoria 3: O processo de liderança

Na categoria 3, composta por três subcategorias e sete elementos, são apresentados os conteúdos que denotam como acontecem os relacionamentos entre as posições hierárquicas, para que se possa entender o processo de liderança em uma instituição onde por tradição as regras são rígidas e devem ser obedecidas.

A seguir (Quadro 4) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da categoria 3.

Quadro 4 - Categoria 3: O processo de liderança, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
3. O processo de liderança no BOPE.	3.1 Relações hierárquicas na PM.	3.1.1 Prioridade para o mais antigo.
		3.1.2 Patente gera liderança.
		3.1.3 Comando e liderança.
		3.1.4 A patente e a hierarquia militar na tomada de decisão.
	3.2 A interação líder e seguidores.	3.2.1 O líder consulta os seguidores.
		3.2.2 Busca de superação.
	3.3 Receptividade a ideias e opiniões.	3.3.1 Abertura para sugestões.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3.1 Relações hierárquicas na PM

O processo de liderança na organização da Polícia Militar é marcado pelas relações hierárquicas e de antiguidade, as quais determinam as posições de comando e obediência dentro da Corporação. Além dos degraus hierárquicos, que determinam a posição em que se encontra cada um dos integrantes dentro da escala (soldado, cabo, sargento, etc.), há **prioridade para o mais antigo**, quando estão em um

mesmo patamar. Por exemplo, o sargento mais antigo é superior ao mais recente, como se confirma pelas declarações:

Qualquer outro soldado com um pouquinho mais de tempo no batalhão, ele tem uma hierarquia superior (T8).

Pode ser uma guarnição só de cabo, quem vai comandar é o cabo mais antigo. Sempre vai ter um mais antigo - no sentido de ter mais tempo de casa. Ele é o comandante, no caso (T9).

Na polícia, ele é mais antigo que eu. Ele é o oficial e ele tem toda a autoridade sobre mim (T3).

A patente, nas instituições militares, determina as relações de autoridade e poder perante os demais membros que fazem parte da corporação. Quando se verificam as relações hierárquicas e como estas se relacionam com o processo de liderança, os integrantes não hesitam em dizer que **patente gera liderança**, como pode ser observado nos argumentos:

Ela [a patente] gera liderança. Dentro da nossa hierarquia [...] Tem um pouco de diferença entre líder e superior. Um líder não é o dono da razão, é uma pessoa que tem que estar aberto a opiniões (T3).

Aqui existe a característica de [...] O militarismo acaba proporcionando isso, porque a liderança, se não houvesse a patente, seria, numa situação rústica, quem seria o líder de um grupo seria aquele mais forte, que mais bate a força bruta. Ou então de repente o mais inteligente [...] No militarismo existem essas frações em que dentro das frações existe a ordem de comando, que o tenente se sobrepõe ao sargento, que se sobrepõe ao cabo e ao soldado (T5).

Há um entendimento, junto à maioria dos integrantes do BOPE, de que há diferenças entre **comando e liderança**. Se o comando das operações é determinado pela patente e ordem de antiguidade dentro da instituição, quando se associam as palavras “patente e liderança”, prontamente os entrevistados discorrem espontaneamente sobre o que consideram liderar, e definem as características de um líder, como pode ser observado nas falas a seguir:

Então você pode ser um tenente, mas talvez não seja um líder (T5).

Normalmente a patente não quer dizer liderança, líder é líder e comandante é outra pessoa [...] Comandar tem a ver com a patente, mas a liderança tem que aparecer. Eu vejo num líder um espelho né, e tu confias nele, então tu vai junto né. Mas a grande maioria dos oficiais aqui é assim. Também temos ótimos soldados aqui que daria bons líderes (T7).

Porque a liderança normalmente se afirma pela postura, pelo exemplo, e é isso que faz com que as pessoas o sigam, então se o cara é um zero à esquerda, ninguém tá nem aí pra ele, sabe [...] É só ele dar as costas que a gente faz tudo diferente, quando acontece isso né, o que não é o nosso caso. Mas realmente acontece isso né, é uma característica do meio militar, infelizmente. A hierarquia [patente] acaba forçando a liderança (T4).

As ações nos meios militares obedecem à escala hierárquica, de acordo com **a patente e a hierarquia militar na tomada de decisão** dentro da Corporação. Quando há um evento extremo, que é afeto à área da Polícia Militar, este pode implicar em uma demanda para o BOPE entrar em ação. Se o evento extremo ocorre na ocasião em que uma guarnição está em uma operação de rua, o comando local toma a decisão de acordo com a urgência. De maneira geral, as solicitações são feitas diretamente ao Comandante do Batalhão ou para o Oficial de plantão, que toma a decisão de convocar a melhor equipe para atender à demanda. Como exemplificam os relatos a seguir:

Como é que funciona numa missão específica? Geralmente a gente recebe uma missão do escalão superior. O Coronel fala assim: “o [nome do Capitão], eu quero que tu faça uma operação na localidade tal pra pegar alguma arma ou prender alguém” (T2).

É feito a comunicação, vai comunicar até chegar ao comandante do Batalhão, Comandante Geral. [A solicitação] vai subir, e ele é que vai [...] [tomar a decisão]. Aí a ordem vem de cima, a gente não atua sem [...] [ordem superior]. Espera uma ordem

daqui ou se precisar de mais gente conforme a missão, ou a situação, é chamado o pessoal que está de folga no caso. Aí aqui é feito o planejamento todo, então é tudo aqui dentro, pra depois se deslocar pro local (T1).

4.2.3.2 A interação líder e seguidores

Um dos aspectos que mais chama a atenção no Batalhão é a relação amistosa entre líderes e seguidores. Seja dentro do quartel, nos treinamentos internos, externos, ou nos deslocamentos, as relações são de camaradagem e respeito. Em momentos descontraídos ocorrem brincadeiras, risos, e a presença de um Oficial mais graduado não é motivo para expressões sisudas como poderia esperar um cidadão comum que se defronta com os policiais em ação. A relação entre líder e liderados foi observada ao vivo, como se pode constatar no relato a seguir, proveniente da observação participante:

O Capitão X se esforçava para medir as palavras durante as instruções e num momento que saiu alguma coisa mais forte, virou-se para mim e disse: Sr., entre nós, o tratamento é bem espontâneo”. Novamente eu disse que não estava lá. Não adiantou. Mais adiante ele pediu um parêntese para me prestar um esclarecimento que eu achei fundamental para a minha pesquisa. Ele disse mais ou menos o seguinte: “O Bope é diferente de outras corporações da polícia. Noutros lugares o Sr. vai ver que há mais respeito entre subordinado e superior hierárquico. Entre nós, somos treinados para missões difíceis, onde nem sempre aquele que tem uma patente maior é quem toma a frente. Nós temos um tratamento muito de igualdade entre nós, por isso fazemos certas brincadeiras uns com os outros, coisa que não aconteceria noutras instituições de polícia ou do exército. Entre nós existe certa cumplicidade. É diferente”. Eu respondi que estudava liderança em contexto extremo e que sua observação corroborava o que tenho lido na literatura sobre este assunto. Fiquei muito satisfeito que ele tivesse me dito isso, coisa que eu havia lido nos artigos que caracterizam o comportamento de liderança em contexto extremo (Registro no. 03).

Nos momentos de treinamento, por outro lado, há seriedade exigida durante a troca de instruções, em clima de desejo de superação. Portanto, não há barreiras para a troca de informações, consultas por parte dos líderes e seguidores, não havendo constrangimento, o que permite constatar ser verdadeiro que **o líder consulta os seguidores** no processo de liderar. Ao serem questionados sobre a liberdade para se expressarem junto aos superiores e vice-versa, são unânimes as afirmações, como nos exemplos a seguir:

Sempre consulto e analiso realmente as observações que eles trazem e julgo se realmente são possíveis de serem [...] [acatadas]. Se são exequíveis ou se realmente o policial tá falando besteira, eu consulto principalmente com quem tem mais experiência de serviço operacional. Quem tem mais tempo de rua tem a tendência de ter experiências boas e experiências ruins, e isso tem que ser levado em consideração nas ações a serem executadas (T2).

Sim, acontece tanto no dia-a-dia quanto na situação extrema. Ele leva em consideração. Às vezes pode [...] [acontecer de não perguntar]. Tem situações que não dá pra perguntar tudo, mas se tu chegar e questionar ele [...] [te ouve] (T7).

Pra os que eu considero líder aqui dentro, eles normalmente consultam. Até no momento que tá passando pra gente o que fazer na missão, ele tá perguntando se todo mundo concorda, se alguém tem alguma ideia pra colocar, normalmente as pessoas que são líderes aqui dentro, que eu considero como líderes, tomam essa atitude (T6).

O empenho de todos, líderes e seguidores, para a conclusão de suas tarefas com êxito, seja nos treinamentos diários, ou no cumprimento de sua missão em contexto extremo, torna o dia-a-dia dos integrantes do Bope uma luta pela **busca da superação**. Há o entendimento de que ninguém é perfeito, que todo ser humano tem seus pontos fortes e fracos, e este reconhecimento torna o trabalho em equipe o “grande trunfo” para o sucesso em missões de risco que acontecem em contexto extremo. Se o erro é possível, a busca incessante de maneiras de evitá-lo acontece através da repetição exaustiva de exercícios, que se assemelhem à

realidade que será encontrada quando se depararem com a situação real. Os relatos a seguir ilustram claramente este objetivo:

Todos nós temos um ponto fraco, isso é verdade. Isso aparece muito nos cursos de operações especiais que nós temos situações extremas de treinamento em água, trabalho em altura, onde, por exemplo, o cara tem medo de altura. Acontece muito isso aí, mas ele vai porque quer botar essa caveira no peito, ele quer superar isso aí, mas ele não gosta de altura e não vai passar a gostar depois daquilo ali, mas ele vai fazer. Então ele vai tremendo, o instrutor percebe que ele tá com medo, mas o instrutor também percebe que o cara tá se superando, ele tem medo, mas ele tá fazendo o que eu mandei né, ele desceu, fez a entrada tática lá, no prédio lá, fez o tiro no alvo, conseguiu raciocinar mesmo com medo, isso acontece [...] (T4).

Cada um tem as suas deficiências, suas limitações, e mesmo que se treine vai ter um momento ou circunstância que vai ser diferente daquilo que a gente treinou, e a gente vai ter que improvisar, mas nunca se esquecendo da técnica pra poder alcançar um resultado desejado e diminuir os riscos da própria guarnição (T5).

4.2.3.3 Receptividade a ideias e opiniões

A troca de informações entre os integrantes do BOPE é a forma que os mantém atualizados sobre as ocorrências que acontecem no dia a dia. Há liberdade para opinar sobre como planejar a tarefa, ou a missão em contexto extremo, se este for o caso. A **abertura para sugestões** de como abordar o problema é o primeiro passo que favorece para que se tome a melhor decisão. Todos opinam, dão ideias de como proceder, pois alguns conhecem melhor o local em que a operação será realizada; a opinião será avaliada e a opção será pela estratégia de ação mais segura. Os relatos de líderes e liderados ilustram esta medida:

[...] quando ele chegou ali ele teve uma postura de sentar, perguntar pra nós o que nós gostaríamos o que nós esperamos de um comandante, ele já ouviu a gente e isso é um diferencial. “Pô, eu tô preocupado com o que eles pensam né” (T4).

Nunca descartei opinião de ninguém, sempre ouvi, vejo se é coerente ou não, se é válido ou não, mas sempre fui aberto às opiniões (T3).

Às vezes a gente sempre mentaliza né, quando fala em liderança, que é de cima pra baixo né. Mas aqui é diferente, eles querem saber o que os subordinados pensam. Eu não vou ser arrogante e dizer que o caminho certo é esse, pode ter outras opções né. Então a gente troca informações ali, pra diminuir a chance de erro (T9).

Em resumo, a categoria 3 mostra que as relações de comando no BOPE seguem o que se aplica aos policiais militares como norma e é tida como a base da organização. É respeitada a ordem em que o policial atingiu a sua graduação. Assim, o policial mais antigo tem ascensão sobre os de insígnia menor. Portanto, a pessoa que possui um posto de comando naturalmente o conseguiu se dedicando e aproveitando as oportunidades oferecidas através de cursos que permitissem a ascensão.

Os entrevistados mostraram saber distinguir as diferenças entre comandar e liderar, mas em nenhum momento deixaram dúvidas se as pessoas que comandam dentro da corporação não possuam a devida capacidade de liderança. De fato, pode-se perceber, pelos argumentos sobre as características do líder, tema da categoria 4 a ser descrita a seguir, que possuem clareza sobre as diferenças de ser o comandante ou também ser o líder.

4.2.4 Categoria 4: Características do líder

Na categoria 4 são apresentadas três subcategorias e onze elementos de análise, que visam entender como os integrantes do BOPE se relacionam com seus seguidores e que características de um líder são valorizadas e praticadas na instituição.

A seguir (Quadro 5) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da categoria 4.

Quadro 5 - Categoria 4: Características do líder, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
4. Características do líder.	4.1 O que é ser líder para o membros do BOPE.	4.1.1 Integrador.
		4.1.2 Conhecimento.
		4.1.3 Exemplo.

		4.1.4 “Não corta na carne dos outros, corta na própria carne”.
	4.2 Características da relação com seguidores.	4.2.1 Respeito
		4.2.2 Atribuições de comando
	4.3 Modo de agir do líder durante a missão.	4.3.1 Líderes como espelho.
		4.3.2 Diferenças entre ser líder e superior.
		4.3.3 Parceria.
		4.3.4 Compartilha o sucesso.
		4.3.5 Chefe é o contrário, só manda.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.4.1 O que é ser líder para os membros do BOPE

Os integrantes do BOPE têm consciência do que querem para seus líderes, ao serem perguntados. O líder que seja **integrador** é tido como um perfil que se encaixa nas atividades do Batalhão. É visto como uma pessoa que tem formação e condições para pensar e refletir, ao invés de agir de forma truculenta. Referem que em outros tempos o policial precisava apenas do nível primário para entrar na Corporação e hoje o soldado é preparado em cursos de pós-graduação, como mestrado e doutorado; portanto, tem outro perfil. Esta evidência exige do Comando que leve em conta estas novas características, tem que conhecer os seus comandados em suas diferentes capacidades, especificidades e perfis. Portanto, deve ter consciência de que seus subordinados não acatam ordens sem pensar. Esta condição foi expressa através de palavras-chave como as que aparecem a seguir em negrito:

O comandante também precisa lidar com isso, o soldado às vezes não é aquele cara que acata sem pensar, ele tá ali, pensa, troca ideias [...] Então o líder bom mesmo vai ouvir, porque são ideias de pessoas esclarecidas, tanto quanto [...] Foi a época que o cara era limitado ao extremo, de não poder dar um parecer porque ele só sabia arrancar uma

porta, sabia agarrar o cara e imobilizar, mas hoje é um cara que pensa né. Hoje o policial não tem que ser mais aquele cara truculento. O perfil é outro, a gente vê mulheres ingressando na polícia, não há lugar para uma pessoa ignorante, pode ser um cara que pensa né. Aí entra essa história de o **líder ter que saber pensar** isso aí, **integrar** essas peças né, porque daí ele ganha com isso (T9).

Para os integrantes do BOPE, outra palavra constantemente repetida é **conhecimento**. É condição necessária para ser líder em situações de risco. Além de conhecer seus subordinados, o líder deve conhecer quando avançar, recuar e a quem recorrer para assumir a liderança quando o seu conhecimento se torna limitado. Tanto é assim que o líder que conhece seus seguidores, em uma operação em contexto extremo, pode concluí-la com êxito. Como as narrativas abaixo:

Ele tem que saber a hora de recuar, de avançar, também tem o papel de conhecer os seus subordinados e fazer com que aquela missão seja executada da melhor forma (T9).

É a convivência, tu conheces, tu olhas pro outro e já sabe o que ele vai fazer, o que não vai fazer, já sabe a postura, tu já tá preparado pra o que ele vai fazer. Um tá fazendo isso, outro aquilo, então a gente acaba se conhecendo e vai virando rotina [...] (T6).

Ah, a gente vai fazer uma patrulha no morro da caixa. Po, eu não conheço muito o morro da caixa, quem conhece? “ah, eu conheço, sargento”. A gente delega essas funções assim pelo conhecimento (T3).

A liderança se dá pelo **exemplo**, e os integrantes do Batalhão têm esta afirmação como um “mantra”. Ao se referirem às qualidades, do líder procuram sempre relacionar o exemplo como uma delas, alegando que um líder exemplar é seguido sem imposição, naturalmente, tem influência sobre os demais e merece ser seguido, como afirmam os líderes e liderados abaixo:

O meu conceito de líder ideal é aquela pessoa que consegue fazer com que as outras pessoas, sem obrigação, elas acabarem seguindo aquela pessoa

pra fazer um trabalho, no jeito que ela se porta, ela consegue influenciar aquelas pessoas de uma maneira positiva né. O meu conceito de líder ideal é esse. A pessoa me influencia [...] Eu a considero, muito mais do que por obrigação, porque eu realmente vejo que ela merece que eu a siga. Porque eu concordo com a linha de pensamento dela e vou contribuir com ela (T4).

A palavra chave é o exemplo. Se ele não der o exemplo o que ele falar não vai pegar. Ele só vai se afirmar pelo exemplo dele. Não só fala como faz (T4).

Eu acredito que um líder não é um cara que consegue o poder ou o respeito dos seus subordinados através da imposição, mas através do exemplo (T6).

Eu procuro sempre fazer as minhas atitudes, procurar sempre fazer de um jeito que sirva de exemplo pra eles, ou que eles confiem no que eu estou fazendo (T3).

O líder participa das ações juntamente com os seguidores, acompanha, não tem arrogância. Ao contrário, é humilde, conhece as dificuldades porque “anda junto” e com estas características torna-se querido e seguido pelos membros da equipe. Nas palavras de um integrante do Batalhão, o líder “**não corta na carne dos outros, corta na própria carne**”, quer dizer, assume os mesmos riscos, sem colocar apenas os seguidores em situações em que suas vidas estão em perigo. As manifestações a seguir exemplificam o significado da frase acima.

Pra nós a liderança aqui é isso, o cara que tem a afinidade da tropa, mas não demonstra “sou o oficial, eu mando”, arrogância em momento algum (T6).

[...] então aqui a gente vê isso, se tem aquele que tá atrás da mesa e não sabe das dificuldades ali, mas aqui não, muitas vezes eles tão fazendo parte da patrulha junto e sabem quais são as dificuldades. Então é isso que a gente acaba achando interessante né, eles não dizem “vocês tem que fazer” é “nós vamos fazer”, eles participam (T9).

Um líder não é o dono da razão, é uma pessoa que tem que estar aberta a opiniões. Um líder diz “vamos”, não diz “vai” (T3).

4.2.4.2 Características da relação com os seguidores

O clima amistoso entre líderes e seguidores, descrito na categoria anterior, não compromete a relação entre eles, que é marcada pelo **respeito**. Em algumas narrativas de integrantes que ocupam função de comando ou que fazem parte de uma guarnição, foi possível verificar, pela ênfase dada ao discurso, que o respeito mútuo é a base do relacionamento.

[...] o verdadeiro líder é aquele que cuida da sua tropa como se fosse uma família, e que a tropa tem que respeitar o líder como se fosse o pai, aquele paternalista mesmo. Não deve respeitar pela figura, por temor e sim por respeito (T2).

A gente tem como chegar num oficial, conversar com ele, claro, sempre dentro do respeito, hierarquia e tal (T6).

Não é que o soldado vai comandar ele, ele pode chegar e falar “fique atento com isso e aquilo”. Vai passar informações pra ele dentro daquele respeito. Porque é o grupo né, grupo que se ajuda (T9).

Há várias funções dentro da Corporação cujos integrantes têm **atribuições de comando** e, portanto, são líderes do batalhão, de pelotões e de pequenos grupos. Embora a preocupação no quartel direcione-se a questões de segurança pública, o funcionamento do batalhão envolve as atividades do dia-a-dia de uma organização militar com 103 integrantes. O comando do dia, aos cuidados de um oficial, se preocupa com os treinamentos, as patrulhas em pontos de risco, e administra os interesses do pessoal. O comandante da guarnição lidera as ações, ele é o responsável pelo que acontece com o grupo durante o patrulhamento e também é o elo de ligação com o Oficial do dia, que está no Batalhão, como comprovam os relatos a seguir:

[...] no batalhão de área você entra, assume a guarnição, assume a viatura pega e vai pra rua. Aí deu o teu horário de serviço e daí tu vai sair pra fazer o teu patrulhamento (T1).

E quem lidera esse planejamento normalmente é o comandante do grupo, o coronel não interfere, o capitão também não interfere (T4).

Na hora da abordagem o falar com o abordado sou eu que faço o comando, qualquer alteração que

tenha, eu que passo como oficial, eu faço a ligação com o tenente, o capitão [Nome]. “aprendemos isso, pegamos uma arma agora”. Eu sou o elo de ligação na verdade. O oficial de serviço pega e me liga “[Nome], tenho um serviço pra vocês, uma patrulha lá na Palhoça”, daí eu já digo “rapaziada, recebi uma ordem agora, vamos ter que fazer patrulha lá na Palhoça”. Eu sou esse elo de ligação entre a ordem do oficial com o restante da minha guarnição, ou do pelotão até (T3).

Na relação com a tropa, há atribuições do líder nem sempre “simpáticas” ou bem vistas aos olhos do seguidor. Este tem que tomar decisões no cotidiano e na interação com seus subordinados, para manter a ordem e o bom andamento do trabalho. Segundo os entrevistados, o líder deve conhecer e compreender as dificuldades de seus liderados. Porém, acumula funções administrativas que requerem fazer escalas de horários, marcar os períodos de férias, o que nem sempre agrada a todos, como se pode constatar a seguir:

O líder tem que entender as dificuldades do subordinado, e procurar gerenciar da melhor forma possível pra que o serviço seja executado da melhor forma possível, causando menos trauma possível pra tropa. Isso é o que eu penso (T2).

A dificuldade principal atualmente é lidar com a tropa e a dificuldade é ser encarado como o “mau, mau” [...]. A exemplo de concessões de alguns tipos de privilégios, esbarra na minha pessoa. Aí querendo ou não, pra grande parte da tropa eu saio como o vilão. Só que alguém tem que ser o vilão e esse vilão geralmente é o comandante da companhia. É ele que indefere uma saída mais cedo, é ele que indefere um pedido de adiantamento de férias, uma licença especial [...] É ele que chama atenção de um policial que está sem cobertura; é ele quem comunica a um policial se chegar atrasado. E é ele que tem que fazer um processo administrativo pra punir um policial; é ele que tira um policial do serviço operacional, é o comandante da companhia que tira o policial do COBRA por alguma indisciplina (T2).

4.2.4.3 Modo de agir do líder durante a missão

Quando os integrantes do BOPE se referem à conduta do líder citam o modelo ideal, como aquele que dá o exemplo, veem os **líderes como espelho**. Condenam o chefe que dá ordens e elogiam os que trabalham em conjunto e participam, tanto de treinamentos, como de ações em contexto extremo. Como nos relatos seguintes:

Eu vejo num líder um espelho né, e tu confia nele, então tu vai junto né. Mas a grande maioria dos oficiais aqui é assim. Também temos ótimos soldados aqui que daria bons líderes (T7).

[...] eu vou junto com eles, tem que ir, a gente vai combatendo. Vai junto, não vai mandar ir (T3).

Quando fazem comparações entre ser um líder com aquele que assume um comando por ser um superior hierárquico, deixam claras as **diferenças entre ser líder e superior**. “Dentro da nossa hierarquia [...] Tem um pouco de diferença entre líder e superior. Um líder não é o dono da razão, é uma pessoa que tem que estar aberta a opiniões. Um líder diz ‘vamos’, não diz ‘vai’” (T3).

A maneira como o comandante age durante uma missão acaba estabelecendo uma relação de **parceria** com os demais membros da equipe, o que fica claro no exemplo a seguir:

Existe uma parceria sim, a proximidade é muito grande. Devido à situação, ninguém chama a gente pra fazer uma festa, né. Na verdade não é nada a mais nem nada a menos que a rotina, a parceria tá aqui (T8).

Operações bem sucedidas são comuns para guarnições que se preparam e são bem treinadas. Normalmente após uma missão acontece uma reunião para analisar como sucedeu a missão, quais foram os resultados, se aconteceu como o esperado. Nestas ocasiões a liderança procura dar o retorno aos demais membros da equipe e **compartilha o sucesso**, os “louros”, deixando de atribuir a si mesmo as vantagens de uma operação que tenha sido bem sucedida. Os exemplos que se seguem ilustram o que foi descrito:

Compartilha os louros, não puxa pra si, e quando dá um problema puxa pra si. Porque ele é o

responsável se der alguma coisa errada. Eu puxo isso. Eu sempre foco o positivo com o grupo, e o erro eu puxo pra mim (T3).

E eu procuro, quando vem uma ideia assim, uma informação, e nós abordamos e deu certo, apesar de ser o grupo eu ainda falo “foi o guerreiro aqui que se ligou no cara”, pra valorizar, né. Porque no nosso serviço, com ação de comando, a gente foca muito no comandante (T3).

Os participantes referem que há uma diferença entre chefiar e liderar. Segundo eles, “**chefe é o contrário, só manda**”, pois quem está no Posto deve ter legitimidade para exercer a liderança. Referem que mesmo que o líder assuma o comando de uma operação pela patente ou por ser mais antigo, se não demonstrar liderança, vai ser respeitado pela via do medo, por ser superior e não pelas suas características enquanto líder, ou seja, alguém que compartilha e atua em conjunto, que é parceiro e compartilha o sucesso. Abaixo, o depoimento confirma esta ideia:

Às vezes a tropa pode estar acatando aquilo com medo de uma punição. O líder é quem participa, quem vivencia aquilo. Sabe das dificuldades, das necessidades, ele compreende as formas. Quando ele não age dessa forma ele acaba não sendo líder - acaba sendo só o chefe, só manda e a tropa o vê só como um chefe. Aí quando ele participa, ele é um líder, ele tá lá junto. Esse cara aí é bom. Pode errar, ele é humano. Mas vai ser perdoado pelos seus erros. Porque o líder não é uma figura que não erra. Às vezes até é valorizado pelos seus erros, porque pelo menos tentou, né (T9).

A categoria 4 elencou as características necessárias ao líder, de acordo com o que se pôde apreender das falas dos policiais entrevistados. Ser líder passa por respeitar e escutar os seguidores, ser integrador e ter as habilidades e o conhecimento necessário para exercer suas funções. A qualidade que não pode faltar ao líder é o exemplo a ser seguido. E nas dificuldades não espera que os seguidores se arrisquem, mas se coloca à frente da situação, aliviando a carga dos demais. Como a organização é composta por pequenos grupos, as funções de liderança com estas características se distribuem nas diversas atribuições de comando.

4.2.5 Categoria 5: Liderança em contexto de normalidade

A categoria 5, mostra como é a rotina de quem ocupa cargos de comando dentro do Batalhão, possibilitando entender como se dá a liderança quando não há evento extremo e as atividades ocorrem dentro de um contexto de normalidade.

A seguir (Quadro 6) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da categoria 5.

Quadro 6 - Categoria 5: Liderança em contexto de normalidade, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
5. Liderança em contexto de normalidade.	5.1 A rotina de quem ocupa postos de comando.	5.1.1 Rotina dos Oficiais
		5.1.2 Rotina dos Praças.
	5.2 Rotina em contexto de normalidade.	5.2.1 Rotina do BOPE.
		5.2.2 Prontidão para um chamado.
		5.2.3 Patrulhamento tático.
	5.3 O Comando em contexto de normalidade.	5.3.1 Troca de Informações.
		5.3.2 Planejamento em Contexto de normalidade.
		5.3.3 A liderança do comando de patrulha em contexto de normalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5.1 A rotina de quem ocupa postos de comando

Os Oficiais do batalhão participam das atividades de treinamento, muitas vezes, como instrutores, pois alguns são especialistas em algumas áreas de conhecimento da Polícia Militar e especificamente em operações especiais. A **rotina dos Oficiais** é distinta daquela dos demais integrantes, pois geralmente cuidam de atividades administrativas da Corporação. O Comandante de Operações Especiais – COE, por exemplo, tem uma rotina ordinária no período vespertino, entre treze e dezenove horas de

segunda a sexta-feira, onde se envolve em atividades burocráticas do Batalhão.

Extraordinariamente, os Oficiais intermediários se revezam em uma escala de Comandante de policiamento que se inicia às 8 horas e se estende até às 8 horas do dia seguinte, se ocupando somente com a atividade operacional do Batalhão. Estas 24 horas se iniciam com o hasteamento da bandeira nacional e estadual e são passadas orientações relativas ao serviço operacional. Os Oficiais assumem equipes de serviço prontas, e, se “o dia estiver calmo”, pode-se iniciar com exercícios físicos para num outro momento fazer atividade de patrulhamento com a viatura, sem a obrigatoriedade de estar na rua, como relata um dos oficiais:

[...] a competência de atendimento das ocorrências, as nossas competências são diferentes das do batalhão de área [outros batalhões da PM]. A gente não precisa, vamos dizer assim, estar na rua. A gente tem que ser chamado, a gente tem que procurar as ocorrências e normalmente as ocorrências que a gente procura, elas não são achadas de manhã cedo. São achadas mais à noite (T2).

Abaixo dos Oficiais estão os Praças, que possuem patentes de soldado, cabos, sargentos. Estes podem ocupar cargos de Comando de pelotão, que cuida do serviço operacional de rua, e Comando de guarnição ou de viatura, que comanda uma equipe de 4 integrantes. A **rotina dos praças** igualmente envolve exercícios físicos e treinamentos, os quais preferencialmente acontecem entre 13 e 19 horas do dia anterior à escala de 24 horas do dia em que o trabalho será mais dedicado ao patrulhamento tático com a viatura. Quem pertence à equipe do COBRA, por ser um grupo especializado, não há necessidade de participar do patrulhamento, então o dia é todo dedicado a treinamentos e estudos, como mostram os relatos seguintes:

[...] o patão [patrulhamento tático] é feito pelo COE, o COBRA não faz isso. Até faz quando [...] às vezes acontece de precisar, quando faltou uma viatura pra fazer, por exemplo, daí o COBRA vai lá e faz também. Mas o COBRA sempre é o último a ser empregado sabe, até pra valorizar um pouco. Po, o pessoal fez um curso, se especializou numa área, e nós vamos colocar eles pra fazer uma coisa que não tem nada a ver? Então os oficiais aqui

respeitam muito essa questão, eles procuram deixar o COBRA por último, se faltar vai ter que ir (T4).

Embora atendam aos chamados, há um trabalho de patrulhamento em áreas mais perigosas, o qual os integrantes do Batalhão denominam “procurar ocorrências”. Ao fazer rondas por estes locais podem encontrar o esconderijo de traficantes, podem se deparar com alguma atividade ilícita que passarão a investigar, ou poderão, até mesmo, enfrentar a ocorrência de um evento extremo, se houver troca de tiros.

E a gente assume o serviço, embarca junto com a viatura e quando tem uma situação que requer um pouco mais de planejamento a gente reúne a tropa e traça algumas orientações pra que alguma missão seja bem-sucedida (T2).

Há também Oficiais ligados ao COBRA que não se envolvem tanto com atividades administrativas, mas estão sempre preocupados em deixar o grupo de prontidão, como atesta esta fala a seguir:

Eu não concorro mais ao expediente, eu não resolvo mais questões administrativas, [...] não, no COBRA eu só concorro à escala. A minha missão o que: é deixar o COBRA pronto para as nossas ocorrências, que é pra assalto, sniper e pra explosivo. [...] Mas o grande detalhe é o sobreaviso: o sobreaviso mata. Tem que tá o tempo todo colado, ligado sempre. [...] E quando tem um acionamento em meia hora a gente tem que estar no batalhão – todos os integrantes do COBRA. [...] Todos os integrantes do BOPE tem que estar de sobreaviso. Mas os do COBRA muito mais (T5).

4.2.5.2 A rotina em contexto de normalidade

Em não havendo solicitações para que integrantes do Batalhão atuem para atender um chamado externo, a **rotina do BOPE** significa estar de prontidão, realizar treinamentos e fazer patrulhamento de reconhecimento em pontos previamente mapeados e que sabidamente se configuram com sujeitos a esconder traficantes de drogas, armas ou cometer outros atos ilícitos. Ao ficar de **prontidão para um chamado**, os carros das guarnições que estão em serviço são verificados em sua manutenção e equipados com armamentos e os policiais da guarnição

paramentados com a farda tradicional preta, coletes à prova de bala e fortemente armados. Estas guarnições têm a liberdade de permanecer no pátio ou de sair para **patrulhamento tático** em locais que eles próprios decidem. Se houver um chamado de emergência para socorrerem outros policiais militares pertencentes ou não ao BOPE, serão comunicados por rádio e se dirigirão para o local para fazer o atendimento. Outros policiais ficarão no Batalhão para treinamentos ou práticas esportivas, ou farão treinamentos externos previamente planejados. Alguns relatos ilustram como ocorre esta rotina:

Quando a gente chega pela manhã a gente se arma, se equipa, equipa a viatura e deixa tudo prontinho. Mas sem aquela urgência de ter que sair pra rua. Porque não tá acontecendo nada que precise, é um pouco diferente a missão do BOPE por causa disso. E ele pode se dar ao luxo de aproveitar esse tempo pra ficar treinando né, o pessoal tá lutando, fazendo defesa pessoal, tá na sala de aula ou tá no estande de tiro dando tiro, mas esse treinamento pode ser interrompido a qualquer momento. Pega a viatura e vai pra ocorrência (T4).

Se o dia estiver calmo, dá pra fazer alguma atividade física aqui dentro do batalhão, a gente tem uma academia aqui né, inclusive é recomendado: mesmo durante o serviço, no início da manhã se estiver calmo, faz a atividade física pra depois ir [...] [para a rua] [...] (T2).

4.2.5.3 O Comando em contexto de normalidade

A **troca de informações** em contexto de normalidade acontece de maneira até informal, quando, na troca de turno, quem está entrando procura saber como foi o turno anterior e se houve ou não a ocorrência de algum evento extremo. O objetivo é realizar o **planejamento em contexto de normalidade** para o dia que está se iniciando. Pode haver consulta ao oficial do dia sobre as informações que são oriundas do alto escalão, para serem incorporadas ao planejamento do dia. Se não há ordem especial vindas destas duas instâncias, o comandante de guarnição tem a liberdade para tomar as decisões sobre o que fazer.

Não tendo ordem específica do oficial ou ordem normal de serviço do comandante, o serviço fica a meu comando. A gente conversa assim, “vamos

fazer patrulhamento no morro do Mocotó ali no centro”, não deu nada a gente sai, “ah, vamos pro xx,” “ah, vamos pro Chico Mendes”, e assim a gente vai indo. De morro em morro a gente vai. Quem lidera sou eu, quem determina, vou dizer assim [...] Eu oriento o caminho (T3).

Em cada grupo de 5 que forma a patrulha há um líder formal, embora **a liderança do comando de patrulha em contexto de normalidade** não seja tão forte a ponto de inibir a participação dos demais que queiram se colocar perante o grupo. São várias as equipes e cada cabo ou sargento tem as suas características, mas nos depoimentos se repete a liberdade em argumentar com os demais.

Dentro desse grupo dos 5, apesar da palavra ser do cabo, que é o comandante da guarnição, a gente tem voz ativa. Tanto em planejamento de incursões, na abordagem, ou em qualquer outra situação da guarnição. Apesar de ele tomar as atitudes ele comanda na verdade, mas ele comanda dentro de um consenso (T7).

[...] Às vezes a gente sempre mentaliza né, quando fala em liderança que é de cima pra baixo né. Mas aqui é diferente, eles querem saber o que os subordinados pensam. Eu não vou ser arrogante e dizer que o caminho certo é esse, pode ter outras opções né. Então a gente troca informações ali, pra diminuir a chance de erro (T9).

A denominação contexto de normalidade no presente trabalho procura mostrar o cotidiano da Corporação quando ela não está envolvida com o estresse provocado por uma situação de contexto extremo. Nesta situação o dia a dia segue com as rotinas pré- estabelecidas: os oficiais trabalham em funções de planejamento de treinamentos, ministrando ou participando dos próprios treinamentos e em atividades administrativas da Corporação. Os demais policiais se aproveitam da normalidade para fazerem exercícios físicos e treinamentos mais específicos determinados pelos oficiais, de acordo com as necessidades.

No entanto, o Batalhão está em constante prontidão para atendimento de chamados de outras instâncias da Polícia, para atender os casos em que somente o BOPE está preparado para agir (evento extremo). Há equipes que se equipam para realizar patrulhamento tático nas ruas em locais previamente mapeados e conhecidos como de alto índice de

ocorrências. As trocas de informações em ambiente de normalidade acontecem até informalmente nas trocas de turnos, ou procura-se o oficial de dia para saber se há algum expediente fora da rotina. A liderança exercida nestes momentos pelos Comandos de guarnições não se dá por imposição, e a participação dos demais policiais é incentivada e aceita com naturalidade.

4.2.6 Categoria 6: Liderança em contexto extremo

Dentro da normalidade, o Batalhão está sempre aguardando que suas equipes venham a ser acionadas para uma missão que se caracteriza como evento extremo, como se viu na descrição dos resultados da categoria anterior. Pode ser uma missão que envolva um planejamento detalhado, quando há uma solicitação vinda da Secretaria de Segurança Pública, ou pode advir do setor de inteligência. Outras vezes, há uma emergência, como um resgate de refém, assalto a bancos, dentre outras.

A seguir (Quadro 7) são apresentadas as três subcategorias e treze elementos de análise da categoria 6.

Quadro 7 - Categoria 6: Liderança em contexto extremo, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
6. Liderança em contexto extremo	6.1 Quem convoca os soldados para atuar em contexto extremo.	6.1.1 Convocação pelo Comandante geral.
		6.1.2 Solicitação para eventos extremos.
		6.1.3 Quem escolhe os membros da equipe.
		6.1.4 Os melhores são selecionados.
		6.1.5 O contato é feito em rede.
	6.2 Habilidades para atuar em contexto extremo.	6.2.1 Habilidade determina onde atuar.
		6.2.2 Cursos e treinamentos.
		6.2.3 Condições físicas e mentais.

	6.3 Confiança nos demais companheiros.	6.2.4 Treinamento constante.
		6.3.1 Relação de confiança.
		6.3.2 Lealdade.
		6.3.3 Confiança na capacidade do outro é imprescindível.
		6.3.4 Todos sabem o que deve ser feito.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.6.1 Quem convoca os soldados para atuar em contexto extremo

As solicitações para que o BOPE participe de operações que se caracterizam em contexto extremo podem chegar, inicialmente, ao Comandante geral do Batalhão, por outras instâncias da polícia. Neste caso, há internamente a **convocação pelo Comandante geral** para que se organize um grupo de pessoas especializadas para atuar na ocorrência que foi a ele previamente descrita. “[...] geralmente a gente recebe uma missão do escalão superior, coronel [...]” (T2).

Há várias formas de **solicitação** para a atuação do BOPE em **eventos extremos** e todas chegam ao conhecimento do Comandante geral ou ao Oficial do dia, que inicia as providências para o atendimento. As solicitações podem ocorrer de várias formas: a partir do setor de inteligência da Polícia Militar (PM); pelo chamado do batalhão de área; pelo próprio componente do BOPE que toma conhecimento da ocorrência por outras fontes de informação e avisa ao Comandante; de outras corporações, ou de chamadas de emergência de qualquer local da cidade, ou região do estado, que são recebidas pelo atendente do BOPE. Como exemplifica o relato a seguir:

[...] tem várias formas de a convocação chegar. [...], por exemplo, o setor de inteligência grampeou os telefones e descobriu que vai chegar um carregamento de armas e drogas e que pede um apoio do BOPE, como já aconteceu [...]. O BOPE vai lá e dá esse apoio. Às vezes acontece de nós tomarmos conhecimento por nós mesmos, por exemplo, tô aqui de serviço e o policial tá

escutando o rádio, aí ele copia uma ocorrência, mas ninguém falou o nome do BOPE, mas o policial percebeu que é uma ocorrência pra gente. Só que nós não podemos simplesmente embarcar na viatura e [...] Eu teria que chegar pro comandante. [...] Às vezes estamos de folga, porém eles podem solicitar o COBRA para atuar. [...] Às vezes acontece de o batalhão de área, tem uma ocorrência dessa e ele faz o contato com o batalhão aqui, com o comandante do policiamento, eles ligam e falam com o oficial de serviço aí o COBRA é acionado. (T4).

Todos os componentes do BOPE podem ser chamados para atuar em qualquer horário ou situação que se configure como um contexto extremo. Portanto, devem estar em permanente prontidão.

Você pode estar de serviço ou não, tu tens que estar sempre com o celular ligado. A qualquer momento pode ser chamado e isso é cobrado pelo comando, que tu atendas ao telefone. Não é aceito que um policial não atenda ao telefone ou não venha sem ter um bom motivo. Pra situações normais, durante o serviço, a gente combina ou já são pré-definidas. No extremo mesmo pode acontecer a qualquer momento, tu podes estar de folga, ou no batalhão, numa incursão, eles ligam e convocam (T7).

Havendo ou não a solicitação do Comandante geral para que o BOPE participe de uma operação, **quem escolhe os membros da equipe** que irá atender a ocorrência é o oficial de dia que está comandando o policiamento. Dependendo do tipo de ocorrência são convocados aqueles que têm as melhores habilidades para atender. Então **os melhores são selecionados**, se é ocorrência com explosivos, com reféns, para cada caso aciona-se os mais habilitados. Os integrantes do Bope dizem que já está “mapeado”, ou seja, já são conhecidas as habilidades dos policiais e o que devem fazer em cada situação. “No evento extremo a gente percebe a convocação do cara que tem mais técnica, que tem mais vontade de trabalhar” (T6).

Uma vez definidos quais serão os integrantes da equipe, estes são comunicados estando em serviço ou não, como visto anteriormente; o **contato é feito em rede**, através de telefonemas para cada um dos

convocados, e o trabalho é feito em conjunto, independentemente da guarnição à qual pertencem.

Às vezes acontece de o batalhão de área ter uma ocorrência dessa e ele faz o contato com o batalhão aqui, com o comandante do policiamento, eles ligam e falam com o oficial de serviço, aí o COBRA é acionado. E o oficial passa pro nosso telefonista, ele liga pra residência (T4).

No caso de Chapecó foi meu comandante que convocou, ele ligou pra mim e pediu pra que eu fizesse o contato com os outros dois guerreiros. Às vezes quem faz isso é alguém do próprio batalhão, o oficial do dia recebe essa comunicação, faz o contato com o batalhão. Algumas coisas são pré-definidas, a missão é do nosso grupo, então não tem assim “qual a guarnição que vai?”, a gente trabalha sempre junto. Pra esse tipo de missão, como a de Chapecó. É o COBRA (T8).

4.2.6.2 Habilidades para atuar em contexto extremo

Os policiais são treinados para atuar em contexto extremo, sendo que cada um direciona sua especialização para uma determinada técnica com a qual possui maior afinidade. Dependendo de como será a missão, quais as habilidades requeridas para cumpri-la com sucesso, são chamados os especialistas de cada área. Então a **habilidade determina onde atuar**, conforme se pode perceber pelos relatos a seguir:

[as escolhas de pessoas para a equipe] são pelas qualidades, aqui no batalhão, em nível dos oficiais as qualidades meio que estão mapeadas e direcionadas, então os oficiais mais antigos vão ser os gerentes da crise, que é coordenar no contexto, negociador já tem o capitão [Nome], eu entro como líder de time, entra o tenente [Nome] como líder de time, entra os *snipers* que são os sargentos, estão mapeados (T5).

[...] tem policiais que fazem treinamento, fulano de tal é negociador, fulano de tal é o cara que tem conhecimento de bombas e explosivos, fulano de tal é o gerenciador de crise, cada um tem a sua função (T1).

A atuação de cada um no contexto extremo é função do que aprenderam nos **cursos e treinamentos**, tanto os específicos, como as simulações de possíveis situações reais. Há a preocupação com as **condições físicas e mentais**, para que não haja erros por desatenção ou cansaço. Por isso, quando em serviço procuram não se expor a desgastes desnecessários, para estarem aptos na ocasião de uma convocação devido a um evento extremo.

Treina bastante na verdade pra quando acontecer, dar certo. E você pode treinar a vida toda pra uma situação e não usar. E normalmente no serviço policial nós usamos. A gente treina e na hora que precisa a gente tá preparado pra aquilo ali (T3).
Porque o desgaste é muito grande. Chega uma hora que você não vai mais estar prestando atenção por causa do desgaste do olho, e se acontecer como já aconteceu, a exemplo de uma vez que eu tava dirigindo. Surgiu uma emergência, assalto a um carro forte, a gente foi pra lá, fazer a captura deles no mato, e como na rotina nossa a gente não tinha descansado o dia inteiro, aí dirigi até Schroeder. Aí no caminho eu tive que parar a viatura porque eu não conseguia mais dirigir, tava misturando a realidade com o sonho, tava dirigindo com o olho aberto e não tava mais [...] Aí tive que passar pra alguém (T6).

A preparação para uma eventualidade é o fator de diferenciação do BOPE. Para isso o **treinamento constante** é a realidade de todos os dias para os integrantes do Batalhão. À semelhança de um atleta que se prepara para uma Olimpíada, ou de um grupo de atletas que vai a uma disputa de mundial, o soldado do BOPE, especialmente o que faz parte do grupo COBRA, treina cotidianamente. O Curso de Operações Especiais, pré-requisito para torná-lo parte deste grupo seletivo, caracteriza-se pela aprendizagem com sofrimento físico e psicológico, em inúmeras provas:

[...] então o que acontece aqui, é procurado passar o máximo de conhecimento das situações que realmente a gente vai se deparar. Então a gente faz simulações e treinamentos pra quando chegar na hora tu saber teu papel, porque a gente trabalha numa equipe né, é mais de uma cabeça. Somos em 4 no mínimo, 5 [...] A gente não sai com menos de

4. Então cada um vai ter a sua função. Se tiver uma situação de abordagem ou qualquer tipo de situação [...] Entrada em ambiente confinado, cada um vai ter uma função (T1).

4.2.6.3 Confiança nos demais companheiros

A **relação de confiança** entre os integrantes do BOPE é tida como o fator chave do sucesso para enfrentar os desafios em contexto extremo. Esta relação é resultado do convívio entre eles, por treinarem juntos, por conhecerem as potencialidades e fraquezas de cada um, o que ajuda a criar fortes laços de amizade. O fato de enfrentarem desafios juntos, tanto nos momentos de simularem situações reais quanto nos momentos de ação em contexto extremo faz brotar um sentimento de **lealdade**, entre os pares e entre líderes e seguidores, incrementado pelo cuidado com a vida dos parceiros. Os relatos exemplificam o fato:

O que leva é a amizade, a confiança, no caso é saber que ele também tem a mesma capacidade que eu, saber que ele é um cara que também tá sempre se dedicando às instruções, aos ensinamentos, que eu conheço [...] Que ele é capaz de estar junto, e se for possível até o final, e não abandonar NE (T1).

Eu procuro me cercar nessas situações, com pessoas que eu confio. Tanto que nessa primeira oportunidade aí que eu fui baleado, o policial que estava comigo foi promovido por ato de bravura, por ter me salvado. E nele eu confio, não tem como não confiar. E mesmo após isso, depois de 5 anos ele só demonstra lealdade. Nele eu confio. São pessoas como essas que eu quero ao meu lado pra trabalhar em situações extremas. É esse conhecimento, em um simples olhar o policial já sabe o que eu quero e a forma com a qual ele me olha, eu já sei o que ele tá pensando. Isso é intimidade (T2).

A falha pode custar a vida de si próprio, ou dos demais companheiros, e colocar em risco todo o trabalho do grupo, e por isso **a confiança na capacidade do outro é imprescindível**. Os integrantes do Batalhão são unânimes em afirmar que existe uma confiança muito grande nos companheiros, que foi conquistada com o trabalho em conjunto, por saber que os cursos de formação são rigorosos e cada um

tem a competência para estar ocupando a posição que ocupa no grupo. O tempo de convivência atuando juntos aumenta a sensação de segurança por estar junto de um companheiro que é seu cúmplice na ação. Como exemplificam os relatos a seguir:

É o processo de formação dele, que ele passou aquilo que eu passei, e eu sei o que ele passou, ele sabe o que eu passei, então isso [...] Ele foi selecionado pra aquilo, e o treinamento constante, e o histórico de ocorrências em que a gente já passou e faz com que a gente se prenda um ao outro e tenha confiança pra cumprir a missão. Pode ser desde um mentalmente perturbado que levou uma “guampa” da mulher ou até se o Osama Bin Laden vier aqui fazer terrorismo nós vamos quebrar eles (T5).

Os treinos simulados permitem que se repita uma mesma situação tantas vezes quantas forem necessárias para fixar o procedimento, de modo que em uma situação real, **todos sabem o que deve ser feito**, o que dá confiança para atuar nos momentos de risco.

A função que vai ser dada àquela pessoa, ela vai saber desempenhar aquilo ali. Porque ele tem treinamento né, e quando é feito simulação aqui, é treinado aqui no quartel em dias de instruções pra ti poder saber o que tais fazendo. Então ter domínio né, é muito importante ter domínio no que tu fazes (T1).

Nesta categoria, para mostrar como atuam as lideranças em contexto extremo, foram relacionados todos os procedimentos que envolvem os participantes de uma missão ou chamado de urgência. Se a missão parte de solicitação de escalões superiores externos ao BOPE, esta chega até o Comandante geral do Batalhão e é repassada a escalões inferiores para o planejamento e seleção dos policiais que se integrarão aos trabalhos preparativos e execução da mesma. Se as solicitações chegam ao Batalhão através de telefonemas, chamadas de urgência ou de outras formas, o Comandante Geral é notificado, o Oficial de dia escolhe os integrantes da equipe que participará do atendimento e os procedimentos são os mesmos descritos.

Todos os policiais do BOPE possuem o preparo e a capacitação para atuar em contexto extremo. No entanto, a elite é o grupo denominado

COBRA, onde estão os melhores especialistas para enfrentar as situações com dificuldades extraordinárias. Embora a patente esteja intimamente ligada à liderança, no momento da atuação em contexto extremo a habilidade e o conhecimento de uma determinada situação pode levar o policial de patente menor a liderar os demais integrantes do grupo. Nestes momentos, características como confiança, lealdade, capacidade intelectual e psicológica, habilidade para operações específicas são fatores imprescindíveis para a liderança.

4.2.7 Categoria 7: Comparação dos contextos de normalidade e extremo

Na categoria 7 procurou-se verificar como são planejadas as atividades nos dois contextos: normal e extremo. Em contexto de normalidade acontecem saídas do Batalhão para patrulhamento em locais com risco de tráfico de drogas, armas, ações em favelas. Os integrantes destas patrulhas, embora treinados, geralmente participaram de cursos de ações táticas, mas não é a equipe mais especializada do Batalhão. Para atuar no contexto extremo são convocados os policiais que fazem parte do Cobra, como já explicado anteriormente. Este grupo atua com equipamento diferenciado, armas e técnicas. Procurou-se observar e comparar como é exercida a liderança nestes dois contextos.

A seguir (Quadro 8) são apresentadas as três subcategorias e os diversos elementos de análise da categoria 7.

Quadro 8 - Categoria 7: Comparação dos contextos de normalidade e extremo, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
7. Comparação dos contextos de normalidade e extremo.	7.1 Planejamento da ação em contexto de normalidade.	7.1.1 Participação do Oficial do dia.
		7.1.2 Participação dos Comandantes de Guarnição.
		7.1.3 Liberdade de ação.
		7.1.4 BOPE tem locais mapeados.
	7.2 Planejamento para ação em contexto extremo.	7.2.1 Estudar o que se vai fazer.

		7.2.2 Convocar o BOPE.
		7.2.3 Convocar os mais habilitados.
		7.2.4 Evento com refém.
		7.2.5 Roubo com uso de explosivos.
		7.2.6 As quatro ações táticas.
		7.2.7 O líder do comando passa a informação.
		7.2.8 Os detalhes são considerados.
		7.2.9 Sugerir formas de abordar
		7.2.10 Evento extremo de urgência.
		7.3 Comparando a liderança em contexto de normalidade e extremo.
		7.3.2 Troca de comando.
		7.3.3 Soldado lidera Oficial.
		7.3.4 Protocolos para ações específicas.
		7.3.5 Cada um tenha sua função pré-definida.
	7.3.6 Quem lidera?	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.7.1 Planejamento da ação em contexto de normalidade

Quando não há solicitação para a participação dos soldados do BOPE em uma missão específica tem-se um contexto de normalidade. No cotidiano, faz-se o hasteamento das bandeiras, grupos podem

participar de exercícios físicos, os integrantes do COE conferem as viaturas e se armam para patrulhamento e os integrantes do COBRA se dedicam mais aos treinamentos. A **participação do Oficial do dia** neste ambiente é o de acompanhar estas atividades participando juntamente com os grupos. No caso de alguma missão lhes ter sido designada, que não seja propriamente caracterizada como em contexto extremo, como fazer uma ronda em local específico, esta é repassada aos comandantes de guarnição. Eventualmente, ao passar estas informações ele faz um planejamento junto aos que participarão da missão. Caso contrário, há **participação dos Comandantes de Guarnição**, que podem reunir os quatro integrantes que o acompanharão para elaborar o planejamento do que será feito na missão específica. Não havendo missão, os Comandantes de guarnição têm **liberdade de ação** para planejar o seu dia juntamente com os demais integrantes.

Para esta rotina o **BOPE tem locais mapeados** de atuação, que costumeiramente são de alta incidência de tráfico de entorpecentes e violência e devem ter constante monitoramento. Pode acontecer que, ao passar por um destes lugares, ocorra um evento extremo, caso os frequentadores estejam armados e reajam à presença da polícia com ameaças que precisam ser revidadas e contidas. Quando isso ocorre a própria guarnição está treinada para agir de acordo com a situação e reação encontrada no local. O Comandante da guarnição poderá telefonar para o Oficial do dia e solicitar reforço ou relatar-lhe, posteriormente, o ocorrido.

Como se pode constatar, o limite entre os contextos de normalidade e extremo pode ser muito tênue, pois o que era uma situação corriqueira pode se transformar em um evento extremo configurando, pois, um contexto extremo. Os relatos exemplificam o que acontece em um contexto de normalidade e como este pode se tornar extremo:

Os os comandantes de guarnição ou o oficial de dia, que assumiu o serviço das 24h [faz o planejamento de uma incursão em favela]. Cada dia tem um oficial que fica 24 horas. Cada viatura tem o seu comandante de guarnição. Se o oficial de dia não tem nenhuma informação, ele dá uma liberdade de ação, então o comandante da guarnição tem essa liberdade [de planejar o que fazer].

[...] só que é comum a designação pra fazer uma operação como essa de mandado de busca e apreensão, que não é um evento extremo, pra gente é meio que corriqueiro. Às vezes pode chegar, o

que não é extremo no nosso entendimento, pode ser tornar extremo, acontece (T2).

Nosso batalhão é diferenciado por causa disso, uma situação normal já pode virar um evento extremo, a gente pode fazer uma abordagem nesse carro e já ter uma troca de tiro. Já se formou um evento extremo, uma situação de alto risco. A gente tá pronto pra tudo ali, a gente sai normal, mas a gente sabe que numa abordagem pode dar problema sério, e aí tem que ter liderança nesse momento. Tem um comando, no olhar um pro outro (T3).

Todo trabalho é planejado, muitas vezes a situação exige que este seja mais conciso, segundo a demanda de emergência, em outras se pode planejar com mais tempo e cautela, para que se estabeleçam estratégias que sejam mais eficazes no sentido de resolver com segurança a demanda e obter êxito.

[...] Sempre tem um planejamento. A gente caracteriza assim: quando uma operação é emergencial, o planejamento é um pouco mais conciso, é mais breve, só fala aquilo que realmente é necessário, não se tem um estudo detalhado, porque é emergencial. Quando se tem algo mais concreto e há a possibilidade de um estudo mais detalhado a gente faz um planejamento mais detalhado com referência a tudo o que se deve ser levado em conta pra que a operação surta efeito (T2).

No entanto, um Comandante de guarnição (Sargento ou Cabo) tem autonomia para planejar suas atividades no curso do patrulhamento, por exemplo. Neste caso é ele quem decide aonde ir e o que fazer, e, portanto, trata-se de um planejamento segundo a necessidade imediata. “Sou eu [quem comanda]. Não tendo ordem específica do oficial ou ordem normal de serviço do comandante, o serviço fica a meu comando” (T3).

4.2.7.2 Planejamento para ação em contexto extremo

O planejamento para ação em contexto extremo é diferente daquele utilizado no contexto de normalidade, pois a solicitação que parte dos escalões superiores, repassadas ao Oficial do dia, pode vir ou não acompanhada de informações detalhadas de como proceder, o que torna

mais fácil o planejamento. Na falta das informações fará parte do planejamento pesquisá-las. É possível determinar o número de pessoas; conhecer ou antever o tipo de terreno onde vão atuar; que condições climáticas irão encontrar; planejar que equipamentos incluir, enfim, pode-se **estudar o que se vai fazer** para ter sucesso na execução. Nas situações que envolvem maior risco, com necessidade de especialistas, o COBRA é acionado, pois é a equipe indicada para este tipo de ocorrência. Se os integrantes desta corporação não estiverem em serviço serão **convocados** a comparecerem e se integrarem ao grupo destinado para a missão. Os primeiros a serem chamados são seus elementos mais **habilitados** para atender à especificidade de cada tipo de evento extremo.

Duas situações são mais plausíveis que ocorram para que o BOPE seja chamado a intervir. Um evento extremo que já esteja ocorrendo, recém-iniciado, ou uma missão que ainda não se caracterizou como evento extremo, mas que pela gravidade e os riscos que envolvem a operação, certamente poderá tornar-se um evento extremo.

No primeiro caso, por exemplo, em um **evento com refém**, o sequestrador está mantendo uma família na casa que pretendia assaltar, a polícia foi acionada e esta comunica ao BOPE. O evento extremo já ocorreu e transformou-se em um contexto extremo, cuja situação os soldados do BOPE estão preparados para enfrentar. O Batalhão provavelmente irá montar uma equipe com especialistas em negociação, em assalto, para a entrada na residência, se necessário, e atiradores de elite. No segundo caso, por exemplo, a equipe de inteligência da polícia intercepta informações sobre um **roubo com uso de explosivos** que irá ocorrer em um banco, com dia e hora marcados. Esta informação é repassada ao BOPE, que disponibilizará uma equipe para surpreender os assaltantes. O planejamento provavelmente será feito com uma equipe semelhante à anterior, mas que incluía um especialista em desarmar explosivos.

Na formação dos policiais do BOPE são ensinadas **quatro ações táticas** que devem ser seguidas, principalmente em ocorrências de crise com reféns: a primeira é a negociação, que vai esgotar todas as possibilidades de todos saírem com vida do local. A segunda ação tática é a de tecnologia não letal, com uso de granadas de emissão, granadas explosivas destinadas a resolver a crise sem mortes. A terceira tática é o atirador de elite, que pode ser acionado se as duas anteriores não surtirem efeito e em caso de refém, se estiver ocorrendo tortura e houver perigo de morte da vítima. Finalmente, a quarta tática, o assalto ou invasão tática, é a que envolve o maior risco para os policiais, pois o sequestrador pode

escolher o local para preparar uma emboscada e a probabilidade de ferimentos e mortes ocorrerem é alta.

No planejamento, portanto, **o líder do comando passa a informação** disponível para o grupo para que este se organize taticamente. Informações tais como: há reféns, qual é o número, qual o tipo de cativo, se os criminosos possuem armas, de que tipo, todos os **detalhes considerados** importantes devem ser levados em conta em uma operação que envolve alto risco. Neste planejamento, aqueles que possuem mais conhecimento sobre o que irão encontrar, como as facilidades e dificuldades, devem informar, por exemplo, como se chegar ao local, **sugerir formas de abordar**, além de outras informações pertinentes.

Planejar antecipadamente uma ação é fundamental para que os integrantes do Batalhão sejam o elemento surpresa, e como disse o entrevistado, “não pode haver surpresa negativa”.

[...] É, eu procuro passar toda a informação, tudo o que eu sei, pra eles, não tentar guardar nada pra mim, não tentar chegar lá e eles terem uma surpresa: “Sargento, o senhor falou que era um [homem] armado. Aqui tem dez caras armados”. O que eu sei, o que me passam eu procuro passar pra todos pra gente chegar lá consciente do que vai encontrar, pra não ter nenhuma surpresa. Às vezes até a gente se prepara, a gente conversa, mas vamos pensar sempre no pior pra gente chegar lá mais dispostos do que eles. Pra não ter nenhuma surpresa negativa no final. O que eu faço é passar toda a informação que eu tenho pro restante da guarnição (T3).

As mínimas ocorrências que a gente atende, tem que ter um planejamento mesmo que bem breve né, tanto que a gente passa isso na instrução, nas academias hoje o soldado já sai formado com isso na cabeça: é [preciso] ter um planejamento básico pra qualquer ocorrência é OBSERVAR, ORIENTAR, DECIDIR E AGIR. Ninguém age por simplesmente agir. Tem que ter um planejamento prévio justamente pra decidir o que fazer e essa decisão de como deve ser feito é mediante o planejamento (T2).

Caso haja um **evento extremo de urgência**, ou seja, que não há como fazer um planejamento prévio, os policiais designados para atender começam a tentar obter o máximo de informações durante a saída e a caminho da ocorrência. O líder do grupo vai obtendo as informações por rádio, telefone e repassando aos demais que fazem conjecturas de como agir ao chegar ao local. Se há reféns, o negociador tentará ganhar tempo para que a equipe se prepare para atuar utilizando os recursos dos treinamentos realizados.

4.2.7.3 Comparando a liderança em contexto de normalidade e extremo

Em contexto de normalidade significa que os integrantes do Batalhão estarão realizando treinamentos ou quando em serviço operacional estarão realizando patrulhas em áreas de risco, como já foi mencionado. Nestas condições, a liderança fica a cargo de quem tem a **patente mais alta ou é mais antigo**, ou seja, trata-se de aplicar as normas hierárquicas da PM. O comando é exercido por aqueles que conseguiram através de concursos internos chegarem a graus hierárquicos altos, ou ainda, o profissional que, dentro da mesma patente, está há mais tempo na posição, e por isso é chamado mais antigo.

Embora o comando e, conseqüentemente, a liderança em uma determinada missão seja assumida por quem tenha se submetido aos trâmites burocráticos da corporação, a relação líder e seguidores é de respeito e o grupo unido em torno do líder. Há espaço para troca de opiniões, sugestões são debatidas no grupo e, se houver consenso, são acatadas.

A hierarquia ditada pela patente, no entanto, impõe a **troca de comando** quando outro soldado de patente maior decide acompanhar um grupo que já tenha seu comandante. O de patente maior assume e o restante do grupo passa a ser liderado por ele. Da mesma forma, um grupo que esteja trabalhando em uma determinada região, ao chegar um apoio em que haja um Oficial, o comando passa a ser dele.

No contexto extremo há uma alteração no modo de condução dos trabalhos e a **valorização da habilidade** para assumir a liderança de um grupo. No momento da ação em contexto extremo a questão hierárquica pela patente é deixada de lado e quem conseguiu desenvolver o talento necessário para vencer um determinado obstáculo assume a liderança perante os demais membros do grupo e passará a determinar qual será o plano para atacar o problema, determinando a função de cada um para executá-lo. O que estiver mais preparado por ter um conhecimento específico sobre um tema, como por exemplo, desativar explosivos, quem

conhece melhor o local, as condições geográficas, enfim, qualquer conhecimento que diferencie um membro do grupo para enfrentar a situação faz com que os demais o elejam, no momento, para assumir a liderança.

Nestas circunstâncias, é perfeitamente possível um **soldado liderar um Oficial**, por ter desenvolvido habilidades que o diferenciam e poderá levar o grupo em segurança para obter sucesso na missão, minimizando riscos à saúde de todos e evitando mortes.

[...] tem policiais que fazem treinamento, fulano de tal é negociador, fulano de tal é o cara que tem conhecimento de bombas e explosivos, fulano de tal é o gerenciador de crise, cada um tem a sua função. Então é ele que vai tomar a frente ali naquela situação (T1).

Os treinamentos e simulações fazem com que o COE estabeleça alguns **protocolos para ações específicas** para atuação em contexto extremo. E, quando ocorre de serem chamados para um evento que requer destreza e técnica, procura-se por integrantes do COBRA, que são os mais preparados. Nestas circunstâncias, é preciso que **cada um tenha sua função pré-definida**: gerente de crise, um líder de equipe tática, negociador, atirador de precisão e toda a guarnição do COBRA, com todos os equipamentos necessários para atender uma ocorrência dessa natureza. Em cada posição destas há sempre dois ou três integrantes do grupo preparados. Mas, nestas situações, o que estiver preparado é **quem lidera**, independentemente da patente.

Para comparar o contexto de normalidade com o contexto extremo partiu-se do planejamento das ações entre os dois, uma vez que as categorias anteriores já pontuaram diferenças que ocorrem no dia-a-dia de trabalho. Quando o contexto é de normalidade o planejamento está voltado para a rotina: condicionamento físico, treinamentos teóricos e práticos e patrulhamento em áreas com riscos previsíveis e previamente mapeados. Há liberdade de ação para os Comandantes de Guarnições e o planejamento é mais informal.

O planejamento para ações de contexto extremo envolve mais estudos e maior cuidado sobre como abordar um problema. Há conhecimento por parte dos Oficiais de dia sobre as habilidades e recursos de cada um para a seleção de um grupo que irá atuar na missão. A liderança nos dois contextos segue o que preconizam as normas militares de patente e antiguidade, sendo que no contexto extremo, para cada

situação a liderança passa para os habilitados, tais como, negociador, gerenciador de crise, desarme de explosivos, etc..

A categoria 8, a seguir, abordará os motivos pelos quais estes policiais ingressaram e permanecem no BOPE.

4.2.8 Categoria 8: Motivação para atuar em contexto extremo

Esta categoria agrupou três subcategorias e onze de elementos de análise que procuram mostrar quais os motivos e influências que levaram as pessoas a escolherem a carreira de policial e posteriormente ingressarem no Batalhão para atuar em contexto extremo.

A seguir (Quadro 9) são apresentadas as subcategorias e elementos de análise da categoria 8.

Quadro 9 - Categoria 8: Motivação para a carreira policial e para atuar em contexto extremo, subcategorias e elementos de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
8. Motivação para a carreira policial e para atuar em contexto extremo.	8.1 Influências para trabalhar na PM.	8.1.1 Influências familiares.
		8.1.2 O sonho e a necessidade.
		8.1.3 Identificação.
		8.1.4 Encantamento.
		8.1.5 Servir o exército
	8.2 A escolha por fazer parte do BOPE.	8.2.1 Querem mais desafios.
		8.2.2 O desejo de pertencer.
		8.2.3 Experiência de altíssimo risco.
	8.3 Motivações pessoais.	8.3.1 Sentimento de missão cumprida.
		8.3.2 Companheirismo.
		8.3.3 Fazer o que gosta.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.8.1 Influências para trabalhar na PM

A escolha para iniciar a carreira na Segurança Pública e, especificamente, na PM tem origem na busca por uma fonte de renda e/ou na segurança que um emprego público oferece. Este motivo se mescla às influências externas, vindas de familiares e amigos, que reforçam no jovem a vontade de se candidatar. Uma vez dentro da organização é que vê despertado o sentimento de que “aquele é seu lugar” e gosta do que faz.

Os relatos abaixo mostram que **influências familiares** foram comuns e apareceram como reforço quando da inscrição para o concurso. Naquele momento não estavam seguros de que desejavam trilhar a carreira militar, mas, uma vez aprovados, passaram a gostar de fazer parte da PM, como fica evidente nos relatos a seguir:

Sinceridade mesmo: pelo fato de ser concurso público, porque até então eu não tinha motivo nenhum pra virar policial militar. Fui me identificar com a profissão depois de tá aqui dentro, *a priori* eu vim aqui pra concurso público, estabilidade, salário maior, então eu vim por esses motivos inicialmente, pra depois descobrir (T6).

Meu irmão, no caso. Ele é dois anos mais velho que eu. Ele entrou na PM e sempre me incentivou também né, daí ele falava bem né, que é um serviço que tem estabilidade [...] Vários fatores também né, meus pais também incentivaram bastante e então deu certo que eu estou até hoje e eu espero me aposentar (T1)

Primeiro por influência de parentes, segundo por eu gostar da situação do serviço policial (T3).

Por outro lado, houve relatos de casos em que ser um policial já era um sonho acalentado desde menino. Mais tarde, a busca por uma profissão coincidiu com o concurso para policial, e assim uniram-se o **sonho e a necessidade**.

Primeiramente era sonho e em determinado momento tornou-se uma necessidade. Eu morava em Minas, tinha um irmão que morava em Biguaçu eu vim morar com ele. Cheguei em setembro e final de outubro abriu o edital pro concurso. [...] Era um

sonho desde criança e tal, e em um determinado momento houve a coincidência (T8).

Mesmo que o início tenha se dado com a procura por uma profissão, uma vez dentro da Polícia passou a haver a **identificação** com aquele tipo de trabalho, motivando a pessoa a buscar um crescimento dentro da profissão, visando o crescimento profissional e também financeiro.

Fui me identificar com a profissão depois de tá aqui dentro, *a priori* eu vim aqui pra concurso público, estabilidade, salário maior, então eu vim por esses motivos inicialmente, pra depois descobrir. Hoje eu não me imagino saindo da área de segurança pública. Posso até sair da polícia militar, pra polícia civil, federal [...] Sempre almejando uma melhor posição financeira. Mas hoje não consigo me imaginar fora da área de segurança pública (T6).

Há casos em que o candidato a futuro Policial Militar não fazia ideia do que poderia encontrar nesta nova profissão que estava entrando por uma aprovação no concurso. No entanto, a carreira exerce um **encantamento** da pessoa, que não consegue saber que outra profissão o realizaria tanto.

[...] eu me encantei com a função militar, nunca fui militar anteriormente, não tenho parentes militares, aí eu pensava em fazer isso até terminar a faculdade, e hoje eu não me vejo fora da PM. Porque eu entrei na corporação me identifiquei com o serviço, com a função e hoje eu gosto de ser policial militar, tenho essa profissão e tenho essa vocação, eu sei que hoje eu tenho essa vocação. Mas não foi uma coisa que eu vi de fora, eu vi isso já dentro da PM (T7).

A escolha para seguir a carreira na Polícia Militar pode se originar, ainda, a partir da experiência de **servir o exército**, aos 18 anos, despertando o gosto para seguir uma carreira como militar, entre outros.

Na verdade eu me alistei e servi o exército quando eu tinha 18 anos. E eu não tinha contato algum com o militarismo por parte dos familiares, então na

verdade, naquela época, eu não me voluntariei. [...] Mas sempre foi aquele gosto, tive o gosto da vida militar, pela forma que são conduzidos os processos internos, então eu fiquei com aquele desejo de voltar à vida militar e então eu segui minha formação na faculdade e depois eu acabei tentando o Curso de Formação de Oficiais (T9).
[...] E eu fiz o NPOR [Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva] e me encantei pela vida militar no que diz respeito à estrutura, a organização, algumas peculiaridades que no mundo civil não se vê, eu presenciei lá e queria seguir nesse mundo (T2).

4.2.8.2 A escolha por fazer parte do BOPE

A escolha por fazer parte do Batalhão de Operações Policiais Especiais é feita por aqueles que **querem mais desafios**, pela “adrenalina” de trabalhar correndo riscos, por que querem enfrentar e prender marginais, enfim, por vocação.

É por vocação mesmo, a gente não tem nenhum incremento no salário, de nenhum tipo dentro do batalhão (T7).

[...] tu pode desde ir de uma área até daqui de São José até Florianópolis, pode ficar na escuta do rádio aqui e lá, pode dar um apoio aqui e lá, pode atender ocorrência de assalto aqui e lá, e sempre que houver alguma ocorrência de risco tu vai estar nela. Então eu gosto desse tipo de ocorrência, desse tipo de adrenalina (T7).

[...] aí entrei na polícia e dentro do contexto policial, aquilo ali, eu me encontrei, aí eu vi que era aquilo que servia que eu tinha vocação para aquilo ali, tanto é que levei o curso muito a sério, fiquei em primeiro lugar no curso, fui o primeiro colocado (T5).

Sete dentre os entrevistados iniciaram suas atividades desempenhando outras funções dentro da Polícia Militar e depois se transferiram para o BOPE. O **desejo de pertencer**, a vontade de ajudar o Batalhão é um sentimento que vai amadurecendo nos primeiros anos de PM, porque muitas instruções que são passadas para outros Batalhões são

ministradas por pessoas do BOPE. O contato com os instrutores, as técnicas utilizadas pelos colegas do outro Batalhão contagiavam alguns soldados que passam a desejar passar pelos cursos e provas de aptidão para solicitarem transferência para o BOPE.

Po, o batalhão de operações especiais é o que há de mais qualificado. Toda a instrução que é feita no PPT [Pelotão de Patrulhamento Tático] tem que vir do BOPE, então tudo o que há de novo, tem que ser experimentado e tem que ser feito, tem que ser feito no BOPE e a minha vontade de vir pra cá é pra ajudar o batalhão também (T7).

O policial que passou por Batalhões em trabalhos junto à comunidade, em polícia comunitária, ao preferir **experiência de altíssimo risco**, cobiça a chance de solicitar transferência para o BOPE, como demonstram as falas a seguir:

Não se trabalhava muito com a parte de atendimento de ocorrências de altíssimo risco como a gente lida aqui no batalhão. Tinha crimes violentos, tinha grandes assaltos, mas é ritmo de batalhão ordinário né, você atende briga de marido e mulher, a violência contra animais [...] Aqui no batalhão já tem uma competência mais diferenciada, você não sai aqui do batalhão pra atender uma briga de casal (T2).

[...] ficamos no terceiro batalhão e desde o início da academia, eu já me sentia propício à área operacional, eu via a operacionalidade, eu via alguém que era de operações especiais, no caveira, por exemplo, que o capitão [Nome], foi o nosso comandante de pelotão, a postura, o trato, a forma operacional, a verbalização, tudo isso me atraía muito, então a partir do momento em que eu ingressei na polícia eu focalizei para conseguir chegar hoje mais ou menos onde eu to, para aquilo que eu projetei há dez anos, eu tô no auge, atualmente no BOPE (T5).

A seguir serão consideradas as motivações pessoais para os entrevistados.

4.2.8.3 Motivações pessoais

As motivações pessoais para atuar em contexto extremo são diferentes para cada pessoa, mas, em última instância, o que todos querem é praticar o bem, seja em relação à sociedade ou aos próprios companheiros. Também há a busca de reconhecimento por um trabalho bem feito e por prazer pessoal. Ao manifestar o **sentimento de missão cumprida**, os entrevistados se estenderam nas palavras para confirmar o que a sociedade espera deles, que cumpram a tarefa de salvar o que é bom e afastar o mal, mesmo que para isso seja preciso recorrer a tirar a vida de alguém.

[...] eu penso assim, que tem pessoas inocentes lá envolvidas, tem pessoas que não precisavam estar passando por aquilo ali, e de repente aquela pessoa tá ali, ou que tá acontecendo, poderia ser eu, poderia estar lá sofrendo aquele mal, então o que me motiva é procurar o bem daquela pessoa [...] o que me impulsiona a subir morro, passar no meio do mato, pra chegar lá no ponto, pegar os traficantes, pegar droga, pegar arma, é pra tirar, porque eu sei que aquilo ali tá fazendo mal pra alguém (T1).

[...] contribuir pra que uma vida seja salva, por exemplo, um refém seja salvo, é o que já te serve, você ter que matar ou não, decidir matar ou não o meliante faz parte do processo de salvar um terceiro, e esse sentimento ele é bem recompensador (T5).

As manifestações de apreço pelo **companheirismo** criam laços fortes na atividade dos policiais do BOPE. A convivência nos treinamentos, a superação de obstáculos, cada qual torcendo para que o outro consiga atingir suas metas, leva a um sentimento de gratidão para com o companheiro que passa a ser a motivação para pertencer a um grupo que se envolve com riscos da própria vida.

[...] as pessoas que estão fora talvez nunca entendam, quem já viveu um curso de operações, às vezes vai entender isso, a gente tá aqui dentro, o que nos motiva é o companheiro que tá do lado. É o nosso amigo, é a nossa amizade, a nossa família, são nossos camaradas, é a nossa fé [...] Na oração

de operações especiais diz que a nossa fé tá nos camaradas, é isso que pra mim, me dá força pra estar ali na hora, vontade, ânimo, o gás final, quando tu pensa em cansar, não desistir, se o fuzil tiver ficando pesado a gente não vai abaixar o cano e vai pensar eu tô ali sabendo que o meu amigo do lado, tem família, ele quer voltar pra casa, a família dele espera que ele volte pra casa, a minha família espera que eu volte pra casa, e que se alguma coisa acontecer não vai ser por falha minha. É isso que me motiva (T6).

Acima de tudo, cada integrante do BOPE deu preferência para trabalhar naquele batalhão por vontade própria, conhecendo os desafios em cursos de capacitação e os treinamentos constantes e repetitivos. Então, ele está lá para **fazer o que gosta** o que é motivação suficiente para ter satisfação com o trabalho, como se pode constatar nos relatos:

O que me motiva ali é primeiro eu fazer uma coisa que eu gosto que eu entrei como voluntário pra fazer, não fui obrigado a fazer o curso de operações especiais. O requisito é ser voluntário jamais alguém é obrigado a entrar num curso desses, então se eu fiz é porque eu devo gostar da área (T4).
Primeiramente é o gostar, tem que gostar de estar fazendo aquilo ali, a camaradagem é muito importante, a gente tem um vínculo, é recíproco. Um por todos e todos por um (T8).

Em resumo, nem sempre a motivação para a Carreira Policial e, mais especificamente para trabalhar no BOPE era um desejo de infância. A entrada na PM se deu por influência de familiares ou por necessidade de um trabalho. Este oferecia possibilidade de construir uma carreira em serviço público e estabilidade no emprego. Assim sendo, o que era duvidoso aos poucos se transformou em uma paixão. Uma vez na Instituição, o gosto para seguir a carreira policial se transformou em encantamento e o policial viu brotar em si mesmo um sentimento de vocação. A escolha do policial para se transferir para o BOPE adveio da vontade de enfrentar mais desafios, de pertencer a um grupo no qual “a adrenalina” é um componente permanente.

No Capítulo a seguir apresentar-se-á a discussão dos achados descritos em cada categoria com aqueles dos autores especializados no tema e apresentados na revisão de literatura.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender como se manifesta a liderança em contexto extremo no BOPE-SC. Procurou-se, ainda, atingir objetivos específicos que pudessem desdobrar os conteúdos referentes à liderança em situação de normalidade e em contexto extremo, tais como: caracterizar o trabalho realizado no contexto de atuação do BOPE; caracterizar o planejamento das atividades do BOPE para atuar em contexto de normalidade e em contexto extremo; descrever as ações que o BOPE realiza em contexto extremo; caracterizar o planejamento das atividades do BOPE, para atuar em contexto de normalidade e em contexto extremo; identificar que características de liderança são fundamentais quando líderes atuam no contexto extremo; identificar se as relações de liderança estabelecidas em um ambiente de normalidade se mantêm em um evento extremo e; identificar as facilidades e dificuldades advindas do trabalho em contexto extremo.

5.1 O TRABALHO REALIZADO NO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO BOPE E O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES.

A partir do que se constatou na descrição da categoria 1, que privilegiou a **caracterização do trabalho realizado no BOPE**, pode-se afirmar que as exigências para o policial tornar-se “Caveira” são grandes, os treinamentos são árduos e o percurso é penoso. Não ter conseguido atingir este posto na Corporação é sinônimo de humilhação; muitos não o atingem, mas continuam trabalhando e são respeitados, pois o fato de terem se submetido à candidatura a um posto de alta especialização, por si só, é motivo de admiração pelos demais. No entanto, estes homens sofreram uma grande humilhação, como foi retratado no Filme Tropa de Elite II. Neste, o soldado “perdedor” era obrigado a experimentar situações humilhantes e de difícil enfrentamento; em fracassando, tinha que “sepultar-se a si próprio” em um ritual em que era obrigado a colocar uma cruz que o representasse em sua fraqueza, num suposto cemitério apropriado para este fim, entre tantas outras cruzes daqueles que não conseguiram vencer os obstáculos.

Embora o Batalhão encontre tantas dificuldades em seu trabalho cotidiano, sobretudo devido à falta de investimentos e equipamentos, a confiança no Comandante, nos Oficiais e nos colegas abre caminho para o exercício de um trabalho considerado pelos participantes como muito gratificante. A importância da confiança para a atuação em contexto extremo é confirmada por Sweeney et al. (2009). Estes autores mostraram

em seu trabalho de pesquisa como a confiança é importante no processo de liderar em contexto extremo. Segundo sua concepção, a confiança não é unidirecional, mas mútua, entre líderes e seguidores, como se viu no BOPE. Segundo os autores, ainda, a confiança nos líderes e nos pares leva os seguidores a enfrentar riscos que podem levar à morte, em função de procurar atingir os objetivos da organização. Foram citados também a humanização das relações, a disciplina, o treinamento, o aprimoramento e o apoio da comunidade como primordiais para a realização do trabalho.

Pode-se afirmar que a caracterização do BOPE evidenciou a importância fundamental do contexto para o exercício das relações entre lideranças e liderados, seja um contexto de normalidade ou extremo, tema primordial desta pesquisa. Um dos fatores principais para compreender a atuação de líderes é o ambiente ou contexto, como mostram Avolio, Walumbwa e Weber (2009). Um estudo de Avolio (2007), sobre liderança, demonstrou que os pesquisadores exploraram exaustivamente as características pessoais do líder, tais como o comportamento e as habilidades, mas pouco se estudou a respeito de como o contexto pode influenciar o desempenho da liderança. Zaccaro e Klimoski (2001) também consideraram que a maioria das teorias de liderança não se preocupa com o contexto e as contingências estruturais que afetam e moderam a conduta do líder. Porter e McLaughlin (2006) referem que considerar o contexto organizacional é básico nos estudos sobre liderança, já que ela não acontece no vácuo, e Tosi (1991) reafirma os poderosos efeitos do contexto sobre os indivíduos.

Embora não se tenha experienciado diretamente o contexto extremo, pôde-se evidenciar as condições pessoais, relacionais, materiais, estruturais e organizacionais do BOPE, que preparam para a ação em contexto extremo. Porém, a falta de investimento, como se constatou neste estudo, embora não impeça que ele tenha um desempenho de qualidade, devido aos esforços do Batalhão, acaba por dificultar o trabalho. Zaccaro e Limonski (2001) consideraram que as contingências estruturais da organização afetam e moderam a conduta dos líderes, e, pode-se acrescentar, também influenciam a conduta dos seguidores.

A categoria 2 enfatizou a base para o trabalho do BOPE: **o homem, o armamento e equipamento e o treinamento**. Embora verse sobre conteúdos que já foram mencionados na categoria 1, como a confiança, desta feita houve maior especificidade em apontar as características pessoais, materiais e de capacitação que contam para que o soldado possa vir a integrar o BOPE, tais como um perfil de força, de coragem e de segurança psicológica, além de gostar do perigo.

Sobre a presença do perigo, Kolditz (2007) afirma que o contexto extremo se caracteriza como o lugar onde a liderança é praticada por pessoas que escolhem colocar suas vidas em risco durante a ação. Porém, não é apenas o líder que escolhe colocar a sua vida em risco, mas também seus seguidores, como se constatou nos relatos desta pesquisa. Outras características pessoais, como suportar o desconforto e as condições adversas sem reclamar e, sobretudo, despertar confiança, foram citadas. Portanto, não basta apenas que os líderes despertem confiança, como se constatou, mas cada um dos componentes deve também despertá-la.

Por outro lado, os depoentes reconheceram que o homem não é perfeito e, portanto, deve contar com o trabalho em equipe e o aprimoramento técnico, para evitar os riscos que a profissão lhes impõe. DeChurch et al. (2011) ressaltam a importância da confiança no trabalho em equipe, em uma equipe que está sempre pronta para atuar, como no BOPE. Os autores citados chamaram de sistema de equipe múltipla “multiteam system” o esforço coordenado de equipes distintas, cujo objetivo é comum, salvar vidas e bens, por exemplo.

O fardamento, por sua vez, é o símbolo que transforma o homem em “super-herói” e lhe atribui força e respeito necessários para o combate. Este orgulho em pertencer observado nos integrantes do BOPE foi descrito por Avolio et al. (2004), os quais afirmam que há uma identificação dos indivíduos com o grupo, ou seja pertencer ao BOPE passa a ser parte importante da identidade dos policiais.

No exercício do trabalho no BOPE conta a qualidade do armamento e do equipamento, que nem sempre é suficiente em quantidade e qualidade, como se viu também na categoria 1. Os conceitos de atenuadores e intensificadores em contexto extremo, propostos por Hannah et al. (2009) podem ser aplicados ao contexto de trabalho do BOPE. Há diferentes situações para que se possa julgar se há ou não atenuadores ou intensificadores da condição extrema. Os recursos são considerados atenuadores e as dificuldades, intensificadores. A qualidade do armamento e do equipamento pode ser considerada um intensificador do contexto extremo.

5.2 O PROCESSO DE LIDERANÇA NO BOPE

Na Corporação Militar, a patente ou insígnia determina, *a priori*, as relações de autoridade e poder perante os demais membros que fazem parte da mesma. Cunha (s.d.) corrobora esta máxima, ao afirmar que na Polícia Militar a hierarquia é tão forte a ponto de prevalecer mesmo em situações nas quais a autoridade superior não tenha condições morais. A

competência para assumir um cargo de direção jamais poderá ser questionada, sob a pena de punições severas. O autor citado ressalta o poder hierárquico dentro da esfera militar como o responsável pela manutenção da disciplina, uma vez que o superior tem autoridade sobre o subordinado, que deve cumprir suas ordens para a consecução das tarefas que suas funções exigem.

No BOPE a hierarquia se mantém. Porém, ao investigar o processo de liderança concretizado pelos conteúdos da categoria 3, que tratou **do processo de liderança no BOPE**, os participantes referiram que líder e comandante são funções diferentes: a liderança não se estabelece pela patente, mas pela competência para resolver o problema imposto ao Batalhão, no momento em que acontece um evento extremo.

O Comando toma as decisões necessárias iniciais para a consecução da missão, mas a execução desta depende da articulação entre líder e seguidores, a depender da competência técnica dos componentes da corporação e da relação entre eles, sobretudo em se tratando de uma missão difícil. O processo de liderança, neste caso, desenvolve-se em um clima de cooperação, confiança e lealdade que se estabelece naturalmente, tendo como base a competência para resolver o problema. Estes requisitos são fatores essenciais em qualquer contexto, como afirma Kolditz (2007). Porém, em se tratando de condições extremas, a competência, a confiança, a lealdade e a liderança, em si, adquirem um caráter essencial no processo de liderar, completa o referido autor.

É importante relembrar a definição de liderança adotada nesta tese: liderança é um processo pelo qual o líder influencia um grupo de seguidores a alcançarem um objetivo comum (NORTHHOUSE, 2004). Esta definição confirma-se no processo de liderança que se desenvolve no BOPE. Os elementos que compõem este processo estão presentes nas relações entre líderes e liderados, ou seja, o líder é visto como espelho e influencia os seguidores, existe um grupo coeso em torno de um objetivo a ser alcançado, apesar da rigidez do regime militar, que impõe a patente como ponto de partida para liderar.

Estas características do processo de liderança são defendidas por Northouse (2004) ao citar os quatro componentes fundamentais da liderança: 1. A liderança é um processo; 2. Liderança envolve influência; 3. Liderança ocorre no contexto de um grupo; 4. Liderança envolve objetivo a ser atingido. Estas características do processo de liderança foram observadas no BOPE no exercício de sua atuação nas operações especiais em contexto extremo.

Além disso, os policiais do BOPE referiram como importante a consulta e valorização dos seguidores, a relação amistosa, além do

reconhecimento dos erros e da busca pela superação dos mesmos. Há diferenças, no BOPE, entre a liderança em contexto de normalidade e contexto extremo, como poderá ser visto mais adiante, e o processo de liderança será corroborado pelas características do líder apresentadas a seguir.

5.3 AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

A categoria 4, que tratou das **Características do líder**, mostrou as características que um líder do BOPE deve reunir. Estas incluem uma construção dinâmica da definição de um líder tais como: capacidade de integração; capacidade de reflexão antes de tomar decisões; conhecimento das pessoas que compõem a sua tropa e da situação; conhecimento de estratégias de ação; saber quando delegar a liderança, com flexibilidade e baseando-se no conhecimento de quem é o mais apto para enfrentar o evento extremo, que solucione o problema; é parceiro, pois acompanha seus seguidores nas missões; tem preparo psicológico e serve como exemplo, sem impor suas ideias e opções, e assim é seguido naturalmente; não tem medo de expor-se mostrando suas impossibilidades no momento; compartilha o sucesso.

Pelo que se constatou acima, a caracterização de um líder para os membros do BOPE exemplifica o que Hannah et al. (2008) colocam sobre o que é ser líder, ou seja, é aquele que tem conhecimento, competências e habilidades, associadas à capacidade de influenciar os seguidores despertando-lhes sensações positivas.

Considerando a definição de liderança autêntica proposta por Avolio, Walumbwa e Weber (2009), são citados quatro componentes básicos do construto, quais sejam: ‘processamento equilibrado’, que se refere à capacidade de análise objetiva dos dados, o que os participantes denominam de ‘capacidade de reflexão’ antes de tomar decisões; ‘perspectiva moral internalizada’, o que demonstra que o seu comportamento é guiado por padrões internos, o que no BOPE denominam de ‘preparo psicológico’; ‘transparência relacional’, para indicar a capacidade do líder em ‘compartilhar informações’, que é definido como ‘parceria’ no BOPE e; finalmente, ‘autoconhecimento’, ou seja, a compreensão que possui de seus pontos fortes e fracos, o que no BOPE é considerado quando ‘não tem medo de expor-se mostrando suas impossibilidades’. Então, pode-se concluir que os entrevistados têm uma representação do líder das operações especiais do BOPE, semelhante àquela descrita na literatura consultada, ou seja, como um líder autêntico.

O líder autêntico, segundo Kolditz (2007), decide, por exemplo, executar as mesmas tarefas de seus seguidores, e o faz indo junto ao campo, realizando atividades que seriam próprias dos seguidores. Exemplo deste fato é o que refere o participante T3 que diz “[...] eu vou junto com eles, tem que ir, a gente vai combatendo. Vai junto, não vai mandar ir” (T3). Segundo o autor citado, ainda, os líderes autênticos conseguem de seus seguidores lealdade, obediência, admiração e respeito, exercendo sobre eles uma influência poderosa e mantendo o grupo coeso.

Os participantes desta pesquisa fizeram uma importante diferença entre um líder que não tem a confiança do grupo, que chamam de chefe, *truculento e limitado*, e aquele que tem ascendência sobre o grupo, que chamam de líder: “Aí quando ele participa, ele é um líder, ele tá lá junto. Esse cara aí é bom” (T9).

Assim como se constatou nesta pesquisa, que um equipamento pouco adequado para a consecução eficaz das missões é um intensificador do contexto extremo, o líder autêntico aqui revelado atuará como um atenuador do contexto extremo, pois, segundo Hannah et al. (2009), a atuação de um líder bem preparado, experiente, pode atenuar os níveis de estresse dos seguidores no momento de uma ação. Portanto, um líder autêntico é um facilitador das operações especiais em contexto extremo.

5.4 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO DE NORMALIDADE E EM CONTEXTO EXTREMO.

A liderança em contexto de normalidade, como se viu na categoria 5 (**Liderança em contexto de Normalidade**), se processa pela hierarquia. Os Oficiais são responsáveis pelas atividades administrativas, burocráticas e organizativas. Há equipes de patrulhamento, realização de exercícios físicos, cursos e treinamento tático operacional constante das atividades que devem realizar, sobretudo em contexto extremo. A característica principal é estar em prontidão para um chamado, ou seja, preparados em equipes, armamentos e equipamentos. Nesse contexto de normalidade, constatou-se que a liberdade de argumentação, a troca de ideias e o relacionamento, entre líderes e seguidores, se repetem. Porém, não se encontrou, na literatura sobre contexto extremo, estudos que caracterizassem a liderança em contexto de normalidade. DeChurch et al. (2011), por exemplo, é um autor especialista em definir as características do contexto extremo, e aborda a transformação de um contexto de normalidade em contexto extremo, como se verá a seguir, porém não define o contexto de normalidade em seu trabalho.

A característica do BOPE é a prontidão para atuar na ocorrência de um evento extremo, como se constatou na categoria 6, denominada **Liderança em contexto extremo**. Os contextos extremos são definidos por Sweeney; Matthews e Lester (2011) como contextos perigosos, que requerem ação imediata da liderança e nos quais há necessidades críticas impostas aos líderes exigindo sua atuação. Os autores definem estes contextos como perigosos, altamente dinâmicos e imprevisíveis, que colocam a vida de líderes e seguidores em risco. Ou seja, são contextos para cujo enfrentamento o BOPE se prepara permanentemente.

Quando o BOPE é convocado para atuar em uma missão que se configura como contexto extremo, faz-se, inicialmente, a convocação dos mais hábeis para desempenhar diferentes funções, que são mapeadas com antecedência, de acordo com a especialidade de cada um de seus membros. O contexto extremo se configura como aquele em que ameaças podem ser conhecidas ou desconhecidas, e os inimigos, traçoeiros e perigosos, não são facilmente identificáveis (YAMMARINO et al., 2010).

Por esta razão deve haver preocupação com as condições físicas e mentais do pessoal que irá atuar. No BOPE os mais antigos serão os gerentes da crise e coordenam o contexto. A relação de confiança e o sentimento de lealdade prevalecem entre os membros, para que se sintam seguros no enfrentamento do evento extremo. As relações são construídas a partir da intimidade, da parceria e da confiança no treinamento das habilidades do parceiro, cuja expressão do olhar denota o que o outro está pensando, o que pretende fazer. Esta condição de parceria na interação, aliada à especialização da tropa é que fornecem a segurança para a ação.

Assim, fica clara no BOPE a bidirecionalidade do processo de liderança, ou seja, líderes e seguidores atuam em tal integração e consonância que se entendem pelo olhar. Como afirmam Hannah et al. (2008), as relações entre o líder autêntico e seus seguidores, no contexto extremo, são íntimas e o entendimento se baseia no olhar. Estes autores falam em influência entre díades, e no BOPE verificou-se que as influências são poliádicas, isto é, todo o grupo se interinfluencia para atingir os objetivos e o líder é um partícipe, admirado e respeitado pelo grupo.

Conclui-se, portanto, que no BOPE exerce-se um tipo de liderança com as características da liderança autêntica, o que corrobora os achados do trabalho de Santana (2012), pois em sua pesquisa sobre este tema no BOPE o autor concluiu que a liderança que se exerce neste batalhão é a liderança autêntica.

A autenticidade não se limita às qualidades do líder, segundo Avolio et al. (2004), mas impacta o comportamento de líderes e seguidores. Estes autores referem que os líderes autênticos conseguem estabelecer identificação pessoal com os seus seguidores, que passam a espelhar-se nas características do líder, tornando seus valores e crenças semelhantes ao deste, como se constata nas relações entre líderes e seguidores no BOPE. De fato, se constrói uma ligação emocional entre líderes e liderados, que no BOPE está implícita e se revela apenas sutilmente nos discursos. Para George et al. (2007), líderes autênticos lideram com suas cabeças, mas também com seus corações, e estabelecem relacionamentos significativos, de longo prazo e têm a autodisciplina para obter resultados. Pode-se dizer que em contexto extremo esta prerrogativa é fundamental, como se observou no BOPE.

Em resumo, pode-se dizer que, ao se comparar os **contextos de normalidade e extremo**, conteúdo da categoria 7, o planejamento da ação do BOPE, de forma geral, é representado pelos verbos: observar, orientar decidir e agir. O planejamento é fundamental em ambos os contextos, porém mais simples e rotineiro no contexto de normalidade e mais complexo no contexto extremo, pois neste se lida com um número muito grande de variáveis a serem controladas e de situações de risco, que caracterizam um contexto extremo. O trabalho dos policiais em qualquer deles é de preparo e prontidão constantes para a ação.

Embora as diferenças entre ambos os contextos sejam importantes, no cotidiano eles se confundem e se integram, pois um evento de normalidade pode repentinamente tornar-se um evento extremo. Esta constatação é confirmada por DeChurch et al. (2011), ao referir-se a situações e eventos, não necessariamente militares que, quando ocorrem, transformam a normalidade em contexto extremo, pela gravidade e riscos ocasionados. No caso do BOPE, as ações cotidianas sempre envolvem perigo, mesmo que seja no patrulhamento diário. Então, estes policiais têm maior chance de envolverem-se em eventos extremos.

Este achado coaduna-se com a afirmação de Sweeney, Matthews e Lester (2011), ao relacionarem as instituições militares como aquelas que trabalham, prioritariamente, em situações perigosas. Por esta razão, segundo Hannah, Campbell e Matthews (2010), nas esferas em que o perigo está presente, quer sejam militares ou não, a liderança é específica, não se assemelhando àquela exercida em ambientes não perigosos e não podendo ser entendida sem contar a dinâmica social inerente ao contexto. Foi o que se pode constatar pela descrição do contexto extremo, conteúdo do capítulo 4 desta tese.

Mesmo que nos treinamentos táticos operacionais exaustivos, que simulam situações extremas, os policiais estejam vivenciando condições como se estivessem “ao vivo”, como descrito no capítulo 4, a situação real perigosa é sempre mais ansiogênica e determinará a ação, a qual, por sua vez, dependerá do planejamento e do treinamento. Porém, como visto nas observações participantes de campo, os policiais vivenciam situações muito semelhantes àquelas do contexto extremo real, pois tudo é planejado com muita similaridade para representá-lo.

A função de liderança também é majoritariamente diferente quando se consideram ambos os contextos. Enquanto no contexto de normalidade a liderança é exercida pela patente, no contexto extremo quem lidera é aquele que possui maior conhecimento e habilidade técnica para obter êxito na missão, preservando a vida de reféns e policiais.

Assim, um soldado pode liderar um Oficial, e o que importa é o dinamismo segundo o qual as decisões são tomadas quando se trata de liderar a ação em um contexto extremo. Este dinamismo foi também observado nos treinamentos do BOPE, onde os policiais de diferentes patentes podiam concordar ou discordar entre si. Este fato foi observado no momento do treinamento descrito no capítulo 4, em que se treinou como “tomar de assalto uma residência”. Neste treinamento, o líder (no caso o Capitão instrutor) compartilhou seus conhecimentos sobre a ação. Assim os componentes do grupo puderam interferir corrigindo o posicionamento da arma de um companheiro ou compartilhando um conhecimento que não fora lembrado pelo instrutor. Houve, portanto, complementaridade dos conhecimentos que se juntaram para que o treinamento obtivesse sucesso.

Para conceituar o estudo da liderança em ambientes extremos, Yammarino et al. (2010) desenvolveram um modelo multinível de liderança e dinâmica de equipe que proporciona flexibilidade e adaptabilidade para atuar em contextos extremos. Uma vez que em contexto extremo situações inesperadas podem ocorrer, é fundamental que a equipe possa ter a capacidade de mudar as relações interpessoais e estilos de liderança, dependendo da fase da missão. A importância da liderança em ambientes difíceis, estressantes e desafiadores necessita uma visão mais abrangente da dinâmica de liderança e de equipe. Kolditz (2007) define o que denomina in extremis leadership, como motivar e orientar as pessoas quando há perigo físico iminente. Seus seguidores, segundo os autores citados, acreditam que o comportamento do líder vai influenciar o seu bem estar físico ou sua sobrevivência. Este movimento da equipe e de suas lideranças foi observado no BOPE.

Parece paradoxal que uma corporação policial, pautada em relações hierárquicas tão rígidas, possa imediatamente, durante a ocorrência de um evento extremo, ser modificada durante a ação. Ocorre que a situação impõe a mudança; o que está em jogo são vidas, e, portanto, a hierarquia sucumbe à formação técnica. Para Sweeney, Matthews e Lester (2011), em situações de perigo os líderes e os subordinados reconhecem que a incapacidade de executar as ações que o momento exige pode levar a consequências catastróficas, não apenas para a organização, mas também para as pessoas a que servem.

Deve-se considerar, então, pelo que foi descrito sobre as características do líder, que uma característica importante deste é saber quando delegar, sobretudo no contexto extremo. Para isso deve ter flexibilidade, baseando-se no conhecimento e demais características do contexto já mencionadas nesta tese.

Outro ponto crucial a ser destacado é a eficácia dos líderes autênticos enfatizada por Avolio et al. (2004). Segundo o autor, ocorre um processo de identificação pessoal com o líder, que faz com que seguidores confiem e queiram espelhar-se nele, e a confiança está associada a uma série de resultados organizacionais importantes que incluem comprometimento, crença na informação, cidadania organizacional e intenção de permanecer na organização, como ocorre com os policiais do BOPE.

O conteúdo da categoria 8, que abordou **os motivos pelos quais estes policiais ingressaram e permanecem no BOPE**, é exemplo do que refere o autor acima citado.

5.5 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSAR NA CARREIRA MILITAR

Embora o tema das motivações para o ingresso na carreira não tenha sido considerado nos objetivos específicos, despontou como um tema importante referido pelos participantes.

Os depoimentos, obtidos e organizados na categoria 8, mostraram que entrar para a PM foi uma escolha que veio com a dúvida sobre se seria a opção correta para o jovem. Uma vez na profissão os entrevistados referiram que passaram a se identificar, a gostar e a se encantar com o trabalho. A motivação para compor a tropa do BOPE foi sendo construída aos poucos, a partir da convivência com policiais deste Batalhão, em cursos e treinamentos oferecidos aos policiais em geral. Estes homens eram especializados, demonstrando isso no discurso, no trato com as pessoas, na postura e na forma operacional de trabalhar. Uma vez no BOPE, os participantes referem que não se veem fora dele.

Definem o seu apego ao BOPE pelas palavras: sonho e necessidade; identificação, estabilidade; encantamento, adrenalina; vocação; desejo de pertencer; desejo de ajudar; ação de altíssimo nível; sentimento de missão cumprida; laços fortes; companheirismo e finalmente; fazer o que gosta.

Pode-se afirmar que tais palavras e expressões indicam sentimentos positivos em relação ao trabalho que realizam no BOPE, o que corrobora os resultados do estudo realizado por Peterson et al. (2012) em duas organizações militares, segundo os quais a diferença entre trabalhar sob o comando de líderes autênticos e menos autênticos é que os seguidores dos primeiros experimentam mais emoções positivas e menos o efeito do estresse e dos desafios. Estes fatores foram considerados pelos autores como um ‘capital psicológico’ dos seguidores, cuja origem independe do clima organizacional.

É importante citar, também, que os mesmos autores (Peterson et al., 2012) referem que em ambientes militares os integrantes são encorajados a não expressarem suas emoções, e os líderes que encorajam a expressão emocional autêntica de seus seguidores podem obter impacto mais positivo no bem estar e desempenho. Portanto, estes resultados podem reforçar a importância de se incrementar no BOPE o aproveitamento de tais expressões emocionais, pois, segundo os autores citados, aumentar as emoções positivas desenvolve os aspectos cognitivos positivos dos sujeitos, fundamentais nas tomadas de decisão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir serão apresentadas as principais conclusões obtidas, assim como as contribuições oriundas deste trabalho. Este capítulo abordará também considerações metodológicas e as recomendações para estudos futuros e desdobramentos desta pesquisa.

6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo possibilitou compreender como se processam as relações de liderança em contexto extremo no BOPE de Santa Catarina, baseando-se na convivência direta com este Batalhão no seu cotidiano, através de uma metodologia de trabalho que exigiu imersão no campo pesquisado, através da observação participante e de entrevistas com os componentes desta corporação. Esta incursão possibilitou formular objetivos específicos os quais nortearam a apresentação das conclusões que se seguem.

Caracterizando o trabalho realizado no BOPE, esta pesquisa evidenciou as condições pessoais, relacionais, materiais, estruturais e organizacionais que preparam para a atuação em contexto de normalidade e em contexto extremo. Para pertencer ao BOPE o policial deve se submeter a vários cursos, dentre eles o Curso de Operações Especiais, que é o mais exigente dentre aqueles realizados, preparando-o para se tornar um “Caveira”. Este é o curso mais desejado, porém qualifica poucas pessoas, por exigir do soldado que se submeta a provas de força física, intelectual, moral, dentre outras, que são difíceis de transpor. Então, nem todos os integrantes do BOPE são “Caveiras”.

De modo geral, os integrantes do BOPE realizam, cotidianamente, treinamentos táticos intensivos que os preparam para a ação. O trabalho se caracteriza pela prontidão para atuar, quer seja em contexto de normalidade, que pode vir a se tornar um contexto extremo, quer seja em contexto extremo propriamente dito. Pertencer ao BOPE é um motivo de orgulho para os policiais que escolheram a carreira por desejo, vocação ou necessidade, mas, uma vez na corporação, definem sua permanência com palavras que denotam um sentimento positivo de pertencer. Dentre as dificuldades apontadas para o trabalho foi citada a falta de investimentos dos poderes públicos no Batalhão e os equipamentos. As facilidades referem-se à confiança no Comando, nos Oficiais da tropa, à humanização das relações, ao aprimoramento constante, ao pertencimento e ao apoio da comunidade. Estas características do trabalho

do BOPE despontaram como o contexto ou ambiente geral no qual ocorre o processo de liderança.

Considerando as relações hierárquicas do meio militar, também no BOPE, a patente e a antiguidade é que determinam, *a priori*, as relações de autoridade e poder. Porém, líder e Comandante foram identificados como tendo funções diferentes, as quais podem se entrelaçar, a depender das características de liderança que o Comando desenvolve. A liderança se processa em um clima de cooperação, confiança e lealdade, que se estabelece naturalmente na convivência e na intimidade, tendo como base a especialização e a competência para resolver o problema posto para a corporação, que trabalha em torno de um objetivo comum. Seja em situação normal ou em contexto extremo, os líderes consultam os seguidores e valorizam suas opiniões, o que é característica da liderança autêntica. O líder, por sua vez pode ser considerado autêntico, pois acompanha seus seguidores nas missões, é parceiro, troca informações, tem flexibilidade para delegar, atua como um espelho no qual todos querem se refletir, e assim consegue a admiração do grupo.

Embora o pesquisador tenha tido contato direto com as operações especiais realizadas em contexto extremo, sua participação nos treinamentos, o estudo dos filmes *Tropa de Elite I e II*, bem como a validação feita pelo Capitão J. da descrição elaborada e apresentada no capítulo 4 desta tese puderam dar idoneidade ao que se conclui sobre o processo de liderança em contexto extremo no BOPE. Assim, pode-se concluir que a liderança no BOPE durante as operações especiais em contexto extremo é a Liderança Autêntica em Contexto Extremo (LACE).

A LACE se concretiza pelas ações do líder do BOPE. Este acompanha seus seguidores nas missões, está sempre junto da tropa, ao acompanhá-los estabelece com eles uma relação de intimidade no cotidiano que faz com que seja respeitado. Esta relação de proximidade é fundamental no exercício da ação. Ao fornecer instruções sobre o que e como fazer os procedimentos, é respeitado e seguido, avalia as condutas e corrige os erros com firmeza, atenção e propriedade para fazê-lo. Por outro lado, aceita a opinião dos demais integrantes da tropa, pois o líder considera as diferentes especialidades de seus homens, tais como: gerentes de crise, negociadores, atiradores de elite, especialistas no desarmamento de explosivos, dentre outros. Desta forma se estabelece uma complementaridade entre a sua ação e a de seus seguidores, num movimento de construção da ação. Pode haver discordância entre líder e seguidores, mas esta tem como função o aprimoramento das estratégias de ação que já foram exaustivamente treinadas. Desta forma o grupo vai se preparando para a imprevisibilidade, característica fundamental das

diferentes missões em contexto extremo. Outro aspecto fundamental para o bom desempenho da LACE é o planejamento da ação, mesmo que a missão se inicie em caráter de urgência.

No planejamento da missão, qualquer que seja a sua natureza, há um estudo do terreno em que esta irá ocorrer. O conhecimento sobre as vias de acesso e possíveis vias de fuga são imprescindíveis, assim como as informações sobre que grupos atuam na área, estimativa do contingente policial, qual o melhor horário para que a missão ocorra, quais as condições climáticas, se a previsão em caso de atuação noturna é de lua cheia ou não, para a visibilidade do local. Tais informações são fundamentais para o planejamento da missão e devem ser registradas e transmitidas à tropa. Ao pesquisar o local o líder decide qual seria o melhor tipo de entrada: cruzada, em gancho e em entrada limitada. Enfim, o líder autêntico aproveita-se de toda a potencialidade dos seus seguidores para planejar a missão e o compartilha com estes.

As conclusões depreendidas desta tese permitiram confirmar os pressupostos formulados a partir da literatura especializada sobre a LACE, quais sejam: que a liderança que se processa no BOPE é autêntica; que as relações de liderança autêntica são baseadas na confiança, lealdade e no sentimento de união do grupo, decorrentes de um clima positivo e de intimidade; que o líder é bem preparado para desempenhar as suas funções, atenuando as reações adversas dos seguidores no contexto extremo.

O treinamento exaustivo configurou-se como um atenuador das reações adversas de líderes e seguidores. Porém, a falta e a precariedade de equipamentos, como, por exemplo, a ausência de traje antifrangmentos, do braço articulado para desarmar uma bomba, e as condições estruturais, como a falta de veículos e instalações adequados, podem ser considerados intensificadores do contexto extremo, pois foram apontados pelos entrevistados como geradores de dificuldades nas operações especiais.

Muitas são as contribuições advindas desta pesquisa, a começar pelo seu ineditismo. O fato de ser inédita e esclarecer como as relações de liderança se manifestam e se processam em contexto extremo, poderá trazer desdobramentos científicos, servindo como ponto de partida para o aprofundamento do tema em outras pesquisas que queiram inovar nesta área. Traz uma contribuição para a sociedade, ao elucidar aspectos que podem qualificar e aprimorar, ainda mais, a formação dos policiais. Estes demonstraram interesse em servir à população e à sociedade, mesmo em um país como o Brasil, que tem sérios problemas com a violência urbana. Outra contribuição importante da pesquisa refere-se ao fato de ter demonstrado que não é através da truculência que um líder pode ter

sucesso, mas através de sua formação especializada e de sua habilidade para desenvolver e manter uma comunicação honesta e fluida com seus seguidores.

Esta pesquisa também elucidou que liderança é um processo, que não depende apenas do líder, mas se constrói na interação com seus seguidores, que também necessitam de treinamento e de aprimoramento. Portanto, não basta que uma organização invista apenas na formação de líderes autênticos, pois eles sozinhos não poderão implementar autenticidade na sua conduta e na condução do grupo. A liderança autêntica é um construto dinâmico, multidimensional que depende da formação e da interação entre líderes e seguidores, mas também das condições apropriadas do contexto. Portanto, para que a LACE se desenvolva, se concretize e se solidifique é necessário que haja condições atenuadoras do contexto extremo, e uma das principais variáveis que concorrem para isso é o tipo de liderança implementada pelo líder.

6.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora esta pesquisa tenha sido de cunho etnográfico a redação da tese não obedeceu propriamente ao que se espera de um relato etnográfico, por algumas razões. Depois de ter convivido com o Batalhão durante dois meses e conhecer o cotidiano da tropa, sem ter podido participar de missões realizadas em contexto extremo, o pesquisador deuse conta de que teria que utilizar outro instrumento de pesquisa para obter dados que revelassem o objeto de pesquisa. Optar por entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado, permitiu fazer com que os participantes contassem como ocorriam as operações em contexto extremo.

De certa forma, as entrevistas direcionaram a escolha por uma descrição mais afeita e condizente à construção de um sistema de categorias produzido a posteriori. O uso do *software* ATLAS.ti para a análise dos dados, também contribuiu para isso. A riqueza de detalhes dos discursos que esta ferramenta revelou seduziu o pesquisador a se ater mais aos discursos do que aos fatos, acontecimentos e comportamentos observados, como se costuma fazer na etnografia. É importante assinalar que esta escolha foi intencional. Por outro lado, esta forma de descrição pôde buscar as evidências nas ideias e pensamentos expressos pelos participantes procurando revelá-los da forma mais fiel possível, razão pela qual tantos foram os trechos dos relatos verbais apresentados na descrição dos resultados.

Como limitação da pesquisa foi o fato de o pesquisador não ter podido participar das ocorrências em contexto extremo, embora tenha compreendido as justificativas apresentadas pelo BOPE. Por outro lado, o fato de ele ter sido recebido com muita cordialidade e receptividade pelos integrantes do BOPE, a começar pelo Comando e Oficiais, possibilitou que tivesse se sentido à vontade, para participar das atividades de rotina do Batalhão, que incluíram, dentre outras, as simulações de atuação em contexto extremo.

As situações vivenciadas visavam buscar semelhanças o mais próximo possível da realidade. Em simulações com armas de *paintball*, por exemplo, os policiais mostravam ao pesquisador as marcas de ferimentos espalhadas pelo corpo a ponto de se supor que para os policiais os sentimentos vivenciados venham a beirar o que ocorre de fato. O pesquisador vivenciou na prática dos treinamentos táticos operacionais o que os participantes descreveram na entrevista sobre a flexibilização da liderança, a união, a parceria, a intimidade entre os integrantes, as concordâncias e discordâncias entre líderes e seguidores. A convivência cotidiana com a tropa também facilitou a realização das entrevistas, pois seus integrantes já tinham familiaridade com o pesquisador e, como se constatou na descrição dos resultados, os depoimentos foram muito fortes, carregados de emoção e de autenticidade.

6.3 ESTUDOS FUTUROS E DESDOBRAMENTOS PARA A PRÁTICA

Sugestões para pesquisas futuras são inúmeras, a partir dos resultados desta tese. Sugere-se a realização de estudos biográficos ou retrospectivos, com líderes considerados autênticos, que possam elucidar como desenvolveram as habilidades para liderar, ao longo de sua vida pessoal e profissional.

Seriam importantes, ainda, estudos que pudessem considerar as prerrogativas do contexto extremo com maiores detalhes, e que se utilizasse a análise de vídeos estrategicamente posicionados, devido à dificuldade em se observar este tipo de contexto ao vivo. Outro tema importante, pouco elucidado na presente pesquisa, é a investigação dos atenuadores e intensificadores das reações ao contexto extremo minimizando, por exemplo, o estresse pós-traumático, cuja ocorrência é comum neste tipo de atividade.

Pode-se destacar, ainda, a importância de estudos que levem em conta a complexidade do fenômeno e do processo de liderança autêntica, considerando paradigmas científicos não lineares, como sugerem os

autores Plowman et al. (2007), para quem as transformações do mundo moderno exigem lideranças que atuem como facilitadores, mediadores e, portanto, como o que os autores chamam de “perturbação” no sistema empresarial, o que irá encorajar a inovação e a criatividade.

A complexidade do fenômeno pôde ser constatada, de certa forma, nesta pesquisa, pois ao elaborar o sistema de categorias houve grande dificuldade em separar didaticamente os conteúdos, tendo em vista que todas as temáticas estão inter-relacionadas: desde a caracterização do contexto cotidiano de trabalho, ao contexto extremo, passando pela caracterização do líder, do processo de liderança, o clima entre os integrantes da tropa, a hierarquia militar, dentre outros aspectos.

Esta tese traz também desdobramentos para a prática.

Em primeiro lugar, aos integrantes do BOPE, que poderão refletir sobre o trabalho que realizam, mostrando como se preparam para as situações adversas que enfrentam no dia a dia, como se preparam para atuar em contexto extremo e como representam os seus líderes e o processo de liderança na Corporação. Este fato poderá ajudá-los a incrementar os recursos e minimizar as dificuldades de líderes e seguidores e ajudá-los nas reivindicações por melhores equipamentos e investimentos. Como exemplo, pode-se citar a força de atenuadores e intensificadores das reações da tropa em situações adversas. Se o atirador de elite não tem um fuzil de última geração, que garanta a eficácia de sua ação, ele pode vir a morrer, ou seja, a falta do fuzil adequado é um intensificador de reações adversas em contexto extremo. Esta razão deveria ser cientificamente convincente para que os órgãos públicos providenciassem este equipamento para o Batalhão, o que nem sempre acontece.

Os resultados da tese poderão, ainda, servir de substrato para os órgãos responsáveis pelo treinamento de trabalhadores da área da Segurança Pública, no seu intento de formar líderes que sejam autênticos.

E, finalmente, poderá servir para a formação de recursos humanos nas demais organizações, mesmo que não atuem em contexto extremo, preocupadas com a formação de líderes que sejam autênticos, além de preparar os seguidores, pois estes fazem parte do processo de liderança. Sem dúvida, a liderança autêntica pode estar na base do sucesso de uma organização, seja qual for a sua natureza.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AVOLIO, B. J.; et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801–823, 2004.

_____. GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315–338, 2005.

_____. Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 25–33, 2007.

_____. LUTHANS, F.; WALUMBA, F. O. Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. **Working paper**: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, 2004.

_____. WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421–449, 2009.

AULETE, C. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Lexikon, 1985. Disponível em: <http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_coletivo>. Acesso em: 05 jun. 2014.

BASS, B. M. Concepts of leadership. In: VECCHIO, R. P. **Leadership**: understanding the dynamics of power and influence in organizations. Notre Dame (IN): University of Notre Dame, 2007.

_____. STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181–217, 1999.

BEGLEY, P. T. Self-knowledge, capacity and sensitivity. Prerequisites to authentic leadership by school principals. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 6, p. 570-589, 2006.

BHINDI, N.; DUGNAN, P. Leadership for a new century: authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. **Educational Management & Administration**, v. 25, n. 2, p. 117–132, 1997.

BIASOLI-ALVES, Z. M. M.; SILVA, M. H. G. F. D. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, v. 2, p. 61-69, fev. 1992.

BOAL, K. B.; HOOIJBERG, R. Strategic leadership research: moving on. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 515-549, 2000.

BOCCHI, E. A.; MARIN NETO, J. A. Aplicação dos princípios da medicina baseada em evidências em programas de avaliação de procedimentos e medicamentos de alto custo. **Arq. Bras. Cardiol.**, v. 76, p. 339-342, 2001.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: a review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 595–616, 2006.

BRYMAN, A.; STEPHENS, M.; CAMPO, C. The importance of context: qualitative research and the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 353-370, 1996.

BUNKER, K. The power of vulnerability in contemporary leadership. **Consulting Psychology Journal**, v. 49, n. 2, p. 122-136, 1997.

BURNETTE, J. L.; POLLACK, J. M.; FORSYTH, D. R. Leadership in extreme contexts: a groupthink analysis of the May 1996 Mount Everest disaster. **Journal of Leadership Studies**, v. 4, n. 4, 2011.

CAMPBELL, D. J.; HANNAH, S. T.; MATTHEWS, M. D. Leadership in military and other dangerous contexts: introduction to the special topic issue. **Military Psychology**, v. 22, p. S1-S14, 2010. Suplemento 1.

COOPER, C. D.; SCANDURA, T. A.; SCHRIESHEIM, C. A. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 475–493, 2005.

CORDEIRO, A. M. et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Ver. Col. Bras. Cir.**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

CROSSETTI, M. G. O. Revisão integrativa de pesquisa na enfermagem: o rigor científico que lhe é exigido. **Revista Gaúcha Enferm.**, v. 33, n. 2, p. 8-9, 2012.

CRUZ, D. A. L. M.; PIMENTA, C. A. M. Prática baseada em evidências, aplicada ao raciocínio diagnóstico. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, v. 13, n. 3, p. 415-422, 2005.

CUNHA, I. O. A hierarquia na vida militar. **Polícia Militar do Paraná**. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=620>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

DANNA, M., F.; MATOS, M. A. **Ensinando observação**: uma introdução. São Paulo: Edicon, 1996.

DECHURCH, L. A. et al. A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 152-169, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DREW, G.; EHRICH, L. C.; HANSFORD, B. An exploration of university leaders' perceptions of learning about leadership. **Leading & Managing**, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, M. **História das operações especiais militares e policiais**. 2. ed. Porto Alegre: Corag, 2011.

GAUDIANI, C. L. Doing justice. **Leader to Leader**, n. 18, Fall 2000.

GEORGE, W. **Authentic leadership**: rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

_____. et al. Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**, p. 129-138, 2007.

GORDON, R. D. Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 2, p. 151-167, 2002.

GUASCH, O. **Observación participante**. Madrid: CIS, 2002. (Cuadernos Metodológicos, n. 20)

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

GUPTA, B. M.; BHATTACHARYA, S. A. Bibliometric approach towards mapping the dynamics of science and technology. **DESIDOC Bulletin of Information Technology**, v. 24, n. 1, p. 3-8, 2004.

HANNAH, S. T. Leadership in the profession of arms. In: RUMSEY, M. G. (Ed.). **Oxford Handbook of Leadership**. New York: Oxford University, 2012.

_____. AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. **Business Ethics Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 555-578, 2011.

_____. et al. Leadership efficacy: review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 669-692, 2008.

_____. CAMPBELL, D. J.; MATTHEWS, M. D. Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. **Military Psychology**, v. 22, p. S157-S189, 2010. Suplemento 1.

_____. et al. A framework for examining leadership in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 897-919, 2009.

_____. WALUMBWA, F. O.; FRY, L. W. Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 771-802, 2011.

HAYASHI, M. C. P. I et al. Um estudo bibliométrico da produção científica sobre a educação jesuítica no Brasil colonial. **Biblios**: Revista de Bibliotecologia y Ciencias de la Información, a. 8, n. 27, enero-marzo 2007.

HOGUE, C. W.; AUCHTERLONIE, J. L.; MILIKEN, C. S. Mental health problems, use of mental health services, and attrition from military service after returning from deployment to Iraq or Afghanistan. **Journal of the American Medical Association**, v. 295, n. 9, p. 1023–1032, 2006.

HOLMBERG, I.; TYRSTRUP, M. Well then - what now? An everyday approach to managerial leadership. **Leadership**, v. 6, n. 4, p. 353-372, 2010.

HOWELL, D. C. **Méthodes statistiques en sciences humaines**, 2^e ed. Bruxelles: De Boeck Supérieur, 2008.

JANIS, I. L. **Victims of groupthink**: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. 6th ed. Oxford: Houghton-Mifflin, 1972.

KETS DE VRIES, M. F. R. **The leadership mystique**: leading behavior in the human enterprise. London: Financial Times Prentice Hall, 2006.

KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. Arqueologia do trabalho material: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, n. especial, p. 106-115, prin. sem. 2008.

KOLDITZ, T. A. **In extremis leadership**: leading as if your life depended on it. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

LADKIN, D.; TAYLOR, S. S. Enacting the ‘true self’: towards a theory of embodied authentic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 64–74, 2010.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive development approach. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN R. E. (Eds.). **Positive organizational scholarship**: foundations of a new discipline. San Francisco: CA7 Berrett-Koehler, 2003. p. 241–261.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**, 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

MAY, D. R. et al. Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 3, p. 247–260, 2003.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, v. 17, n. 4, p. 758-64, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MICHIE, S.; GOOTY, J. Values, emotions, and authenticity: will the real leader please stand up? **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 441–457, 2005.

MINTZBERG, H. Developing leaders? Developing countries? **Development in Practice**, v. 16, n. 1, p. 4-14, 2006.

MORGAN, D. L. Focus Groups. **Annual Reviews Sociol.**, v. 22, p. 129-152, 1996.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 11-35, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 797–837, 2002.

PETERSON, S. J. et al. The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 502–516, 2012.

PLOWMAN, D. A. et al. The role of leadership in emergent, self-organization. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 341–356, 2007.

POLKINGHORNE, D. E. Language and meaning: data collection in qualitative research. **Journal of Counseling Psychology**, v. 52, n. 2, p. 137–145, 2005.

PORTER, L. W.; MCLAUGHLIN, G. B. Leadership and the organizational context: like the weather? **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 559–576, 2006.

REED, L. L.; VIDAVER-COHEN, D.; COLWELL, S. R. A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis, and implications for research. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 3, p. 415-434, 2011.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport, CT: Praeger, 1993.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. Bras. Fisioter.**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTA CATARINA. Polícia Militar de Santa Catarina. **Operações especiais (BOPE)**. Estado de Santa Catarina. 2014a. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/institucional/atividades/unidades-especializadas.html?id=4>> Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Polícia Militar**. Estado de Santa Catarina. 2014b. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br>> Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. BOPE Operações Especiais. **O batalhão**. 2014c. Disponível em: <<http://www.bopeoficial.com/o-batalhao/batalhao/>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

SANTANA, J. Q. **Liderança autêntica no batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina**. 2012. 219 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SHAMIR, B.; EILAM, G. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 395–417, 2005.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, p. 102-106, 2010. Disponível em: <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2014.

SPARROWE, R. T. Authentic leadership and the narrative self. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 419–439, 2005.

SWEENEY, P. J.; THOMPSON, V.; BLANTON, H. Trust and influence in combat: an interdependence model. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 1, p. 235–264, 2009.

_____. Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? **Military Psychology**, v. 22, p. S70–S88, 2010. Suplemento 1.

_____. MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. Leadership in dangerous situations: an overview of the unique challenges. In: **Leadership in dangerous situations: a handbook for the armed forces, emergency services and first responders**. p. 3-20, Annapolis: Naval Institute, 2011.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998. 337 p.

TERRY, R. W. **Authentic Leadership? Courage in action**. 1st ed. New York: Jossey-Bass, 1993.

TOOR, S.-R.; OFORI, G. Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 6, p. 620–630, 2008.

_____. Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 3, p. 341-352, 2010.

TOSI, H. L. The organization as a context for leadership theory: a multilevel approach. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 3, p. 205-228, 1991.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

TROPA de Elite. Direção: José Padilha. Produção: José Padilha e Marcos Prado. Roteiro: Bráulio Mantovani e José Padilha. Intérpretes: Wagner Moura, Caio Junqueira, André Ramiro, Milhem Cortaz e outros. São Paulo: Universal Pictures do Brasil, 2007. 1 DVD (113 min).

TROPA de Elite 2. Direção: José Padilha. Produção: José Padilha e Marcos Prado. Roteiro: Bráulio Mantovani e José Padilha. Intérpretes: Wagner Moura, Irandhir Santos, André Ramiro e outros. Rio de Janeiro: Zazen Produções, 2010. 1 DVD (115 min).

USC. University of Southern California. Guidelines for critical review of qualitative studies. Based on guidelines for critical review form-qualitative studies by Law, M., Stewart, D., Letts, L., Pollock, N., Bosch, J., & Westmorland, M., 1998. **McMaster University. Occupational Therapy Evidence - Based Practice Research Group**. 1998. Disponível em: <http://www.srs-mcmaster.ca/ResearchResources/ResearchGroups/CentreforEvidenceBasedRehabilitation/EvidenceBasedPracticeResearchGroup/tabid/630/Default.aspx>. Acesso em: 31 jul. 2015.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RUSSO, G. M. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking, **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 139-159, 2008.

VOGELAAR, A. D.; DALENBERG, S. On your own in the desert: the dynamics of self-steering leadership. In: BEERES, R. et al. **Mission Uruzgan: collaborating in multiple coalitions for Afghanistan**. Amsterdam: Amsterdam University, 2012.

WALUMBWA, F. O. et al. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 901–914, 2010.

_____ et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.

_____. CHRISTENSEN, A. L.; HAILEY, F. Authentic leadership and the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers. **Organizational Dynamics**, v. 40. p. 110-118, 2011.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WONG, C. A.; LASCHINGER, H. K. S.; CUMMINGS, G. G. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. **Journal of Nursing Management**, v. 18, p. 889–900, 2010.

YAMMARINO, F. J. et al. Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. **Military Psychology**, v. 22, p. S15-S41, 2010. Suplemento 1.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZACCARO, S. J.; KLIMOSKI, R. J. **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

APÊNDICE A – REVISÃO INTEGRATIVA

1. Título: Relações entre Liderança Autêntica e Contexto Extremo: uma Revisão Integrativa.

É crescente o entendimento entre os pesquisadores, que para que haja progresso do conhecimento científico, é necessário se fazer uma revisão bibliográfica rigorosa para se conhecer o estado da arte (VILLAS, MACEDO-SOARES e RUSSO, 2008). Através do uso de técnicas quantitativa e qualitativa, é possível entender qual o impacto científico e a produtividade na publicação de documentos (ARAUJO, 2006). Assim, decidiu-se adotar o método da revisão integrativa para analisar as relações entre Liderança Autêntica, Contexto Extremo.

Para a busca dos índices de produção e disseminação dos temas abordados, optou-se complementarmente em se fazer uma análise bibliométrica, o que permitiu um levantamento da quantidade e qualidade de artigos sobre o tema. Além disso, esta análise permitiu entender a produção científica, artigos mais citados, afiliações dos autores e a dispersão do conhecimento para os temas abordados (ARAUJO, 2006). Esta decisão de uma ampla revisão da literatura foi fundamental para a constatação de lacunas no corpo de pesquisas mais recentes sobre liderança. Uma revisão desta natureza pode ser “[...] a ferramenta chave para gerenciar a diversidade de conhecimento de uma investigação acadêmica específica” (TRANFIELD, DENYER E SMART, 2003, p. 208).

O uso de diferentes métodos de revisão bibliográfica é uma prática adotada principalmente na área da saúde (MENDES, SILVEIRA e GALVÃO, 2008; BOCCHI e MARIN NETO, 2001; CRUZ e PIMENTA, 2005; SAMPAIO e MANCINI, 2007; WHITTEMORE e KNAFL, 2005). Contudo, é cada vez mais frequente a utilização de uma metodologia de pesquisa da literatura também para outras áreas, inclusive a das Ciências Sociais. Foi a partir da necessidade de aplicação de práticas mais atualizadas em medicina que se difundiu o movimento chamado Prática Baseada em Evidências na área da saúde (Cruz e Pimenta, 2005) sendo empregado por diferentes profissionais, o que permite a derivação para Cuidados em Saúde, Medicina e também Enfermagem Baseada em Evidências (SAMPAIO e MANCINI, 2007; MENDES, SILVEIRA e GALVÃO, 2008).

Métodos distintos de realização de revisão de literatura têm sido utilizados para diferentes finalidades. Autores como Cordeiro et al. (2007); Botelho, Cunha e Macedo (2011) fazem distinção entre a revisão narrativa ou tradicional e a revisão sistemática. A revisão narrativa não

segue protocolo pré-definido com a finalidade de responder a uma questão de pesquisa. O autor simplesmente realiza uma coleta arbitrária de artigos que podem comprometer suas informações e levá-lo a um viés de informação. A revisão sistemática, por sua vez, obedece a um método pré-definido e procura responder a uma pergunta que possibilitará elaborar as estratégias da busca e assim, identificar, selecionar e avaliar com critério os documentos que serão incluídos ou excluídos para o estudo a que se destina (CORDEIRO et al., 2007).

Botelho, Cunha e Macedo (2011) colocam a revisão sistemática como uma metodologia que incorpora a meta-análise, revisão sistemática, revisão integrativa, cada uma com um propósito. São procedimentos metódicos, explícitos, em que cada atitude tomada é relatada com detalhes o que propicia a reprodução por outros pesquisadores para conferir avanços posteriores.

A revisão integrativa, por sua vez, visa fazer um amplo levantamento sobre os artigos que já foram publicados, em relação a uma abordagem, ou encontrar o que já foi pesquisado sobre um determinado tema, permitindo sua compreensão (WHITTEMORE e KNAFL, 2005; LANZONI e MEIRELLES, 2011). O resultado que se consegue ao final desse processo é uma visão clara do estado atual de conhecimento do tema estudado, a identificação de lacunas em relação ao fenômeno em estudo e a redução de incertezas para desenvolver futuras pesquisas inéditas (MENDES, SILVEIRA e GALVÃO, 2008).

O estudo bibliométrico tem sido utilizado por pesquisadores de diversas áreas para levantamentos da produção científica visando mostrar de forma quantitativa o que está sendo publicado em uma determinada área da ciência. A utilização da bibliometria para a obtenção de indicadores de avaliação da produção científica é um recurso utilizado e difundido principalmente com o advento da informática (HAYASHI et al., 2007). Por essa metodologia pode-se mensurar a quantidade de trabalhos sobre um determinado assunto; estabelecer um período cronológico para essa busca e determinar a data precisa da publicação; saber quais autores e instituições estão pesquisando e publicando sobre o tema; em quais periódicos mais se publica; o grau de desenvolvimento, as inovações que estão surgindo, quais os *gaps* existentes que poderão levar a futuras pesquisas, entre outras (KOBASHI e dos SANTOS, 2008).

O procedimento metodológico para a revisão integrativa pode diferenciar no número de etapas, mas autores como Mendes, Silveira e Galvão (2008); Souza Silva e Carvalho (2010) apontam seis fases utilizadas no campo da saúde que foram adaptadas para esta pesquisa que são: 1. Identificação do tema e elaboração da pergunta norteadora; 2.

Definições sobre a busca e coleta de dados nas bases; 3. Identificação dos documentos pré-selecionados; 4. Avaliação dos artigos selecionados; 5. Interpretação dos resultados; 6. Apresentação dos resultados.

2. Primeira fase: identificação do tema com a questão norteadora da pesquisa.

A liderança autêntica ganhou repercussão no meio acadêmico a partir da publicação da edição extra do *Journal Leadership Quarterly* com a obra seminal em que Avolio e Gardner (2005) lançaram as bases do Modelo. O contexto extremo não havia despertado interesse dos estudiosos de liderança até que Kolditz (2007), professor coronel da *U. S. Army* e professor da *U. S. Military Academy – West Point* lançou o livro *In Extremis Leadership*. A partir destas observações surgiu a questão norteadora da revisão integrativa: Existe convergência entre as teorias da liderança autêntica e o contexto extremo?

Para responder a pergunta acima, a partir de um planejamento inicial foram tomadas algumas decisões. Em princípio tomar conhecimento da produção científica utilizando a análise bibliométrica para levantamento de indicadores da produção científica, que, embora sejam dados estatísticos, enriquecem a análise de estudos que estão em fase embrionária, sendo úteis como ferramentas complementares na pesquisa científica (VILLAS, MACEDO-SOARES e RUSSO, 2008; HAYASHI et al., 2007).

A revisão integrativa, por sua vez, permite extrair alguns aspectos chave para a resolução da problemática em estudo. Crossetti (2012) observa que o uso da revisão integrativa aplicada à produção científica é crescente nos meios acadêmicos e vem sendo utilizada para os mais variados objetivos, dentre eles, a produção de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses em cursos de pós-graduação. A autora afirma que:

A revisão integrativa sintetiza resultados de pesquisas anteriores, ou seja, já realizadas e mostra, sobretudo, as conclusões do corpus da literatura sobre um fenômeno específico, compreende, pois todos os estudos relacionados a questão norteadora que orienta a busca desta literatura (CROSSETTI, 2012, p. 8).

O objetivo do uso da bibliometria e da revisão integrativa é entender o início e evolução da teoria sobre liderança autêntica, fazer um levantamento sobre publicações relativas à liderança exercida em

contexto extremo e levantamento para saber se existem pesquisas que respondam questões sobre o referido tema. Além disso, buscou-se identificar quais autores já estavam fazendo a convergência dos diferentes modelos, associando liderança autêntica com a liderança em contexto extremo.

3. Segunda fase: Definições sobre a busca e coleta de dados nas bases e critérios de inclusão e exclusão.

3.1. Estratégia de busca para Liderança autêntica

Na pesquisa sobre liderança autêntica procurou-se explorar todas as publicações disponíveis nas cinco principais bases de dados disponibilizadas: *Scopus*, *ScienceDirect*, *Web of Science*, *Ebesco* e Meta Busca da Capes.

As interfaces das bases de dados oferecem uma forma simples de pesquisar e possuem área de seleção dos campos de busca que diferem umas das outras. Por exemplo, a área de seleção em uma base pode ser ‘título, resumo e palavras-chave’ quando outra a área de seleção oferece apenas busca em ‘tópicos’.

Na área de entrada dos termos da busca utilizou-se o descritor *authentic leadership* nas cinco plataformas, sem qualquer limitação de anos de publicação e áreas do conhecimento. Para encontrar a expressão exata *authentic leadership* optou-se pela busca com o descritor entre aspas fazendo a seleção até junho de 2013 para artigos ou revisões como a seguir:

a) *Scopus*: busca “*authentic leadership*” em títulos de artigos, resumos e palavras-chave em todas áreas da ciência e todos os anos. O resultado da busca nesta plataforma foi 94 documentos.

b) *ScienceDirect*: busca “*authentic leadership*” em artigos e todas as áreas da ciência sem limitadores e todos os anos. Resultado foram 211 artigos encontrados.

c) *Web of Science*: busca “*authentic leadership*” em todas as bases de dados em tópicos e todos os anos. Resultado de 73 documentos encontrados.

d) *Ebesco*: busca “*authentic leadership*” no modo de pesquisa booleano/frase sem nenhum outro limitador e todos os anos. O resultado foram 312 artigos encontrados.

e) Meta Busca da Capes: busca “*authentic leadership*” em todos os campos de áreas multidisciplinares e todos os anos. Resultado da busca 161 documentos.

Uma vez selecionado o número de artigos obtidos em cada plataforma constatou-se que havia artigos duplicados, outros não estavam de acordo com o que se previa ao utilizar o descritor. Era o momento de estabelecerem-se critérios de inclusão e exclusão. Estabeleceu-se um critério para exclusão para documentos que não fossem artigos ou *review*; documentos que pela análise do título ou do *abstract* não apresentavam correlação com a área de interesse. A Tabela 1, abaixo, resume o resultado da pesquisa.

Tabela 1 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores *Authentic Leadership* com aspas

Descritor “Authentic Leadership”			
Banco de dados	<i>Total de Documentos Encontrados</i>	<i>Documentos Excluídos</i>	<i>Documentos Incluídos</i>
<i>Scopus</i>	94	35	59
<i>ISI Web of Knowledge</i>	73	72	1
<i>Ebesco Host</i>	312	311	1
<i>Meta busca da Capes</i>	161	160	1
<i>ScienceDirect</i>	211	210	1
Total	851	788	63

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2. Estratégia de busca para Contexto Extremo

A busca de artigos sobre o tema do Contexto Extremo se deu nas mesmas bases de dados já citadas. A escassez de artigos publicados especificamente sobre o tema contexto extremo implicou que se fizesse a investigação com outras expressões que poderiam se relacionar com o objeto do estudo que se pretendia.

A pesquisa foi realizada com os descritores em inglês entre aspas para a busca exata: 1. *extreme context*; 2. *dangerous context*; 3. *in extremis*. O refinamento se deu com o termo *leadership* não colocado entre aspas. Embora se tenha usado aspas para a busca exata da palavra desejada e refinado com *leadership*, os artigos disponibilizados nos bancos de dados tratavam de outros temas (catástrofes naturais, por

exemplo). Portanto, não se tratava de liderança em contexto extremo como se pretendia.

A seleção final ocorreu através da leitura individual de cada artigo, verificando a ocorrência dos descritores no título, resumo e no texto. Foram incluídos os artigos que tratavam de liderança em contexto extremo, contexto perigoso ou *in extremis*. Os demais foram excluídos por se tratarem de catástrofes naturais ou outros tipos de perigo e quando liderança não significava a prática nestes contextos.

Esta seleção possibilitou a inclusão de 23 artigos que estavam em conformidade com o tema da pesquisa. Novamente utilizou-se a base de dados *Scopus* como a principal para busca por conter o maior número de artigos, com afinidade com o tema, sendo que as demais bases serviram para trazer um ou outro artigo que eram interessantes para o estudo. O resultado em número de artigos é mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores *extreme context*, *dangerous context* e *in extremis* com aspas

Banco de dados	Descritor	Total de Documentos Encontrados	Documentos Excluídos	Documentos Incluídos
Scopus	<i>extreme context</i>	05	02	03
	<i>dangerous context</i>	05	01	04
	<i>in extremis</i>	04	01	03
ISI Web of Knowledge	<i>extreme context</i>	01	01	0
	<i>dangerous context</i>	12	12	0
	<i>in extremis</i>	03	03	0
Ebesco Host	<i>extreme context</i>	01	01	0
	<i>dangerous context</i>	14	13	1

	<i>in extremis</i>	11	8	3
Meta busca da Capes	<i>extreme context</i>	130	127	3
	<i>dangerous context</i>	107	106	1
	<i>in extremis</i>	162	161	1
<i>ScienceDirect</i>	<i>extreme context</i>	03	00	3
	<i>dangerous context</i>	01	01	0
	<i>in extremis</i>	01	00	1
Total		460	437	23

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3. Estratégia de busca para Liderança Autêntica e Contexto Extremo

A terceira revisão integrativa teve por objetivo encontrar publicações que abordassem a junção dos temas Liderança Autêntica e Contexto Extremo. Para recuperar documentos com as duas expressões ocorrendo simultaneamente foi feito uso do operador booleano *and*. Assim, usaram-se os descritores *authentic leadership and extreme context* nos campos: *abstract, title, Keywords* inclusive nos jornais para todas as fontes e todos os anos.

Novamente, foram utilizados os bancos de dados Scopus, *ISI Web of Knowledge, Ebesco Host, Meta Busca da Capes e Science Direct*. A produção de artigos com os dois temas mostrou-se insipiente. O interesse pelo tema é recente, pois os bancos de dados trazem apenas um artigo publicado no início de 2012. Com o intuito de encontrar mais artigos com as abordagens citadas, através de uma busca indireta utilizaram-se os descritores *authentic leadership and in extremis or dangerous situations*, pois são conhecidos os estudos de Kolditz e outros autores na academia militar de *West Point* nos Estados Unidos que utilizam estas expressões.

Porém, não produziu resultados para artigos, pois os autores da referida academia têm publicado livros. O resultado da busca nos cinco bancos de dados é mostrado na tabela 3.

Tabela 3 - Resultados com número de artigos obtidos por portal com descritores *Authentic Leadership and extreme context*

Descritor <i>Authentic Leadership and extreme context</i>			
Banco de dados	<i>Total de Documentos Encontrados</i>	<i>Documentos Excluídos</i>	<i>Documentos Incluídos</i>
Scopus	1	0	1
ISI Web of Knowledge	1	1	0
Ebsco Host	0	0	0
Meta busca da Capes	1	1	0
Science Direct	1	1	0
Total	4	3	1

Fonte: Dados da pesquisa.

As revisões acima referidas permitiram ter uma visão global sobre o “estado da arte” do tema pesquisado, qual seja liderança autêntica em contexto extremo. Este material bibliográfico foi utilizado na fundamentação teórica deste projeto de tese.

4. Terceira fase: Identificação dos documentos pré-selecionados

Esta é fase em que se realiza a leitura criteriosa dos documentos previamente selecionados na estratégia de buscar títulos, resumos, palavras-chave. Quando os descritores não são suficientes para definir a seleção, ou garantir que o documento contribua de forma significativa, procura-se a publicação na íntegra.

Ao tratar de liderança autêntica, o autor do documento pode estar usando um dos dois termos como senso comum o que motiva o descarte do documento. Por outro lado, autores podem estar se referindo a um contexto de guerra, ou contexto perigoso, para se referir ao contexto extremo, neste caso, o documento deve ser incluído. Contando com um número menor de documentos que passaram pelos filtros da pesquisa nas bases, realizou-se uma análise criteriosa dos artigos pré-selecionados,

fazendo uma leitura do título, do resumo e as palavras-chave. Se mesmo assim, havia dúvida quanto à inclusão ou exclusão, fez-se a leitura da introdução e da conclusão do artigo, para decidir se contribuía com o estudo pretendido.

5. Quarta fase: Avaliação dos artigos selecionados

Uma vez definidos os documentos que permaneceriam para embasar a fundamentação teórica, fez-se a análise e síntese das informações extraídas. Conforme afirmam Whittemore e Knafl (2005) o importante para a análise integrativa é que ela seja completa e precisa de todos os dados extraídos dos documentos.

6. Quinta fase: Interpretação dos resultados

Uma vez selecionados os artigos, realizou-se uma leitura mais criteriosa, com o objetivo de buscar lacunas na literatura e procurar as recomendações dos autores para futuros estudos, focando principalmente liderança autêntica e contexto extremo.

7. Sexta fase: Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados encontra-se no corpo da tese no capítulo 2, página 41: REVISÃO DE LITERATURA.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico - CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento
Laboratório de Liderança e Gestão Responsável**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Vossa Senhoria está sendo convidado para participar da pesquisa “A Liderança Autêntica em Contexto Extremo: As vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina”, realizada pelo doutorando Luiz Carlos Vicentini e orientada pelo Prof. Dr. Cristiano Cunha do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

O objetivo deste estudo é investigar o processo de desenvolvimento de liderança autêntica aplicada a um contexto extremo.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas que procurarão captar o entendimento dos entrevistados sobre que fatores são determinantes para desencadear as características de liderança autêntica quando estas estão dentro de um ambiente de contexto extremo.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Vossa Senhoria foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução das entrevistas.

A qualquer momento Vossa Senhoria pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Laboratório de Liderança e Gestão Responsável da Universidade Federal de Santa Catarina.

Vossa Senhoria está recebendo duas cópias deste termo onde constam e-mail, telefone e endereço institucional do pesquisador principal. Com ele, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Luiz Carlos Vicentini
Pesquisador

Laboratório de Liderança e Gestão Responsável

Caixa Postal 5052

E-mail: lcvicentini@gmail.com

Fone: (48) 3721-2441 (48) 9981-3525

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar e autorizo a gravação em áudio da entrevista.

Nome

Assinatura

Local

____/____/2013
Data

Caso você concorde em participar da pesquisa, por favor, entregue uma cópia assinada desse termo para um pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista aplicada aos integrantes da instituição BOPE – Batalhão de Operações de Polícia Especial

Participantes: 2 oficiais, 2 Sargentos, 1 Cabo, 5 Soldados

Dados de identificação do entrevistado

Iniciais do Nome: _____

Data de Nascimento: _____

Escolaridade: _____

E-mail (se tiver): _____

Formação dentro da corporação: _____

Patente: _____

Há quantos anos atua no BOPE: _____

Informações relativas ao cargo que ocupa

1. Quando você começou a trabalhar na polícia militar?
2. Porque você escolheu trabalhar na polícia militar?
3. Quando foi que você iniciou seu trabalho no BOPE?
4. Em que estágios (áreas) dentro da polícia militar você passou antes de fazer parte do BOPE?
5. Que tipo de treinamento você recebeu para exercer esta atividade dentro do BOPE?
6. Em que esta atividade é diferente das outras que você já exerceu dentro da polícia militar?
7. Como é o seu dia de trabalho? (a rotina detalhada). Tipo de pergunta importante.
8. Quais as dificuldades que você considera ser inerentes a este cargo?
9. Quais as facilidades?
10. Do que você mais gosta neste cargo?
11. Você está contente com o que faz?

Definições:

Evento Extremo

Um episódio discreto ou ocorrência que pode resultar em uma magnitude extensa e intolerável com consequências físicas, psicológicas, ou materiais.

Contexto Extremo:

O Contexto Extremo é um lugar em que a liderança é praticada com pessoas que estão colocando suas vidas em risco, permanecendo entre a vida e a morte, em que os membros da equipe percebem que, tanto as suas vidas, quanto as da população no entorno, estão ameaçadas, e a liderança representa a esperança de vida futura. São Ambientes Perigosos, em que os líderes, ou os seus seguidores, estão pessoalmente confrontando com situações altamente dinâmicas e imprevisíveis e, onde os desfechos da liderança podem resultar em lesões físicas ou psicológicas graves (ou morte), para os membros da operação.

Perguntas sobre as convocações para trabalhos sem ser um evento extremo nem ocorrem no contexto extremo.

1. Quais são as operações para as quais você é destinado/ escalado?
2. Como é planejada?
3. Quem lidera este planejamento?
4. Quais são as obrigações desta pessoa?
5. O que ela faz?
6. Como subordinado como você vê a liderança desta pessoa? (comando?)
7. Você acha que a patente gera liderança?

Informações relativas ao líder na situação de normalidade e se acontece um Evento Extremo

1. Responda com suas palavras, o que é ser líder?
2. O que o caracteriza?
3. Como acontece a convocação para uma missão ou trabalho específico, na rotina do dia-a-dia? E no caso de acontecer um Evento Extremo?
4. Quem lidera a missão? Como o líder é escolhido? (atentar para os critérios de escolha)
5. O que o líder da missão faz para preparar a missão ou atividade?
6. Como o líder age durante a realização da missão ou atividade?

Informações relativas a um evento extremo e ao contexto extremo

1. Como acontece a liderança dentro da operação? (complemento da pergunta - É pela patente? Ou é pela competência?) O chefe superior é quem escolhe?

2. Como é a liderança dentro de um grupo de operações? Um oficial pode ser liderado por um soldado de patente menor?
3. O que o líder tem que dizer para que o liderado não o abandone?
4. Como deve ser o comportamento de um líder em relação ao que ele próprio (líder) acredita? Como ele deve se comportar, ou como ele deve ser?
5. No BOPE a expressão “ninguém é perfeito” pode ocorrer? Ou seja, é permitido pensar que todos nós temos algum ponto fraco?
6. Isso pode acontecer mesmo que vocês tenham todo o aprimoramento das habilidades das lideranças e soldados do BOPE?
7. O relacionamento entre o líder e os liderados permite que as ideias, opiniões e as colocações de liderados frente aos desafios sejam permitidas sem restrições?
8. Antes de tomar uma decisão o líder consulta os liderados e leva em conta suas opiniões?
9. O que o motiva a exercer a liderança, ou quando não, a fazer parte do grupo, quando você está atuando em um ambiente onde você e outros correm riscos?
10. Confiança nos demais companheiros da equipe é importante? O que o leva a ter confiança no líder e nos demais companheiros quando estão em um Contexto Extremo?

ANEXO A – Documento emitido pelo comando do BOPE autorizando a pesquisa

APÊNDICE A - Autorização do comando do Batalhão de Operações Policiais Especiais

**Polícia Militar de Santa Catarina
Sistema de Protocolo**

DIE

Controle de Recebimento de Documento

Número do Protocolo:
5351/2011

Tipo de Documento

Ofício

Número do Documento :
0090/LGF/2011/OF

Descrição :

APOIO A FIM DE REALIZAR PESQUISA CIENTIFICA COM O TEMA "LIDERANCA AUTENTICA APLICADA EM CONTEXTOS EXTREMOS" NO BOPE.

Órgão Remetente

UFSC

Assunto

SOLICITA

Data:

09/09/2011

Atesto que recebi o documento acima referenciado.

*em 09/09/2011
de: [illegible]
para: [illegible]
1. [illegible]
2. [illegible]
3. [illegible]
4. [illegible]
5. [illegible]*

*Cesar Leite Duarte
M. 988712*

() Encaminhamento pelo Gabinete () Despacho Cmt-G (X) Despacho SubCmt-G

Subcmt-G	BAPM	BPMA	BOPE	BPMR	GEPMon	CPCaes	CPP
Ch RMG	PM-1	PM-3	PM-4	PM-6			
Diretorias	DP	DAIF	DIE X	DSPS			
Assessorias	Aj-O	Assist	Ass.Jurid	Aj-G	CCS	ACI	CPO
Cmdo Regionais	1ª RPM	2ª RPM	3ª RPM	4ª RPM	5ª RPM	6ª RPM	7ª RPM
	8ª RPM	9ª RPM	10ª RPM	11ª RPM	CPME		

- Análise, parecer e retorno
- Atender a solicitação
- Conhecimento e providências
- Apuração dos fatos
- Agendar
- Agradecer
- Arquivo

*Valdeir Colares
[illegible]*

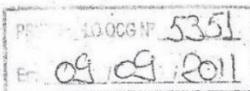
*acompanhar e-mail de 20/09/11
[illegible]*

*Weder Sbrame de Amorim
Maj. PM M01.917653-5*

15, 09 / 2011



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Tecnológico
 Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
 Laboratório de Liderança e Gestão Responsável - LGR
 Caixa Postal 5052 - Campus Universitário - Trindade
 88040-970 - Florianópolis - SC - Brasil
 Fone: (48) 3721-7131 / e-mail: contato@lgr.egc.ufsc.br



Of. nº 0090/2011/LGR

Florianópolis, 08 de setembro de 2011.

Ilmo. Senhor,

O Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) é um centro de excelência em pesquisas nas áreas de liderança e gestão, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina.

O LGR atua em projetos voltados à identificação e desenvolvimento de líderes, cujo foco é a liderança autêntica. Os resultados das ações desenvolvidas pelo grupo de pesquisa visam à promoção de organizações mais éticas e inovadoras.

Dando continuidade ao desenvolvimento de projetos elaborados em parceria com instituições públicas que atuam em âmbito nacional, pretendemos desenvolver uma pesquisa científica adstrita ao tema "A liderança autêntica aplicada em contextos extremos" tendo o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) por configuração ideal para a realização da pesquisa, já que a mesma pretende ser exploratória, mantendo esta Instituição uma interconexão direta com o tema em questão. A pesquisa proposta está vinculada ao Programa Interdisciplinar de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (Mestrado e Doutorado) da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para que possamos realizar a pesquisa, é necessária uma amostra substancial de atores vinculados à referida área (Operações Especiais). Por isso, solicitamos apoio da Polícia Militar de Santa Catarina na concessão de acesso aos profissionais que atuam nesta renomada unidade de elite. O acesso a esses profissionais nos possibilitará aplicar um instrumento de pesquisa que servirá para identificar a correlação entre a teoria e a prática da liderança.

A realização da pesquisa está fundamentada nos seguintes fatores:

1. A importância do tema "liderança" para qualquer organização ou instituição, em especial nas Instituições que atuam na Segurança Pública, com o propósito de promover

transformações substanciais na realidade organizacional e social a partir da inovação, responsabilidade social e prestação de serviços de qualidade junto ao público em geral, com foco na promoção e respeito à cidadania;

2. A relevância do tema para os profissionais que atuam na Segurança Pública, os quais, via de regra, devem ser vistos como "pedagogos sociais", servindo como pedra angular no processo de liderança social e organizacional, com base em profissionalismo e valores éticos e morais;

3. A ausência de pesquisas similares no que concerne ao tema e abrangência desejada em nosso País, aspecto que aponta para a importância, relevância e necessidade da pesquisa em área social essencial à Nação (Segurança Pública);

Ainda em consonância com o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, *observador-participante*, vimos solicitar, na medida do possível, autorização para que os alunos pesquisadores **Juival Queiroz de Santana** (aluno e pesquisador da UFSC e Capitão da PMSC) e **Luiz Carlos Vicentini** (aluno e pesquisador da UFSC) possam:

- a) Proceder à observação *in locu* das rotinas operacionais da OPM;
- b) Realizar a observação dos procedimentos pré-operação e pós-operação que possivelmente venham a ocorrer no período destinado a pesquisa;
- c) Entrevistar, mediante *termo de livre consentimento*, profissionais previamente convidados a participarem do estudo;
- d) Acompanhar de três a cinco possíveis ações e/ou operações desencadeadas pela OPM de elite, na qualidade de observadores.

Por fim, informamos que a pesquisa a ser efetivada tem fins acadêmicos e, por isso, é desprovida de fins lucrativos. Existindo quaisquer dúvidas sobre a proposta de pesquisa apresentada, nos colocamos à Vossa inteira disposição por meio dos seguintes expedientes:

Laboratório de Liderança & Gestão Responsável - LGR
Campus UFSC - CEP 88040-970 - Florianópolis (SC)
Telefone: (48) 3721 7131
Correio eletrônico: contato@lgr.egc.ufsc.br
Profa. Dra. Rita de Cássia da Costa Malheiros (coordenadora do projeto)

Atenciosamente,



Prof. Cristiano J. Castro de Almeida Cunha, *Dr. rer. pol.*
Coordenador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável

Ilmo. Senhor
VALDEMIR CABRAL
Coronel PM, Subcomandante Geral da Polícia Militar de Santa Catarina.