

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIUS PAULO DE CARVALHO**

**OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DA  
PRÁTICA DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS**

**Florianópolis  
2023**

**LUCIUS PAULO DE CARVALHO**

**OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DA  
PRÁTICA DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr<sup>ª</sup>

**Florianópolis  
2023**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Carvalho, Lucius Paulo de

Operações policiais especiais : uma análise sobre a percepção da prática da liderança em contextos perigosos / Lucius Paulo de Carvalho. -- 2023.

99 p.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

1. Liderança. 2. Polícia. 3. Contextos Perigosos. 4. Operações Policiais Especiais. I. Rodrigues, Ana Paula Grillo . II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**LUCIUS PAULO DE CARVALHO**

**OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DA  
PRÁTICA DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr<sup>ª</sup>

**BANCA EXAMINADORA**

Membros:

Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr<sup>ª</sup> (Orientadora)  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Marcello Beckert Zappellini, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Florianópolis  
2023**

Aos que solenemente prestam compromisso de honra em servir à sociedade, mesmo com o risco da própria vida

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e proteção. Sinto-me escolhido e abençoado.

À Polícia Militar de Santa Catarina, instituição que me revelou a nobre missão em ser policial militar.

À ESAG-UDESC e seus professores, por ser uma Universidade que permite pesquisar e discutir sobre polícia, sem estigmas.

Agradeço à professora Ana Paula Grillo Rodrigues, mais que uma orientadora, uma grande amiga.

Aos membros da banca examinadora, professores Marcello Beckert Zappellini e Cristiano Cunha, pelo aceite e contribuições.

Aos comandantes participantes da pesquisa. Os senhores são os heróis da vida real.

Aos colegas de trabalho, tenente-coronel Vinicius Valdir de Sá e professora Luciana Mara Silva, pelos valiosos conselhos sobre “o caminho das pedras”.

Deixo um agradecimento especial à minha família, pelo apoio, compreensão e ausência. Mãe, pai, irmãos, filha e noiva: obrigado! Costumo dizer que o Mestrado foi realizado na madrugada, do horário em que chegava em casa após as missões como comandante do BOPE-SC até a hora que decidia ou poderia dormir.

E como costumam dizer os operadores especiais: continue, vá e vença!

Eu desafio esse “alemão” (locutor com histórico da Doença de Alzheimer na família) a tirar da minha memória todos os olhares das pessoas que nós efetivamente demos mais uma chance para que elas não morressem naquele dia. Então, talvez eu não saiba mais o meu nome, talvez eu não saiba quem sou eu, nem aonde eu vou estar, se eu envelhecer. Mas, o olhar, não o nome das pessoas, o olhar, esse ninguém vai me tirar, porque está tatuado não é no meu encéfalo, mas sim na minha alma.

Tenente-Coronel G. (2023).

## RESUMO

O presente trabalho dissertativo busca analisar a prática da liderança policial em contextos perigosos. Contextos perigosos são ambientes em que líderes e liderados pessoalmente faceiam situações altamente dinâmicas e imprevisíveis, cujos desfechos podem resultar em lesões físicas, psicológicas graves ou morte aos membros da equipe. Os sujeitos de pesquisa são dez oficiais (ex)comandantes dos Batalhões de Operações Policiais Especiais (BOPE) das Polícias Militares dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Pará e Amazonas. A missão do BOPE é a resposta especializada a crimes de grave perturbação da ordem pública. A metodologia da pesquisa tem abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada aplicada à amostra de especialistas. Para análise e estruturação dos dados qualitativos, adotou-se a Análise Temática (AT) para identificação e busca de padrões (temas) relacionados aos objetivos da pesquisa. Os achados revelam que a confiança é a peça-chave na relação entre líderes e liderados que trabalham em contextos policiais perigosos. Esta confiança é construída no dia a dia, com experiências do grupo, presença física e demonstração de competência do líder. O líder é o responsável pela tomada de decisão e sabe trabalhar em equipe. O treinamento condiciona a unidade à alta performance operacional, e o senso de dever e fraternidade fazem com que os policiais sirvam além das obrigações profissionais. A rigorosa seleção é requisito fundamental para composição da equipe. A competência dos policiais militares, a hierarquia e a disciplina facilitam a prática da liderança em contextos perigosos, ao passo que o dinamismo dos cenários, as informações incompletas e a comunicação deficiente foram apontados como dificuldades. O estudo faz corpo à produção científica que analisa o fenômeno da liderança em organizações policiais, ainda pouco explorado no Brasil e menos ainda em contextos perigosos.

**Palavras-chave:** Liderança; Polícia; Contextos Perigosos; Operações Policiais Especiais.



## ABSTRACT

The research analyzes the practice of police leadership in dangerous contexts. Dangerous contexts are environments in which leaders and subordinates personally face highly dynamic and unpredictable situations, whose outcomes can result in serious physical, psychological injuries or death to team members. The research subjects are ten officers (former) commanders of the Battalions of Special Police Operations (BOPE) of the Military Police of the States of Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Pará and Amazonas. BOPE is the specialized organization for responding to hard crimes in public security. The research methodology has a qualitative approach, with data collection through semi-structured interviews applied to the sample of specialists. For analysis and structuring of qualitative data, the Thematic Analysis (TA) was adopted to identify and search for patterns (themes) related to the research objectives. The findings reveal that trust is the key element in the relationship between leaders and led who work in dangerous police contexts. This trust is built on a daily basis, with group experiences, physical presence and demonstration of the leader's competence. The leader is responsible for decision making and knows how to work in a team. Training conditions the unit to high operational performance. The sense of duty and mateship make police officers serve beyond professional obligations. Rigorous selection is a fundamental requirement for team composition. The competence of the military police, hierarchy and discipline facilitate the practice of leadership in dangerous contexts, while the dynamism of the scenarios, incomplete information and poor communication were identified as difficulties. The study collaborates with scientific production that analyzes the phenomenon of leadership, still little explored in Brazil and even less in police organizations and/or dangerous contexts.

**Keywords:** Leadership; Police; Law Enforcement. Dangerous Contexts. Special Police Operations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Notícia do jornal The New York Times sobre os roubos nas cidades de Criciúma - SC e Cameté – PA ocorridos em 1/12/2020.....	20
Figura 2 – Popularidade no Brasil, sobre o tema liderança, na categoria ciência, desde o ano de 2004.....	22
Figura 3 – Mapa do Brasil que indica a popularidade do termo liderança, de acordo com o Estado, desde 2004.....	22
Figura 4 - Fases cíclicas da liderança em contextos perigosos.....	30
Figura 5 - Possíveis reações após um evento traumático.....	34
Figura 6 – Modelo conceitual <i>sensemaking</i> (fazer sentido) em contextos <i>in extremis</i> .....	36
Figura 7 – Modelo de treinamento Departamento de Polícia de Los Angeles (LAPD).....	38
Figura 8 - “Todos tem medo no combate” ( <i>Everybody is afraid in combat</i> ).....	39
Figura 9 – Pilares da liderança militar.....	40
Figura 10 - Análise de coautoria, vínculos, densidade e ano de publicações entre autores que embasam o referencial teórico da liderança em contextos perigosos, seção 2.1.....	45
Figura 11 - Análise de coocorrência entre as palavras-chave das referências que embasam a liderança em contextos perigosos, seção 2.1.....	45
Figura 12 - Palavras-chave de maior vínculo, coocorrência e densidade entre as bibliografias utilizadas para referenciar a liderança em contextos perigosos, seção 2.1.....	46
Figura 13 - Mapa do Brasil que sinaliza os Estados dos entrevistados.....	51
Figura 14 – Extrato dos resultados destacados pelo ATLAS.ti no processo de codificação por inteligência artificial das entrevistas realizadas.....	53
Figura 15 - Mapa temático da análise da liderança policial em contextos perigosos.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Manchetes de ocorrências policiais de crise ocorridas em Santa Catarina.....	17
Quadro 2 - Síntese dos estudos sobre a liderança em contextos críticos, extremos, perigosos, utilizados na fundamentação teórica, ordenados conforme o ano de publicação.....	40
Quadro 3 - Conceitos de liderança em contextos perigosos ( <i>dangerous contexts</i> ), no extremo ( <i>in extremis leadership – IEL</i> ), eventos extremos ( <i>extreme events</i> ) e contextos extremos ( <i>extreme context</i> ).....	41
Quadro 4 - Estratégia para o acréscimo de metadados ao corpus da pesquisa.....	44
Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	48
Quadro 6 – Fases da análise temática.....	49
Quadro 7 – Temas e subtemas relacionados, conforme análise temática.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA .....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3	SUPOSIÇÕES .....	16
1.4	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>24</b>
2.1	LIDERANÇA .....	24
2.2	LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS .....	26
2.3	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: APLICAÇÃO DO SOFTWARE VOSVIEWER À LITERATURA BASE DE LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS.....	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2	ANÁLISE TEMÁTICA: IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS DA PESQUISA .....	49
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1	OS CONTEXTOS PERIGOSOS DAS OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS .....	57
4.2	SELEÇÃO: O REQUISITO INICIAL E FUNDAMENTAL .....	59
4.3	CONFIANÇA: A CHAVE DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS.....	61
4.4	ATRIBUTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA: COMPETÊNCIA, PRESENÇA FÍSICA E AS EXPERIÊNCIAS .....	63
4.5	A TOMADA DE DECISÃO E A IMPORTÂNCIA DO SENSEMAKING.....	66
4.6	A HABILIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE.....	69
4.7	O TREINAMENTO PARA A ALTA PERFORMANCE OPERACIONAL .....	71
4.8	O SENSO DE DEVER E A FRATERNIDADE.....	72
4.9	A HIERARQUIA E A DISCIPLINA EM CONTEXTOS PERIGOSOS .....	74
4.10	FACILIDADES E DIFICULDADES PARA A LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS .....	75

4.11	O TRANSTORNO DE ESTRESSE PÓS-TRAUMÁTICO.....	77
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A - Revisão integrativa .....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro de entrevista .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A polícia militar é o órgão do sistema de segurança pública brasileiro competente para a preservação da ordem pública com ações de polícia ostensiva (BRASIL, 1988). A ordem pública corresponde a um conjunto de regras objetivadas a balizar as relações sociais, estabelecendo um clima pacífico de convivência, direcionadas ao bem comum. Oposta à desordem, é uma situação harmônica desejável e necessária à vida social, obtida espontaneamente na sociedade ou por meio da coação exercida pelas estruturas de poder (MOREIRA NETO, 2017).

A preservação da ordem pública, no sentido do texto constitucional, é subentendida em dois momentos: prevenção e restauração. O primeiro momento, cabe às polícias militares a prevenção da ordem pública, evitando que ela seja perturbada, por meio das ações de polícia ostensiva, fardada, facilmente visível e inconfundível, inibindo ou desencorajando pessoas dispostas a praticar delitos penais. Uma vez quebrada a ordem pública, passa-se para o segundo momento da preservação que é a restauração. Restaurar é restabelecer, lançar mão do poder de polícia para interferir em bens, atividades e direitos individuais em prol da coletividade, almejando o convívio social harmonioso (MARCINEIRO; PACHECO, 2005).

As polícias militares são órgãos estaduais, organizadas e mantidas pelos Estados da Federação. Em Santa Catarina, por exemplo, a quebra da ordem pública ocorre via de regra por crimes típicos como perturbação do trabalho e sossego alheios, infrações de trânsito, furto, ameaça, violência doméstica, posse de droga e outros crimes de menor potencial ofensivo<sup>1</sup>. Tais crimes fazem parte do cotidiano policial. Entretanto, há casos que escapam deste “estado de normalidade” e se classificam como ocorrências de crise, assim entendidas as condutas criminosas não rotineiras e de relativa periculosidade, a exemplo do combate ao crime organizado; policiamento em locais com tráfico de drogas e índices criminais elevados; captura de criminosos perigosos em locais de difícil acesso; repressão a roubos de instituições financeiras; resgate de reféns e suicidas armados; desativação de artefatos explosivos etc.

As crises são ocorrências complexas, de alto risco, conceituadas na doutrina policial nacional como “evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia a fim de assegurar uma solução aceitável” (PMSC, 2014). Este conceito de crise é amplamente utilizado pelas polícias do Brasil e tem sua definição atribuída à Academia Nacional do FBI, a polícia federal americana.

---

<sup>1</sup> Dados referentes aos anos de 2017 e 2022, extraídos do sistema *Business Intelligence (BI)* da PMSC (dados não publicados).

É nesse contexto que surgem os Batalhões de Operações Policiais Especiais (BOPE), organizações das Polícias Militares, responsáveis pela condução especializada dessas ocorrências em todo o território nacional, e os caveiras, policiais militares que compõem a linha de frente nesses incidentes de grave perturbação da ordem pública. Caveira é o título concedido aos que concluem o curso de operações especiais, conduzido pelas Polícias Militares ou Forças Armadas do Brasil. “Entre as instituições policiais militares é a maior graduação operacional. O nome decorre do mítico distintivo que representa o curso, cujo crânio humano é o principal símbolo heráldico” (CARVALHO, 2021a, p. 218). Tornar-se caveira é uma difícil empreitada que requer vocação e uma apropriada preparação física, técnica e psicológica, pois os índices de reprovação do curso seletivo alcançam até 90% dos candidatos<sup>2</sup>.

Compreender como se manifesta a liderança em contextos perigosos e como ocorre a relação líderes-liderados, revela-se imprescindível para a integridade das pessoas e gestão das partes envolvidas neste processo. As crises ocorrem em situações caóticas, confusas, onde o policiamento ordinário perdeu o controle e a prática da liderança emerge de forma crucial para a organização desses cenários, condução segura das pessoas envolvidas, sobretudo daqueles que estão dispostos a enfrentar riscos em prol dos objetivos das organizações policiais militares que é a restauração da ordem pública.

O mero exercício formal da autoridade pelo comandante, em decorrência do cargo ocupado ou de função específica, independentemente das características do efetivo escalado para a execução das atividades ou da missão atribuída ao grupo policial militar, não parece ser a postura mais adequada em ambientes críticos. É preciso algo a mais, como a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir os subordinados ao cumprimento do dever o qual se espera, pois apenas a perícia, requisitada na maioria das profissões, não parece ser suficiente para a execução de tarefas de alto risco.

A atividade policial, por si só, já é bastante arriscada. Em cenários extremos, particularmente, os riscos são naturalmente potencializados. Alguém precisa organizar o caos, e indubitavelmente, esta pessoa será o líder, sujeito capaz de conduzir sua equipe e outros envolvidos de modo a solucionar situações anormais, inéditas, atípicas. Cada caso é particular, e é neste ponto que reside a problemática do tema em epígrafe, pois a oportuna liderança assegurará a integridade de todos, do contrário, não somente a vida dos policiais poderá ser

---

<sup>2</sup> Dados fundados nos relatórios finais dos cursos de operações especiais da Polícia Militar de Santa Catarina em 2005, 2009, 2014, 2016, 2019 e 2022 (dados não publicados).

comprometida, mas a de qualquer terceiro envolvido no incidente, além dos variados resultados desastrosos, inclusive patrimoniais, que poderão advir.

Nesse sentido, além de comandante, o soldado-líder deve pensar e agir de forma decisiva em conflitos críticos, com o compromisso de levar seus subordinados ao enfrentamento da recrudescente criminalidade, preservando-os física e moralmente. Isso porque a complexidade da atividade policial militar não é adstrita tão-somente à possibilidade de morte no combate, mas também das consequências jurídicas provenientes de cada atuação, passíveis de punições em sede administrativa, civil e penal, capazes de gerar reflexos nos aspectos sociais da vida deste profissional, incluindo ambiente familiar e relacional. Sem contar os julgamentos generalizados que afetam a imagem das corporações e de seus integrantes, problema que não é exclusivo das polícias brasileiras, mas das organizações policiais de todo o mundo. Que outro ofício exige algo similar de seus líderes e liderados?

Assim, o objeto de estudo da presente dissertação é analisar a prática da liderança nas ações de atendimento a ocorrências perigosas, onde houve risco de morte dos policiais militares envolvidos. A necessidade de elaboração da presente pesquisa emerge na medida em que a vida é o maior bem de qualquer ser, resguardá-la é mandatório. Uma vida perdida gera prejuízos diretos e indiretos inestimáveis, que vão do familiar mais próximo (filhos, esposas ou maridos, pais), colegas de trabalho, a pessoas diversas, considerando as mídias sociais e a velocidade da informação. Compreender como a liderança é praticada em contextos de alto risco permite um diagnóstico científico de padrões, boas práticas, posturas, comportamentos de líderes e liderados em eventos fartos de medo, terror, emoções à flor da pele, cujas (in)ações resultam em vida ou morte, de um ou mais integrantes da equipe, além dos danos claros à confiabilidade das organizações policiais e à sensação da segurança pública pela sociedade.

## 1.1 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

O estudo buscou analisar a prática da liderança, em contextos perigosos, a partir da percepção dos oficiais (ex)comandantes de Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). A necessidade de entender como os líderes percebem o exercício da liderança aflora na medida em que situações perigosas, críticas, voláteis, não rotineiras, quando ocorrem, colocam a vida das pessoas em risco, e a liderança adequada parece determinante para a integridade física e moral de todos os envolvidos, quais sejam, policiais, vítimas, terceiros e criminosos, além dos reflexos diretos à imagem da corporação e à perturbação da ordem pública, conforme os resultados desses eventos. Face à complexidade dessa atividade, eis que se propõe a seguinte



pergunta de pesquisa: como é percebida a prática da liderança, pelos oficiais de polícia militar que exercem, ou já exerceram, função de comando em Batalhão de Operações Policiais Especiais, nas ações de atendimento às ocorrências de contextos perigosos?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é analisar a prática da liderança, segundo a percepção dos oficiais que exercem, ou exerceram, função de comando em Batalhão de Operações Policiais Especiais, nas ações de atendimento às ocorrências de contextos perigosos.

Para alcançar o objetivo geral, apresenta-se os objetivos específicos:

- a) caracterizar os tipos de ocorrências consideradas de contextos perigosos aos policiais militares integrantes do BOPE;
- b) identificar as características fundamentais de liderança em eventos policiais de contextos perigosos;
- c) identificar as facilidades e dificuldades para a prática da liderança em ocorrências policiais de contextos perigosos.

## 1.3 SUPOSIÇÕES

Para nortear a análise de dados, cogitam-se suposições para esta pesquisa:

- a) conhecer as práticas de liderança, por parte dos oficiais comandantes, leva à análise da efetividade das ações do líder em ocorrências policiais de contextos perigosos.
- b) a hierarquia e a disciplina, pilares das unidades militares, por si só, não são condições suficientes para que os subordinados cumpram ordens em operações especiais de contextos perigosos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA


A elaboração da presente pesquisa tem justificativa fundada em três aspectos: social, organizacional e acadêmico. Social, face à oportunidade de análise dos incidentes críticos relacionados à segurança pública, os quais são eventos de perigo, excepcionais, onde vidas são postas em risco e há possibilidade de danos graves ao patrimônio. Organizacional, em vista à imperativa necessidade de respostas acertadas, pontuais e céleres, pelas organizações policiais, aos casos de complexa restauração da ordem pública, sob pena de impacto negativo na imagem

institucional e na confiança da sociedade. Soma-se, ainda, a contribuição *interna corporis*, com a hipótese de incentivar e desenvolver futuros líderes policiais por meio dos achados deste estudo. Acadêmico, por colaborar com a literatura dedicada à exploração do tema liderança, considerando haver indícios de que o interesse científico brasileiro siga em baixa e com poucas pesquisas específicas sobre o fenômeno. Os três aspectos serão abordados com mais detalhes a seguir.




As crises, de natureza policial, que demandam uma gestão protagonizada pelo BOPE de cada Estado da Federação para resolução, são as ocorrências de roubos em instituições financeiras; resgate de reféns; suicidas armados; desativação de artefatos explosivos; combate ao crime organizado e ao narcotráfico; patrulhamento em locais com tráfico de drogas e índices criminais elevados; captura de criminosos com acentuado potencial ofensivo em locais de difícil acesso etc.

O quadro 1 exemplifica, por meio de recentes notícias jornalísticas, ocorrências policiais de alta complexidade, conduzidas pelo BOPE de Santa Catarina, demonstrando a relevância social do tema.

Quadro 1 - Manchetes de ocorrências policiais de crise ocorridas em Santa Catarina

TIPO DE CRISE	MANCHETE
<p>Roubos a instituições financeiras</p> 	<p>“Assalto a banco em Criciúma: criminosos roubaram mais de R\$ 125 milhões, diz polícia” (BATTISTELLA; CALDAS, 2021).</p> <p>“Operação que evitou assalto a banco em Santa Cecília termina com três mortos e seis presos. Grupo foi surpreendido pela polícia quando se preparava para o assalto no estilo ‘novo cangaço’” (BATTISTELLA, 2020).</p> <p>“Suspeitos de assaltarem bancos em Blumenau e Vidal Ramos planejavam novo roubo, mas são impedidos pelo Bope. Um dos criminosos morreu em confronto com a polícia e outro foi preso” (GRAMKOW, 2020).</p>

	<p>“Assaltantes de bancos em Mirim Doce morrem em confronto com o Bope. Polícia finalizou operação de busca após sete dias” (O MUNICÍPIO, 2019).</p>
<p>Resgate de reféns</p> 	<p>“Detentos fazem reféns em rebelião em penitenciária de Criciúma e deixam feridos. Dois agentes prisionais estavam como reféns e outros dois, além de um preso, ficaram feridos no Sul de Santa Catarina. Bope realizou as negociações e liberou os policiais penais” (G1, 2021b).</p> <p>“‘Vocês têm que me matar’, pedia sequestrador a policiais durante as negociações em SC” (COLOMBO, 2021).</p>
<p>Suicidas armados</p> 	<p>Conforme recomendação da OMS (2000), a cobertura de suicídios pela mídia não deve informar detalhes específicos ou fazer sensacionalismo sobre o caso, em razão da possibilidade de acontecimento do fenômeno chamado de “Efeito Werther”, usado na literatura para designar a imitação de suicídios.</p> <p>Entre 2021 e 2022, a média de acionamentos do BOPE, em SC, foi de 30 ocorrências por ano (dados extraídos dos relatórios de serviço da Unidade).</p>
<p>Desativação de artefatos explosivos</p> 	<p>“Bope é acionado e desativa artefato explosivo encontrado dentro de agência bancária em SC” (G1, 2021a).</p> <p>“Mais de 200 quilos de explosivos desativados pelo BOPE em Criciúma. Artefatos foram armados por criminosos que assaltaram o Banco do Brasil” (DOMINGOS, 2020).</p>
<p>Combate ao crime organizado e ao narcotráfico</p>	<p>“Armamento pesado e farta munição são apreendidos pelo BOPE de Santa Catarina. Arsenal pertencia a uma organização criminosa que atua no Litoral Norte de SC” (CORREIO DO POVO, 2021).</p>

	<p>“Operação do Bope apreende 900 comprimidos de êctasy e outras drogas em Florianópolis. Ação na comunidade da Maloca visava cumprir mandados de busca contra membros de facções criminosas, mas também localizou armas, drogas e efetuou prisões” (LAURINDO, 2020).</p>
<p>Patrulhamento em locais com tráfico de drogas e índices criminais elevados</p> 	<p>“Homem morre em confronto com o Bope no Morro do Mocotó, em Florianópolis. Outros três suspeitos foram presos, segundo a Polícia Civil” (NSC TOTAL, 2018).</p> <p>“Policial do Bope é ferido durante confronto em Florianópolis. O Morro do Horário foi cercado pela polícia com apoio do helicóptero Águia” (G1, 2018b).</p>
<p>Captura de criminosos com acentuado potencial ofensivo em locais de difícil acesso</p> 	<p>“Bope prende três suspeitos de fazerem parte de facção em Florianópolis. Prisões foram no bairro Costeira. Policiais apreenderam ainda armas e munição” (G1, 2018a).</p> <p>“Suspeito de assassinar policial militar é morto durante confronto em Florianópolis” (CATUCCI, 2022).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Uma rápida busca na internet dos tipos de crise permite facilmente localizar reportagens semelhantes em qualquer região do Brasil. Atualmente, os eventos críticos que mais têm causado preocupação ao país são os roubos a instituições financeiras, conhecidos na literatura policial como Domínio de Cidades ou Novo Cangaço, *modus operandi* de organizações especializadas “cujo fim é a prática de crime contra o patrimônio, com uso de violência, emprego de armas de grosso calibre, explosivos, rendição das forças de segurança públicas e privadas, tomada de reféns, escudo humano, bloqueio de vias etc.” (CARVALHO, 2022, p. 42). Não por acaso, em notícia internacional, *The New York Times* publiciza os roubos nas cidades de Criciúma - SC e Cameté – PA, ocorridos com poucas horas de diferenças, como é possível observar na figura a seguir.

Figura 1 – Notícia do jornal *The New York Times* sobre os roubos nas cidades de Criciúma - SC e Cametá – PA ocorridos em 1/12/2020

---

**The New York Times**

---

## ***Bank Robbers in Brazil Terrorize a Sleepy City, Overpowering Police***

An organized gang struck the southern city of Criciúma with guns and explosives, robbing a bank and briefly taking hostages. Hours later, Brazilians reported another gang robbery over 2,000 miles away.

Fonte: Londoño, Albeck-Ripka e Peltier (2020).

Legenda: Ladrões de banco no Brasil dominam a polícia e aterrorizam uma cidade durante o sono. Uma quadrilha organizada atacou a cidade de Criciúma, no sul do país, com armas e explosivos, roubando um banco e fazendo reféns por pouco tempo. Horas depois, os brasileiros relataram outro roubo de gangue a mais de 2.000 milhas de distância.

Para tanto, cada Estado da Federação dispõe de uma Polícia Militar e uma unidade de operações especiais, em regra nominada como BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais, para a condução e proficiente solução desses casos. Nesse ínterim, há que se mencionar os caveiras, profissionais especialistas, aptos “para o atendimento das ocorrências mais complexas no campo da segurança pública. É o modelo máximo de habilidade operacional no meio policial nacional, são os *‘perfect soldiers’*, soldados voluntários altamente treinados” (CARVALHO, 2021b, p. 55), reputados como de relevante performance operacional, acionados para apresentarem respostas cirúrgicas, “sem falhas”.

Toda organização militar tem a hierarquia e a disciplina como pilares estruturais. Hierarquia é a relação de subordinação escalonada, pela qual se afere a graduação superior ou inferior, ao passo que a disciplina é o poder que tem o superior hierárquico de impor ao subordinado comportamentos, por meio de ordens e mandamentos (BULOS, 2020). Cabe ao comandante, legalmente investido de autoridade para o exercício de suas funções, a responsabilidade de direção, chefia e gestão da organização sob seu comando.

Entende-se importante, para este estudo, que o oficial em função de comando também tenha habilitação em curso de operações especiais (caveira), chancela que o legitima vivenciar experiências diretas quanto ao atendimento de ocorrências de alto risco. Frisa-se a necessidade de tal requisito, porque eventualmente, há no Brasil, comandantes que trabalham em BOPE,

mas que não são qualificados em curso de operações especiais, diferentemente de seus comandados, os quais em regra têm essa formação. É possível, desse modo, que a ausência desse treinamento afete a maneira como a liderança é praticada em eventos críticos, considerando a possibilidade de alguma imperícia técnica ou ilegitimidade percebida pelos liderados, prejudicando os interesses dessa pesquisa.

Apesar da existência de diversos estudos sobre a liderança, o assunto em destaque - liderança policial em contextos perigosos - ainda é pouco explorado no universo das organizações policiais, sobretudo em situações extremas, com demandas não rotineiras e fora do padrão (JOHNS; JARVIS, 2016).

Os estudos sobre a liderança, a propósito, tiveram uma “explosão de teorias” (GARDNER *et al.*, 2010, p. 951) a partir dos anos 2000, inclusive com a demonstração de que a pesquisa desta temática cresceu muito nos últimos 30 anos (DAY *et al.*, 2021; GARDNER *et al.*, 2020).

No Brasil, em contraste, a análise desse fenômeno se revela pouco explorada. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), dedicados em apresentar um retrato da produção brasileira sobre liderança, constataram que em 18 anos de pesquisa, entre os anos de 1996 e 2013, somente 35 artigos foram localizados em 15 importantes periódicos nacionais de psicologia e administração. Nesse ínterim, corrobora a revisão de literatura feita por Gardner *et al.* (2020), referente aos 30 anos do *journal Leadership Quarterly*, onde se nota que autores afiliados a universidades do Brasil contribuíram com apenas 0,5% dos artigos publicados de 1990 a 2019, isto é, 3 de 876.

Em complemento, uma análise de tendência de pesquisas por meio da ferramenta Google Trends<sup>3</sup>, recurso disponibilizado pelo Google que permite acompanhar a evolução do número de buscas na *Web* por uma determinada palavra-chave ou tópico ao longo do tempo, em vários idiomas e regiões do mundo, nota-se que o interesse sobre o tema liderança, no Brasil, na categoria ciência<sup>4</sup>, teve o auge de buscas entre os anos de 2004<sup>5</sup> a 2007, com picos intermediários de 2008 a 2012, e perceptível baixa popularidade do assunto nos últimos cinco anos, como é possível observar na figura 2. Os Estados com maiores escores são Piauí (100), Mato Grosso do Sul (95) e Mato Grosso (94). Santa Catarina (74) figura na 12ª posição. As cores mais escuras, do mapa representado na figura 3, indicam onde o termo tem maior probabilidade de ser pesquisado, segundo a ferramenta.

---

<sup>3</sup> *Trends*, em inglês, significa tendências.

<sup>4</sup> Destaca-se a possibilidade de escolha de somente esta opção no Google Trends.

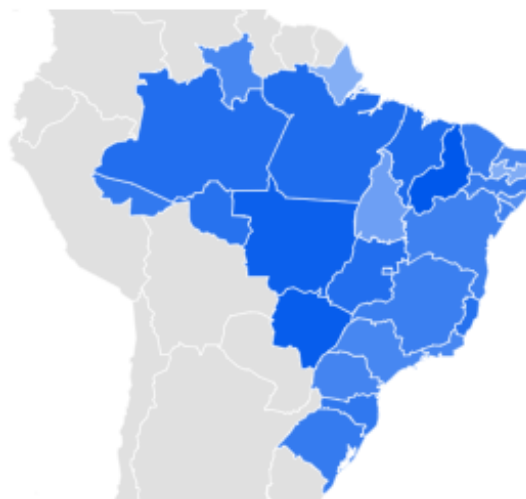
<sup>5</sup> 2004 é o último ano disponibilizado pela ferramenta.

Figura 2 – Popularidade no Brasil, sobre o tema liderança, na categoria ciência, desde o ano de 2004



Fonte: Google Trends (2022a).

Figura 3 – Mapa do Brasil que indica a popularidade do termo liderança, de acordo com o Estado, desde 2004



Fonte: Google Trends (2022a).

Considerando a análise histórica (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015) e as tendências de pesquisa na categoria ciência apresentadas pelo Google Trends, em que “uma linha tendendo para baixo significa que a popularidade relativa de um termo de pesquisa está diminuindo” (GOOGLE TRENDS, 2022b, p. 3, tradução nossa), há indícios de que o interesse científico brasileiro, com foco no fenômeno da liderança, siga em baixa e com poucas pesquisas específicas sobre o assunto, o que reforça a lacuna acadêmica proposta nesta dissertação.

Por fim, explica-se que o interesse pessoal pela pesquisa surge em razão deste acadêmico ser Tenente-Coronel, oficial superior da Polícia Militar de Santa Catarina, com 19 anos de carreira, dos quais 12 anos labutados no BOPE, onde exerceu a função de comandante. Nesse período, foi possível participar de vultuosas ocorrências policiais e perceber (apropriando-se das palavras de um veterano, ex-comandante geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) que “o primeiro quesito para ser líder é o desejo verdadeiro de

liderar” (OLIVEIRA, 2018, p. 91). O intuito, portanto, é aprofundar o lastro profissional, com a perspectiva de incentivar pesquisas na Academia da Polícia Militar da Trindade - Santa Catarina, onde também realiza a docência nos cursos de formação e aperfeiçoamento, bem como oportunamente colaborar com o desenvolvimento da neófito ciência policial.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo se destina à apresentação teórica geral do fenômeno da liderança até se direcionar ao escopo dos contextos perigosos, isto é, ambientes em que há o risco de morte ou graves lesões aos membros da organização durante a atuação. Por fim, uma análise bibliométrica da literatura básica demonstra os autores mais influentes e os conceitos conexos ao corpo de pesquisa selecionado para fundamentar a liderança em contextos perigosos.

### 2.1 LIDERANÇA

Liderança é um tema que tem sido explorado pela literatura internacional desde o início do século XX. Questões como as características de um líder, relação líder-liderado e interferência do contexto nesses comportamentos, são algumas das perguntas que vêm sendo abordadas neste abrangente assunto, alvo inclusive de revisões específicas, das quais relacionadas na sua maioria ao comportamento organizacional (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Definir liderança não é uma tarefa simples. Northouse (2016), ao citar uma revisão de pesquisa feita por Stogdill (1974), aponta que há diferentes definições para liderança, tanto quanto há diversas pessoas que a tentaram definir. Bastaria iniciar a frase “Liderança é...” que muitos caminhos para terminar essa sentença seriam apresentados. Assim como democracia, amor e paz, liderança é uma palavra que intuitivamente sabemos o que queremos dizer, mas pode ter significados diferentes para pessoas diferentes. Conclui-se que estudiosos e profissionais têm tentado definir liderança há mais de um século, sem consenso.

Com base no trabalho seminal de Rost (1991)<sup>6</sup>, Northouse (2016) apresenta uma sucinta evolução histórica do conceito de liderança, do século XX ao XXI. Nas primeiras três décadas do século XX, a ênfase estava no controle e na centralização do poder com um tema comum de dominação, onde a liderança estava na capacidade do líder induzir os liderados à obediência, respeito, lealdade e cooperação. Nos anos 30, os traços passaram a ser o foco da definição de liderança, com uma visão despontante na influência ao invés de dominação. Nos anos 40, a abordagem de grupo veio à tona com a liderança sendo definida como o comportamento de um indivíduo enquanto envolvido na direção das atividades em grupo.

---

<sup>6</sup> Nessa pesquisa, Rost (1991, *apud* Northouse, 2016) analisou materiais escritos de 1900 a 1990, encontrando mais de 200 definições diferentes para liderança.

Na década de 1950, três temas dominaram as definições de liderança: continuação da teoria do grupo, que enquadrava a liderança como o que líderes fazem em grupos; liderança como um relacionamento que desenvolve objetivos compartilhados, com base no comportamento do líder; e eficácia, em que a liderança foi definida pela capacidade de influenciar a eficácia geral do grupo. A definição predominante de liderança, nos anos 60, fixou no comportamento do líder como alguém que influencia as pessoas ao alcance de objetivos compartilhados. Nos anos 70, o foco do grupo deu lugar à abordagem do comportamento organizacional, onde a liderança passou a ser vista com base no alcance dos objetivos organizacionais, em um processo recíproco de mobilização de pessoas com determinados motivos, valores e interesses, combinado a um contexto de competição e conflito, a fim de realizar objetivos de forma independente ou mutuamente (NORTHOUSE, 2016).

A década de 80 explodiu com trabalhos populares sobre a natureza da liderança, trazendo o tema para o ápice do meio acadêmico e análises públicas. Como resultado, o número de definições para liderança tornou-se um guizado prolífico com vários temas perseverantes: - faça como o líder deseja (as definições de liderança ainda transmitiam a mensagem de que a liderança está relacionada ao que o líder quer que seja feito); - influência (provavelmente a palavra mais usada nas definições de liderança desta década, em um esforço para distinguir liderança de gestão); - traços (trazendo as características do líder de volta aos holofotes); - transformação (liderança como um processo transformacional, acontecendo quando as pessoas se engajam umas com as outras, de tal forma que líderes e seguidores se elevam mutuamente a níveis superiores de motivação e moralidade) (NORTHOUSE, 2016).

Finalmente, no século XXI, o debate continua sobre se a liderança e a gestão são processos separados. Entre as abordagens emergentes estão a liderança autêntica, em que a autenticidade dos líderes e sua liderança é enfatizada; a liderança espiritual, que se concentra na liderança que utiliza valores e senso de vocação e filiação para motivar seguidores; a liderança servidora, que coloca o líder no papel de servidor, o qual utiliza “princípios de cuidado” para se concentrar nas necessidades dos seguidores e lhes ajudar a se tornarem mais autônomos, bem informados e com sentimento de servidão recíproca; e a liderança adaptativa, na qual os líderes incentivam os seguidores à adaptação, enfrentando e resolvendo problemas, desafios e mudanças (NORTHOUSE, 2016).

Northouse (2016) entende que dessas múltiplas definições de liderança, quatro componentes podem ser identificados como centrais para o fenômeno: 1 - liderança é um processo; 2 - liderança envolve influência; 3 - liderança ocorre em grupos; 4 - a liderança envolve objetivos comuns. Com base nestes componentes, o autor sintetiza a definição de

liderança como o processo pelo qual um indivíduo (líder) influencia um grupo de indivíduos (seguidores) a alcançar um objetivo comum.

## 2.2 LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS

A partir do grupo a ser analisado, há que se destacar o contexto em que a liderança acontece (NORTHOUSE, 2016). A liderança está inserida e socialmente construída em e a partir de um contexto, sendo que sua eficácia depende deste. Mudar o contexto, implica em mudar a liderança (OSBORN; HUNT; JAUCH, 2002). Assim, neste estudo o grupo foco são os policiais e o contexto de interesse são os perigosos, críticos, onde a vida do líder e a dos integrantes de sua equipe está em risco, cujas ações podem resultar em sobrevivência ou morte, ferir-se ou permanecer ileso.

Apesar de numerosas literaturas e orientações práticas relativas à promoção da liderança em diversas organizações, por exemplo militares, negócios, finanças ou medicina, “não existem muitos relatórios e análises de pesquisas publicadas referentes à liderança policial durante incidentes críticos” (JOHNS; JARVIS, 2016, p. 3, tradução nossa).

Todos os países têm uma instituição policial. O surgimento das polícias não encontra um período bem delimitado, pois a tarefa de manutenção da ordem em um clã, aldeia ou cidade, caminha junto com o desenvolvimento das civilizações. Nas sociedades democráticas contemporâneas, a polícia é a materialização do poder público, apresentando-se como o principal braço do Estado nas questões relativas à segurança pública (HIPÓLITO; TASCA, 2012). A razão de existir das polícias, portanto, é a garantia da ordem pública, assim entendida como o conjunto de regras formais de uma nação que tem por fim regular as relações sociais e estabelecer um clima de convivência harmoniosa e pacífica, em prol do interesse público e do bem comum (BRASIL, 1983).

O trabalho policial, em si, é um ofício perigoso. Lidar cotidianamente com crimes, ora prevenindo ora reprimindo, coloca o trabalho destes indivíduos entre as profissões mais perigosas do mundo. “As lesões físicas são apenas alguns dos riscos enfrentados pelos policiais; outra dimensão importante dos perigos do trabalho policial são as consequências psicológicas” (BRANDL; STROSHINE, 2012, p. 14, tradução nossa). Nos Estados Unidos, o trabalho policial está entre as 25 profissões de maior risco, com altos índices de acidentes fatais ou lesões decorrentes da atividade. Em 2018, foram registradas 108 mortes de policiais (UNIVERSITY OF DELAWARE, 2020). No Brasil, os índices são ainda maiores, mais do que o triplo no

mesmo ano, com 343 policiais mortos em serviço (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2021).

Compulsa-se que o contexto de interesse desta pesquisa são os casos perigosos, de alto risco, fora da normalidade e que não compõe a demanda diária de ocorrências, definidos como crise: “situação crucial, que exige resposta especial da polícia, a fim de conseguir uma solução aceitável, conforme os aspectos legais, éticos e morais vigentes” (CARVALHO, 2021a, p. 219). “Crises são processos dinâmicos e caóticos” (BOIN; HART, 2003, p. 545, tradução nossa), e a sua gestão nunca é simples. Os riscos em planejar e executar operações em crises “são maiores do que as situações policiais mais comuns” (MAGERS, 2007, p. 24, tradução nossa).

Compreender como ocorre a manifestação da liderança em crises, desvela-se aspecto fundamental à adequada tomada de decisão por parte daqueles que tem o dever de comando e gestão de cenários. “Em situações de crise, os líderes geralmente precisam gerenciar recursos em um local que não escolheram, diagnosticar rapidamente problemas com informações incompletas e tomar decisões críticas que podem colocar os subordinados em perigo” (JOHNS; JARVIS, 2016, p. 3, tradução nossa). Caos organizacional, estresse, informações imprecisas e pressão da mídia são apenas alguns dos fatores que tornam muito difícil a apropriada tomada de decisão por parte dos líderes da crise (BOIN; HART, 2014).

**Momento do Caos:** nas ciências policiais pode ser compreendido como o momento em que ocorre a quebra da ordem pública de forma abrupta e com extrema violência, com perspectiva real e iminente, senão imediata, de resultados letais, podendo estender seus efeitos sobre um único espaço geográfico delimitado, sobre vários espaços delimitados concomitantemente, ou mesmo sem restrição espacial, em face das características dinâmicas que o evento pode assumir, tornando impossível limitar a sua extensão (SOUZA *et al.*, 2020, p. 203, grifo do autor).

Johns e Jarvis (2016) destacam que existe um conhecimento limitado sobre o exercício da liderança em situações de crise. Para os autores, muitas pessoas pensam que a simples aplicação de protocolos de liderança, suficientes ao dia a dia, tem a mesma eficácia em eventos críticos, o que não é verdade, pois “a natureza e o alcance da liderança necessária para responder eficazmente às crises podem, de fato, ser diferentes na confusão dessas situações” (JOHNS; JARVIS, 2016, p. 8, tradução nossa). Em outro estudo, Jarvis e Murray (2019) constatam que a liderança, quando exercida durante uma crise, é um conglomerado de personalidade, experiência, motivação, apoio dos outros e confiança. A prática contínua é necessária porque as habilidades precisam de exercício, avaliação e ajuste regular para obter as melhores chances de um resultado ideal. Enquanto o gerenciamento de crises está relacionado às questões operacionais de um evento crítico, a liderança em crises se refere aos líderes que lidam com as

respostas humanas ao incidente, durante e após o evento (SCHUSTER; CHARTIER; CHARTIER, 2011).

Em uma pesquisa com líderes do serviço de ambulância, resgate e força policial na Suécia, os pesquisadores Sjoberg, Wallenius e Larsson (2011) concluíram que os fatores mais importantes para explicar o resultado de operações complexas foram o clima organizacional antes do incidente, reações positivas ao estresse e conhecimento técnico dos coatores durante o episódio. Ao examinar os processos decisórios de alto risco com profissionais em cargos de liderança dos setores do governo, segurança nacional e policial, Oroszi (2018) constatou que as crises são sensíveis ao tempo, apresentam riscos significativos e exigem decisões com resultados.

Hillman *et al.* (2005), em um estudo com líderes de equipes de alto desempenho, dentre as quais, do Departamento de Operações Especiais da Polícia de Los Angeles, do Banco Mundial, da Academia Nacional de Bombeiros, dos jogadores do time de futebol americano Cleveland Browns, de uma empresa promotora de eventos para a socialite americana e de uma equipe de corrida da NASCAR, observaram que, apesar das diferenças profissionais, algumas semelhanças surgem na maneira como as equipes alcançam o melhor desempenho. Por exemplo, a seleção dos membros da equipe é crucial, assim como a disposição de excluir os membros que não rendem consistentemente. Um líder que apoia e cria confiança nos membros também é fundamental, e equipes sem esse líder geralmente criam um informalmente. O estresse que define o trabalho dessas equipes ajuda a gerar desempenho máximo de curto prazo, assim como representa o risco constante de esgotamento dos membros.

Zanini *et al.* (2013), em um estudo com o BOPE do Rio de Janeiro, apontaram que elementos de coordenação informal, tais como o sentido de missão comum, a forte relação entre confiança no líder e comprometimento afetivo e normativo, valorização da lealdade entre pares e orgulho de pertencimento à unidade, afetam o *modus operandi* de equipes de alto desempenho que atuam em cenários complexos e imprevisíveis. Outro estudo com o BOPE, mas do Estado de Santa Catarina, Vicentini (2015) analisa a liderança autêntica em contexto extremo e infere que a liderança se processa em um clima de cooperação, confiança e lealdade estabelecida espontaneamente na convivência e na intimidade, tendo como base a competência para enfrentar a situação dada. O líder acompanha seus seguidores nas missões, troca informações, tem flexibilidade para delegar, atua como um espelho e assim consegue a aderência do grupo.

Hannah *et al.* (2009), Hannah e Parry (2014) apresentam a liderança aplicada a contextos denominados extremos (*extreme context*), assim definidos como ambiente onde um ou mais eventos extremos estão acontecendo, ou provavelmente acontecerão, e que podem

exceder a capacidade de prevenção da organização, resultando em uma magnitude extensa e intolerável de consequências físicas, psicológicas ou materiais aos membros da organização. “Frequentemente essas situações são não rotineiras, imprevisíveis, envolvem eventos que mudam rapidamente, com informações inadequadas, capacidade reduzida de controle e alta urgência de decisão” (DECHURCH *et al.*, 2011, p. 152, tradução nossa).

Tais estudos evidenciam as organizações categorizadas pelos autores como *critical action organizations* (organizações de ação crítica, tradução nossa), as quais proativamente ou propositadamente se envolvem em eventos extremos, que estão com a “pele em jogo” (*skin in the game*) e os efeitos da liderança podem influenciar a segurança de seus integrantes, a exemplo de unidades militares de combate, forças especiais e equipes policiais SWAT (HANNAH *et al.*, 2009; HANNAH; PARRY, 2014).

Essas organizações, que se envolvem em contextos extremos, em regra, têm uma composição particular de pessoal, com requisitos de entrada estritos (por exemplo, intelectuais, físicos e morais) e sistemas para selecionar e vetar, de suas fileiras, aqueles que não atendem padrões, criando, assim, um nível de homogeneidade em seus membros ao longo do tempo. A homogeneidade do grupo, a seu turno, tem sido associada a níveis mais altos de comprometimento e coesão, níveis reduzidos de conflito intragrupo e *turnover*, mas também pode restringir a criação de conhecimento e a introdução de novas ideias. Aqueles que ocupam cargos de liderança, em todos os níveis, surgem de processos semelhantes de treinamento, educação e experiências profissionais adquiridas ao longo da carreira. “Exceto em casos raros, todo chefe de polícia começou como um patrulheiro, e todo general já foi tenente” (HANNAH; PARRY, 2014, p. 621, tradução nossa).

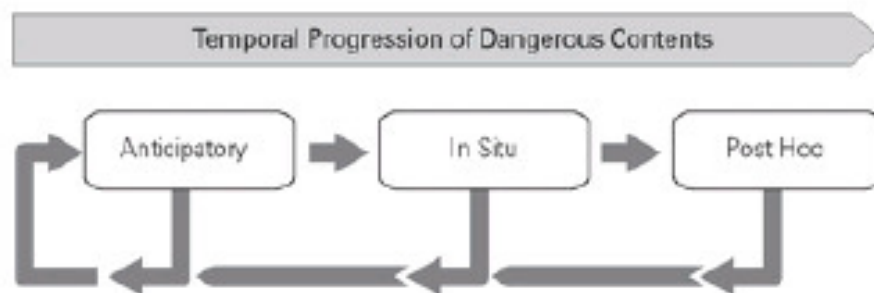
Em contextos extremos, o fator proximidade, física ou psicossocial, é algo que interfere no processo de liderança. A distância física determina a dinâmica, influência e a forma como os comportamentos dos líderes são percebidos e interpretados pelos seguidores. Em combate, por exemplo, líderes que compartilham riscos e dificuldades com soldados são vistos como mais eficazes e confiáveis. Do mesmo modo, se os seguidores nas linhas de frente tiverem fortes laços sociais com os que estão em posições de liderança, aqueles entendem que estes, tomadores de decisão em níveis mais altos, farão isso com empatia e cuidado, mesmo que não estejam próximos, atenuando, assim, o efeito negativo da distância física (HANNAH *et al.*, 2009; HANNAH; PARRY, 2014).

O fator temporal é outra importante variável, que afeta a liderança em contextos extremos, a qual passa a acontecer em três fases: 1- antecipação; 2- *in situ* (durante um evento

extremo); 3- *post-hoc* (após o evento) (HANNAH *et al.*, 2009; HANNAH; PARRY, 2014; PALMER; HANNAH; SOSNOWIK, 2011).

Na fase de antecipação, os líderes precisam focar no planejamento, treinamento e preparação das organizações para o caso de eventual emprego em evento crítico. *In situ*, durante o evento extremo, líderes e seguidores estão lidando com terror, medo, agressões ou outras emoções potencialmente debilitantes, além de sobrecarga e compressão de tempo, fatores que podem reduzir o desempenho da equipe. Líderes arrojados, que agem rapidamente para reduzir a ambiguidade relacionada ao evento extremo e que redirecionam seguidores em direção a ações intencionais específicas, são importantes nesses casos. A confiança no líder torna-se fundamental sob condições em que pode haver pouco tempo para diálogo. Efetivamente, a liderança influencia os liderados no processo de entendimento da complexidade e turbulência de contextos extremos. Na fase *post-hoc*, finalmente, os líderes devem se preocupar com a recomposição organizacional e individual (inclusive com atenção à possibilidade de Transtornos de Estresse Pós-Traumático - TEPT), sistematizando suas unidades, no que diz respeito às perspectivas emocional, cognitiva e física, para o próximo evento extremo (HANNAH *et al.*, 2009; HANNAH; PARRY, 2014). A figura 4 apresenta as fases cíclicas da liderança.

Figura 4 - Fases cíclicas da liderança em contextos perigosos (*Temporal Progression of Dangerous Contents*): antecipação (*anticipatory*), *in situ* (durante o evento) e *post-hoc* (após o evento)



Fonte: Palmer, Hannah e Sosnowik (2011, p. 468).

Vale destacar que há uma diferença conceitual importante entre contextos extremos (*extreme context*) e eventos extremos (*extreme events*). Segundo Hannah *et al.* (2009), Hannah e Parry (2014), o evento extremo corresponde a um episódio ou ocorrência discreta que pode resultar em graves consequências físicas, psicológicas ou materiais para os membros da organização. Já em contextos extremos, a presença de um ou mais eventos extremos é condição

necessária, mas não suficiente, demandando ainda que o(s) evento(s) deve(m): 1) ter potencial para efeitos massivos físicos, psicológicos ou consequências materiais que ocorrem na proximidade física ou psicossocial dos membros da organização, 2) as consequências são consideradas insuportáveis aos membros da organização, e 3) são tais que podem exceder a capacidade da organização em prevenir ou impedir que esses eventos extremos realmente ocorram. Os atentados terroristas do 11 de setembro, em 2001 nos Estados Unidos, realizados pela Al-Qaeda contra as Torres Gêmeas e contra o Pentágono, e o desastre natural do furacão Katrina, são exemplos de *extreme contexts*.

Já a liderança no extremo (*in extremis leadership – IEL*) é o conceito de liderança aplicada a circunstâncias extremas, assim definido “como dar propósito, motivação e direção às pessoas quando há perigo físico iminente e onde os seguidores acreditam que o comportamento do líder influenciará em seus bem-estar físico ou sobrevivência” (KOLDITZ, 2007, p. xvi; KOLDITZ, 2006, p. 657, tradução nossa). É uma abordagem que considera líderes e seguidores em contextos onde os resultados significam mais do que mero sucesso ou fracasso, orgulho ou constrangimento. Em vez disso, trata-se de viver ou morrer, ferir-se ou permanecer ileso. A população de pesquisa de líderes *in extremis* compreende, via de regra, militares, policiais e bombeiros com histórico de combate (DIXON *et al.*, 2017; DIXON; WEEKS, 2017; FISHER; HUTCHINGS; SARROS, 2010; KOLDITZ, 2006; KOLDITZ 2007).

Competência, confiança e lealdade são atributos imperativos dos líderes *in extremis*, “Se a competência é o alicerce da liderança *in extremis*, a confiança é a casa” (KOLDITZ, 2007, p. 13, tradução nossa). Além destes, líderes considerados confiáveis em combate são inerentemente motivados, honestos, íntegros, confidentes, têm autocontrole, coragem (física e moral) e forte senso de dever (KOLDITZ, 2007, p. 16; SWEENEY, 2007, p. 255). Lideram pelo exemplo e compartilham dos mesmos riscos (ou mais) que seus subordinados: “não peça aos seus seguidores para fazer qualquer coisa que você não faria” (KOLDITZ, 2007, p. 20, tradução nossa).

Ao desenvolver a competência, o líder também desenvolve a confiança e lealdade de seus liderados, pois tais características são intrinsecamente interligadas. Grandes líderes são humildes, em regra, seu estilo de vida revela o que valorizam e ameaça extrema revela o verdadeiro caráter de todos os envolvidos. “A adversidade unifica um forte time, e destrói um fraco” (KOLDITZ, 2007, p. 60. tradução nossa). Os melhores líderes passionalmente desejam ser líderes, realmente querem levar seus seguidores ao sucesso e não apenas terem graduação superior.



Em um estudo de caso sobre a liderança *in extremis* com militares do Exército Australiano que combateram na Guerra do Vietnã, Fisher; Hutchings; Sarros (2010) constataram que confiança, camaradagem e treinamento são peças-chave para o papel do líder em ambientes perigosos e imprevisíveis. A confiança é crucial quando há elementos de risco; o forte senso de camaradagem (*mateship*) se caracteriza pelos laços pessoais e de lealdade ao grupo do tipo “não decepcionar meus companheiros”; o treinamento revela a importância de o líder estar bem preparado para as demandas extremas e exigências de comando.

O estudo também identificou outras dez competências consideradas “luzes” à liderança em situações extremas: coragem física (demonstrando-a em contexto perigoso); senso de aventura (conforto com o risco); orientação para aprendizado (buscar ativamente novos conhecimentos, avaliar e adaptar-se às necessidades próprias ou organizacionais); resistência mental; autocontrole para coordenar tarefas sob pressão; autoconfiança; e humor (por exemplo, demonstrar uma abordagem alegre ou bem-humorada) (FISHER; HUTCHINGS; SARROS, 2010).

Para Dixon *et al.* (2017); Dixon e Weeks (2017), a maior parte da literatura que aborda a liderança *in extremis* é teórica, pois situações perigosas são difíceis de serem estudadas. Tratam-se de eventos onde a vida do líder e a dos integrantes de sua equipe está em risco. Assim, a partir de uma pesquisa com líderes do Exército americano que combateram no Oriente Médio, constataram que líderes com flexibilidade mental, senso de dever e autoconfiança são mais capazes de avaliar com precisão a situação e fazerem a diferença nos resultados das atuações em situações extremas.

Em conceituação semelhante ao contexto *in extremis*, alguns autores intitulam a temática como contextos perigosos - *dangerous contexts* (BARAN; SCOTT, 2010; HANNAH; CAMPBELL; MATTHEWS, 2010; PALMER; HANNAH; SOSNOWIK, 2011; PFEIFER; MERLO, 2011; SWEENEY; MATTHEWS; LESTER, 2011a; YAMMARINO *et al.*, 2010), assim definidos como “ambientes em que líderes e seguidores pessoalmente faziam situações altamente dinâmicas e imprevisíveis, cujos desfechos da liderança podem resultar em lesões físicas, psicológicas graves ou morte, aos membros da unidade” (CAMPBELL; HANNAH; MATTHEWS, 2010, p. S3, tradução nossa). Ressalta-se, inclusive, ocasião em que este conceito de *dangerous contexts* foi trazido para também definir contextos *in extremis* (DIXON *et al.*, 2017; KARRASCH; LEVINE; KOLDITZ, 2011), revelando expressa combinação conceitual, o que significa, em termos idênticos: o risco de morte dos membros da organização durante a atuação.

Contextos perigosos – *dangerous contexts*, para Sweeney; Matthews; Lester (2011), são ambientes altamente dinâmicos e imprevisíveis, onde as equipes devem rotineiramente se engajar em ações que colocam em risco o bem-estar físico e psicológico de seus integrantes, em prol dos objetivos da organização. Em tais situações, líderes e subordinados reconhecem que a falha no desempenho de suas ações tem potencial catastrófico não só para a organização, mas também para as pessoas envolvidas.

Palmer, Hannah e Sosnowik (2011) definem o desenvolvimento da liderança em *dangerous contexts*, como um processo que constrói capacidades individuais, coletivas e organizacionais para promover respostas adaptativas a situações arriscadas. Identidade, capacidades cognitivas, psicológicas, ético-morais, habilidades de autorregulação e adaptação são alvos importantes a serem desenvolvidos por líderes que atuam em contextos perigosos.

Liderar em contextos perigosos demandam exigências psicológicas, sociais e organizacionais únicas, diferentes dos contextos não perigosos, pois nestes casos, raramente os líderes se deparam com o desafio de administrar o estresse da atividade associado ao risco de suas vidas, tornando a tarefa da liderança mais complexa, exigente e dinâmica. Membros de organizações que operam em ambientes perigosos requerem um maior grau de resistência psicológica, credibilidade, conhecimento técnico, competência para tomada de decisão e vigor físico para lidar com ameaças. Quanto às exigências sociais, os líderes investem mais tempo na construção de vínculos coesos e de qualidade com os seguidores, caracterizados por influência mútua, confiança e criação de laços entre os familiares. Equipes que atuam em contextos perigosos têm sólida cultura organizacional, fundada em valores de honra, integridade, dever e coragem, formando a base identitária de cada membro, estimulando-os ao nobre propósito de arriscarem a própria vida em prol dos objetivos da organização (SWEENEY; MATTHEWS; LESTER, 2011b).

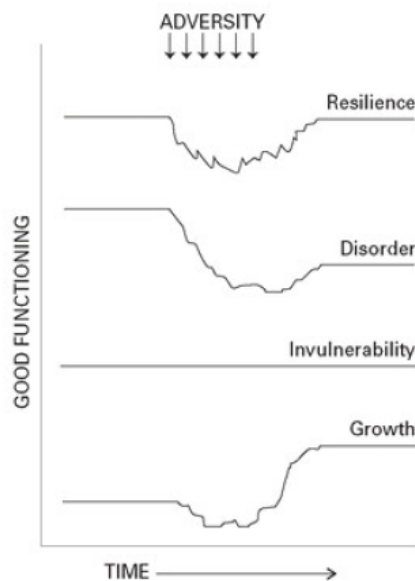
Contextos perigosos exigem das organizações e seus líderes esforços físicos, psicológicos e sociais únicos. Para estarem prontos a estas demandas, aspectos como confiança, preparo psicológico, coesão e forte parceria entre líderes e seguidores devem ser muito mais desenvolvidos por organizações que operam em ambientes perigosos, se comparadas às que não atuam nesses contextos (SWEENEY; MATTHEWS, 2011).

A lição fundamental de *dangerous contexts*, segundo Karrasch, Levine e Kolditz (2011), está na “virada de jogo” de situações arriscadas para seguras, onde os liderados acreditam que o comportamento do líder influenciará profundamente no bem-estar da equipe. Em contextos perigosos, líderes precisam ganhar influência com base na competência, caráter e confiança antes de pedir aos seguidores que se envolvam em tarefas com risco de vida. Quando uma

equipe voluntariamente se coloca em situações potencialmente perigosas para alcançar objetivos, significa que seus membros são comprometidos. Conquistado com esforço, tal comprometimento é adquirido pelo líder que reconhece as necessidades, medos, valores e capacidades dos seguidores, prioriza o interesse destes, assim como estimula que os integrantes do grupo façam o mesmo uns pelos outros (KARRASCH; LEVINE; KOLDITZ, 2011).

Peterson *et al.* (2011) destacam a importância da resiliência, no papel da liderança em contextos perigosos, pois tais ambientes são imprevisíveis e incontroláveis, representando não apenas constante ameaça de lesão ou morte, mas também a possibilidade de contratempos e fracassos. Assim, resiliência corresponde à capacidade de reação do indivíduo, após a adversidade, de retornar à condição “normal”, anterior, referente ao estado mental, funcionamento basal, humor, desempenho, engajamento e saúde. Como um hábito, resiliência é desenvolvida por meio da experiência, feedback, regulação e muita prática. A figura 5 ilustra as possíveis reações de uma pessoa após o acontecimento de uma adversidade (evento traumático), representados em resiliência, desordem, invulnerabilidade e crescimento.

Figura 5 - Possíveis reações após um evento traumático



Fonte: Peterson *et al.* (2011, p. 96).

Legenda: O gráfico é um plano cartesiano formado pelos eixos bom funcionamento (*good functioning*) e tempo (*time*). Após o acontecimento de uma adversidade (*adversity*), a pessoa pode demonstrar resiliência (*resilience*), desordem (*disorder*), invulnerabilidade (*invulnerability*) ou crescimento (*growth*).

A resiliência, combinada à coragem, são características que enfatizam a capacidade do líder e seu grupo em se oporem a diversas ameaças, durante o cumprimento do dever. Na atividade policial, os riscos são atinentes não só à vida destes, mas também à correta tomada de decisão (*decision making*), pois cidadãos, e não só criminosos, estão envolvidos nas situações

que demandam intervenção dos policiais (PFAFF *et al.*, 2011). “Profissionais que exercem liderança e tomam decisões sob condições extremas, exibem notável coragem e resiliência” (PFEIFER; MERLO, 2011, p. 332, tradução nossa). A dificuldade da decisão ética, no labor policial, torna-se complexa face à manifesta evolução criminal, variabilidade de cenários e na consequente responsabilidade sobre danos e riscos. Julgamentos sobre a conduta ética de profissionais que atuam em situações perigosas podem se resumir em virtudes básicas como caráter e integridade (PFAFF *et al.*, 2011).

Em eventos perigosos, de acordo com Zaccaro *et al.* (2011), equipes bem-sucedidas requerem não apenas os três elementos básicos de trabalho para condições normais, que são coesão, confiança e eficácia coletiva, mas principalmente resiliência de equipe, correspondente à capacidade coletiva dos membros em desempenhar satisfatoriamente à medida que as condições se tornam mais árduas, perigosas e desafiadoras. A resiliência de equipe emerge de formação, experiências compartilhadas, ações que fortalecem os fatores individuais e coletivos, além de processos de liderança focados no treinamento e em práticas operacionais que facilitam o crescimento da coesão do grupo.

Considerada “a chave da liderança quando vidas estão em jogo” (SWEENEY *et al.*, 2011, p. 224, tradução nossa) a confiança é enfatizada, por diversos pesquisadores, como crucial ao líder que atua em ambientes perigosos (BARAN; SCOTT, 2010; CAMPBELL; HANNAH; MATTHEWS, 2010; HANNAH; CAMPBELL; MATTHEWS, 2010; SWEENEY, 2007; SWEENEY *et al.*, 2011; SWEENEY; MATTHEWS; LESTER, 2011b; ZACCARO *et al.*, 2011; ZANINI; CONCEIÇÃO; MIGUELES, 2018; ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015). Pessoas arriscam a própria vida, em prol das decisões do líder, quando neste confiam, pois do contrário, concentrar-se-ão na segurança pessoal em vez do sucesso da missão. A confiança é construída pela demonstração de competência, caráter e cuidado, sendo que os líderes devem investir tempo e energia para a construção de relacionamentos fortes, com os membros de sua equipe, por meio de comunicação transparente, influência e cooperação, com intuito de alcançarem propósitos e objetivos comuns (SWEENEY *et al.*, 2011).

A mútua confiança entre operadores que atuam no *front*, gera o desenvolvimento do que Grossman (2007) comenta como “laços de combate”, uma relação afetiva extremamente forte, semelhante ao amor entre pais e filhos, nascido a partir da batalha, pois a vida, o bem mais precioso do ser humano “depende do homem ao seu lado; se for abandonado por ele, você será ferido ou morto. Se você falhar, o mesmo pode lhe acontecer” (GROSSMAN, 2007, p. 139). É uma ligação tão intensa, que o medo de vir a falhar com os companheiros é o que preocupa a maioria dos combatentes. Todos aqueles em posição de liderança experimentam, em algum

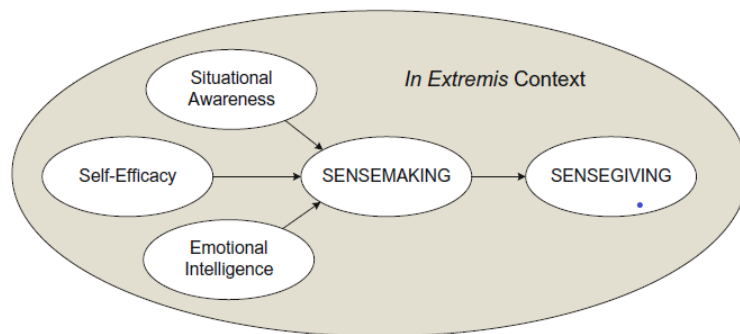
grau, o sentimento de culpa e o trauma advindos do fato de eventualmente não ter prestado todo o apoio possível a homens ligados por laços de tal magnitude (GROSSMAN, 2007).

A confiança também emerge como um importante requisito para o desenvolvimento do *sensemaking* no processo da liderança em contextos perigosos (BARAN; SCOTT, 2010; CAMPBELL; HANNAH; MATTHEWS, 2010). *Sensemaking* se refere ao “fazer sentido”, ao entendimento sobre determinado ambiente, de modo que a pessoa compreenda e aja, em uma espécie de “trampolim” para a ação (DIXON; WEEKS, 2017; SCHUSTER; CHARTIER; CHARTIER, 2011; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Em situações ambíguas e mutáveis, *sensemaking* corresponde à maneira como compreender cenários e dar simultâneo significado à experiência (DIXON *et al.*, 2017; WEICK, 1995). Ao invés de simplesmente atrasar ou adiar uma decisão, “o eficaz *sensemaking* resulta na habilidade de imediatamente reconhecer os sinais ambientais e antecipar as ações e intenções dos membros da equipe, criando assim estruturas necessárias para respostas rápidas e conscientes” (BARAN; SCOTT, 2010, p. S45–S46, tradução nossa). A teoria da criação do *sensemaking* é construída sobre a ideia de que os indivíduos são constantemente bombardeados por informações ambientais e organizacionais ambíguas, as quais de alguma forma devem ser notadas, interpretadas e postas em prática (O’FALLON; BUTTERFIELD, 2005; PALMER; HANNAH; SOSNOWIK, 2011).

Dixon e Weeks (2017) sugerem um modelo conceitual de desenvolvimento do *sensemaking*, em condições *in extremis*, a partir da combinação de consciência situacional, autoeficácia e inteligência emocional<sup>7</sup>, momento em que o líder, em um processo cognitivo, compreende o ambiente e passa a influenciar, persuadir, dar sentido (*sensegiving*) aos liderados. A figura 6 representa um modelo conceitual de *sensemaking* em contextos *in extremis*.

Figura 6 – Modelo conceitual *sensemaking* (fazer sentido) em contextos *in extremis*



<sup>7</sup> Conforme Goleman (2011, p. 73), inteligência emocional é a “capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar”

Fonte: Dixon e Weeks (2017, p. 253).

Legenda: A combinação de consciência situacional (*situational awareness*), autoeficácia (*self-efficacy*) e inteligência emocional (*emotional intelligence*) permitem que o líder compreenda e aja (*sensemaking*) em situações perigosas, convencendo (*sensegiving*) seus liderados a cumprirem os objetivos da organização.

O adequado processo de seleção e recrutamento de pessoal para aplicação em cenários de alta complexidade é algo notadamente uníssono na literatura policial ou militar (BOE; WOOLLEY; DURKIN, 2011; CARVALHO, 2021a; DENÉCÉ, 2009; DUARTE, 2017; DUNNIGAN, 2008; FLAMENT, 1974; FLIN, 2001; GARCIA, 2011; HANEY, 2006; HORNER JÚNIOR; PANNELL; YATES, 2011; PICANO; WILLIAMS; ROLAND, 2006; PINHEIRO, 2008; YOUNG, 1975). Integrantes de forças especiais militares e policiais “têm muito em comum, inclusive por trabalharem em situações perigosas e confusas, enfrentarem incertezas e tomarem rápidas decisões. Normalmente têm inteligência e força de vontade acima da média” (BOE; WOOLLEY; DURKIN, 2011, p. 461–462, tradução nossa).

É preciso distinguir o “right stuff”<sup>8</sup> (DENÉCÉ, 2009; FEELEY, 1998; FISHER; HUTCHINGS; SARROS, 2010; FLIN, 2001; PICANO; WILLIAMS; ROLAND, 2006), para a seleção dos indivíduos realmente aptos a se tornarem membros de forças especiais. As provas do processo avaliativo multiplicam situações de estresse, para discernir entre os que se revelam verdadeiramente capazes de reagir com calma a situações difíceis, apesar da fadiga e do desconforto. Além da rusticidade, os recrutadores se interessam pelos pretendentes que demonstram cinco qualidades psicológicas: autonomia, capacidade de exercer seu julgamento em ambiente fortemente estressante, habilidade de se adaptar às circunstâncias, autodisciplina e aptidão para o trabalho em equipe (DENÉCÉ, 2009).

Picano, Willians e Roland (2006), em um estudo sobre avaliação e seleção de indivíduos envolvidos em missões sob condições perigosas, difíceis, de alta precisão, identificou quatro atributos essenciais para um desempenho bem-sucedido em posições de elevada exigência operacional, mesmo com o passar do tempo (da 2ª Guerra Mundial aos dias atuais): estabilidade emocional, adaptação a situações, vigor físico geral e habilidade para trabalhar em grupo.

Após a seleção, o constante treinamento tem papel importante para uma cultura sólida da liderança em contextos perigosos. Pelo treinamento, a organização percebe como seu pessoal age diante de situações críticas. “As soluções para eventos *in extremis* são comumente baseadas em equipes e envolvem ações coletivas, coordenadas. [...] Equipes fortes exigem indivíduos fortes, então a correção é feita em níveis de análise micro (individual) e macro (equipe)” (HORNER JÚNIOR; PANNELL; YATES, 2011, p. 430, tradução nossa). A maioria das forças

---

<sup>8</sup> Em uma tradução livre, seria algo como “a coisa certa”, no caso “as pessoas certas”.

policiais dispõe de times de elite destinados a intervir em ambientes perigosos. São respeitados pelas habilidades individuais de seus integrantes, mas principalmente pelos trabalhos de equipe bem coordenados e sincronizados (HORNER JÚNIOR; PANNELL; YATES, 2011).

O Departamento de Polícia de Los Angeles (LAPD) apresenta um modelo de treinamento intensivo à equipe, fundado em um ciclo contínuo de aprendizagem que compreende os domínios afetivo (emoções), cognitivo (pensamentos) e psicomotor (comportamentos), com o fim de desenvolver a “pessoa como um todo”. Tal conceito tem raízes no paradigma de desenvolvimento da liderança do Exército sintetizado no “ser-saber-fazer” (*be-know-do*) (HORNER JÚNIOR; PANNELL; YATES, 2011). A figura 7 ilustra o modelo de treinamento do LAPD.

Figura 7 – Modelo de treinamento Departamento de Polícia de Los Angeles (LAPD) para equipes (*team*) que trabalham em contextos *in extremis*, com atenção aos cíclicos domínios cognitivo (*cognitive*), psicomotor (*psychomotor*) e afetivo (*affective*) do policial

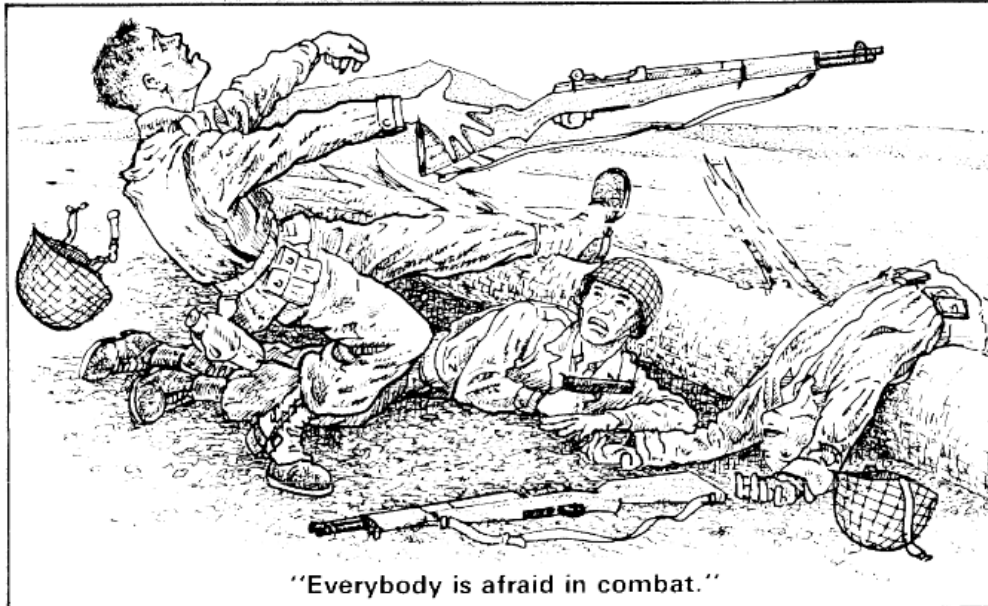


Fonte: Horner Júnior, Pannell e Yates (2011, p. 429).

O framework *be-know-do*, no ensejo, apresentado pelo Exército Americano, aponta três características fundamentais em que o líder deve ser, saber e fazer para o exercício da liderança no campo de batalha. Assim, um líder deve ser uma pessoa forte, honrada, exemplo em valores individuais, comprometido com o Exército e hábil em resolver dilemas éticos complexos. Deve saber os quatro fatores da liderança (líder, liderado, situação e comunicação), padrões, conhecer a si mesmo, seu trabalho, sua unidade e a natureza humana. Quanto ao fazer, o líder deve dar propósito, direção e motivação aos liderados face às exigências do combate. “O propósito dá aos soldados uma razão para fazerem coisas difíceis sob condições perigosas e estressantes. A

direção mostra o que deve ser feito. A motivação incita os soldados a fazerem o que for necessário para cumprirem a missão” (US ARMY, 1999, p. 51, tradução nossa).

Figura 8 - “Todos tem medo no combate” (*Everybody is afraid in combat*)



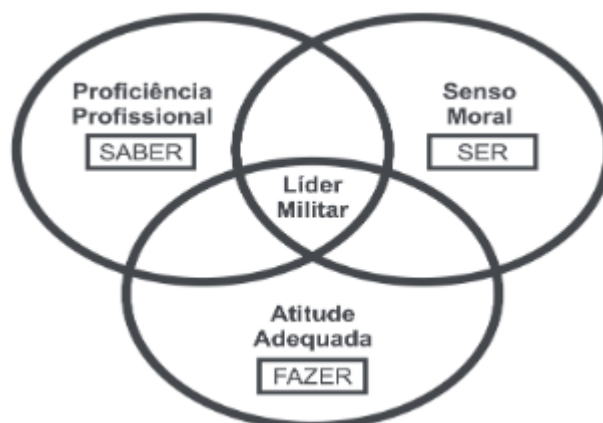
Fonte: Fussell (*apud* US ARMY, 1999, p. 56).

Legenda: Legenda utilizada no manual de campo do Exército Americano para ilustrar a presença do medo, emoção humana natural causada por antecipação ou consciência do perigo, em batalha.

O Exército Brasileiro, a exemplo do americano, também estrutura o perfil do líder militar segundo três pilares característicos: 1) senso moral (o ser); 2) proficiência profissional (o saber); 3) atitudes adequadas (o fazer). Além de interagir com o grupo e com a situação, aqueles pilares criam e sustentam a credibilidade do líder militar. Assim, a liderança militar é definida como “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3–3). A liderança militar não é construída de uma hora para a outra, mas é algo que surge com o passar do tempo, fruto do relacionamento estabelecido no cumprimento das missões. “Quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 1–2). A figura 9 ilustra os pilares da liderança militar.



Figura 9 – Pilares da liderança militar



Fonte: Exército Brasileiro (2011, p. 3–3).

Assim, em uma zona de guerra, onde a vida está em risco, nenhuma autoridade legal ou legítima consegue, por si, impor respeito ou obediência aos seus subordinados (KOLDITZ, 2007). A História Militar revela que a liderança sempre foi o alicerce das tropas diferenciadas, o que permite ir além das dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, as ordens geralmente são cumpridas sem vacilações. “Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 1–2).

Em síntese, com intuito de permitir a visualização de um panorama geral da literatura apresentada, o quadro abaixo coteja os autores e seus respectivos achados sobre o estudo da liderança em contextos críticos, extremos, perigosos.

Quadro 2 – Síntese dos estudos sobre a liderança em contextos críticos, extremos, perigosos, utilizados na fundamentação teórica, ordenados conforme o ano de publicação

AUTORES	ACHADOS
Jarvis e Murray (2019)	personalidade, experiência, motivação, confiança, prática contínua.
Dixon <i>et al.</i> (2017); Dixon e Weeks (2017)	flexibilidade mental, senso de dever, autoconfiança, <i>sensemaking</i> .
Vicentini (2015)	cooperação, confiança, lealdade, competência, flexibilidade para delegar.
Hannah e Parry (2014); Hannah <i>et al.</i> (2009)	seleção, homogeneidade de grupo, proximidade, compartilhamento de riscos e dificuldades, eficácia, confiança,
Zanini <i>et al.</i> (2013)	sentido de missão comum, comprometimento afetivo e normativo, orgulho de pertencimento à unidade, confiança, lealdade.
Sjoberg, Wallenius e Larsson (2011)	clima organizacional, reações positivas ao estresse, conhecimento técnico.
Palmer; Hannah; Sosnowik, (2011)	identidade, capacidades cognitivas, psicológicas, ético-morais, habilidades de autorregulação, adaptação.
Sweeney, Matthews e Lester, (2011); Sweeney e Matthews (2011).	resistência psicológica, credibilidade, conhecimento técnico, competência, vigor físico, vínculos coesos, influência mútua, confiança, sólida cultura organizacional, honra, integridade, dever, coragem.

Karrasch; Levine; Kolditz (2011)	competência, caráter, confiança, comprometimento.
Peterson <i>et al.</i> (2011)	resiliência, experiência, feedback, regulação.
Pfaff <i>et al.</i> (2011); Pfeifer e Merlo (2011)	resiliência, coragem.
Zaccaro <i>et al.</i> (2011)	coesão, confiança, eficácia coletiva, resiliência, seleção, experiências compartilhadas, treinamento.
Exército Brasileiro (2011) LAPD - HORNER JÚNIOR, Pannell e Yates (2011); Exército Americano (1999)	ser-saber-fazer” ( <i>be-know-do</i> ).
Fisher; Hutchings; Sarros (2010)	confiança, camaradagem, treinamento, coragem física, conforto com o risco, orientação para aprendizado, resistência mental, autocontrole, humor.
Baran e Scott (2010); Campbell, Hannah e Matthews (2010)	confiança, <i>sensemaking</i> .
Kolditz (2007); Sweeney, (2007)	confiança, competência, lealdade, motivação, honestidade, integridade, autocontrole, coragem (física e moral), humildade, exemplo, compartilhar riscos, proximidade pessoal e senso de dever.
Picano, Willians e Roland (2006)	seleção, estabilidade emocional, adaptação a situações, vigor físico, trabalho em grupo.
Hillman <i>et al.</i> (2005)	seleção, confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Outro aspecto importante a ser destacado são as semelhanças conceituais entre contextos perigosos (*dangerous contexts*), liderança no extremo (*in extremis leadership – IEL*) e eventos extremos (*extreme events*). Os três casos são sinônimos, referem-se à definição de risco de morte ou grave lesões aos membros da organização durante a atuação. O conceito que efetivamente se difere é o de liderança em contextos extremos (*extreme context*), com concepção mais ampla que podem compreender um ou mais eventos extremos (*extreme events*), porém, nestes casos, a capacidade de resposta da organização é extrapolada. O quadro 3 ilustra os conceitos.

Quadro 3 – Conceitos de liderança em contextos perigosos (*dangerous contexts*), no extremo (*in extremis leadership – IEL*), eventos extremos (*extreme events*) e contextos extremos (*extreme context*)

LIDERANÇA	CONCEITO
Contextos Perigosos ( <i>Dangerous Contexts</i> )	Ambientes em que líderes e liderados pessoalmente faceiam situações altamente dinâmicas e imprevisíveis, cujos desfechos podem resultar em lesões físicas, psicológicas graves ou morte aos membros da equipe (BARAN; SCOTT, 2010; CAMPBELL; HANNAH; MATTHEWS, 2010; HANNAH; CAMPBELL; MATTHEWS, 2010;

	PALMER; HANNAH; SOSNOWIK, 2011; PFEIFER; MERLO, 2011; SWEENEY; MATTHEWS; LESTER, 2011a; YAMMARINO <i>et al.</i> , 2010).
No Extremo ( <i>In Extremis Leadership – IEL</i> )	Dar propósito, motivação e direção às pessoas quando há perigo físico iminente e onde os seguidores acreditam que o comportamento do líder influenciará em seus bem-estar físico ou sobrevivência (DIXON <i>et al.</i> , 2017; KARRASCH; LEVINE; KOLDITZ, 2011; KOLDITZ, 2007; KOLDITZ, 2006).
Eventos Extremos ( <i>Extreme Events</i> )	Episódio ou ocorrência discreta que pode resultar em graves consequências físicas, psicológicas ou materiais para os membros da organização (HANNAH <i>et al.</i> , 2009; HANNAH; PARRY, 2014).
Contextos Extremos ( <i>Extreme Context</i> )	Eventos extremos que: 1º tem potencial para efeitos massivos físicos, psicológicos ou consequências materiais que ocorrem na proximidade física ou psicossocial dos membros da organização; 2º as consequências são consideradas insuportáveis aos membros da organização; 3º são tais que podem exceder a capacidade da organização em prevenir ou impedir que esses eventos extremos realmente ocorram. (HANNAH <i>et al.</i> , 2009; HANNAH; PARRY, 2014).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Considerando os objetivos da pesquisa e os procedimentos da revisão integrativa (Apêndice A), **estabelece-se os contextos perigosos (*dangerous contexts*) como marco conceitual ao escopo e coleta de dados do estudo.** Ao que foi colacionado, contextos perigosos costumam abranger as organizações policiais, bombeiros e forças armadas, em todo o mundo, face à natureza do trabalho e ao fim a que se destinam. Como apresentam Yammarino *et al.* (2010), a liderança pode não ser tão necessária em áreas não hostis, especialmente se uma equipe é altamente competente e especializada, contudo, em contextos perigosos, a liderança é crítica e crucial.

### 2.3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: APLICAÇÃO DO SOFTWARE VOSVIEWER À LITERATURA BASE DE LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS

A presente seção se destina à análise bibliométrica do corpo de literatura utilizada para fundamentar a liderança em contextos perigosos. A bibliometria é um método estatístico que pode analisar quantitativamente os trabalhos de pesquisa relacionados a um tópico especial por meio de métodos matemáticos. Também permite acessar a qualidade dos estudos, examinar as principais áreas de pesquisa e prever a direção de estudos futuros (YU *et al.*, 2020).

As análises bibliométricas de citação, coautoria e ocorrência de palavras-chave viabilizam avaliar a evolução de um campo de conhecimento. As análises de citações são úteis para identificar artigos influentes dentro de um determinado corpo da literatura (LINNENLUECKE; MARRONE; SINGH, 2019). A análise de coautoria examina as redes sociais que os cientistas criam ao colaborarem em pesquisas, permitindo a verificação de coproduções, redes sociais, afiliações dos autores e sua localização geográfica, cooperação no nível de instituições e países. Já a análise de ocorrência de palavras-chave é uma técnica que usa as palavras em documentos para estabelecer relações e construir uma estrutura conceitual do domínio. A ideia subjacente ao método é que quando as palavras coocorrem frequentemente em documentos, significa que os conceitos por trás dessas palavras estão intimamente relacionados. Este mapa semântico ajuda a compreender a estrutura cognitiva e o espaço conceitual de um campo (ZUPIC; ČATER, 2015).

Tendo por base a revisão integrativa do Apêndice A, a qual resultou em um corpus de 15 documentos, extraiu-se do software Zotero, ferramenta que coleta e organiza referências bibliográficas, um arquivo do tipo .RIS (*Research Information Systems*). Este único arquivo, por sua vez, foi importado ao VOSviewer, o qual não apresentou relações bibliométricas. Face à carência de metadados, portanto, necessitou-se expandir a seleção de publicações. Pela reanálise de 574 documentos inicialmente disponibilizados nas bases de dados, extraiu-se aqueles que estudavam o fenômeno da liderança em organizações policiais ou a liderança em contextos perigosos, críticos, de alto risco ou de incidentes. Estudos com integrantes dos bombeiros e das forças armadas foram incluídos, por exemplo. Isso porque contextos perigosos, onde há risco de morte das pessoas envolvidas, costumam compreender militares, policiais e bombeiros com histórico de combate (DIXON *et al.*, 2017; DIXON; WEEKS, 2017; FISHER; HUTCHINGS; SARROS, 2010; KOLDITZ, 2006; KOLDITZ, 2007). Assim, além dos 15 artigos da query inicial, mais 48 publicações foram adicionadas ao corpus da pesquisa, totalizando 63 documentos. O quadro a seguir ilustra a estratégia de acréscimo de dados.

Quadro 4 - Estratégia para o acréscimo de metadados ao corpus da pesquisa

Base de dados	Total de artigos encontrados	Artigos excluídos		Artigos incluídos		
		Artigos duplicados	Sem relação com a <i>query</i> após a leitura	<i>Query</i>	Liderança policial ou liderança em crises	Total
<i>SCOPUS</i>	146	---	129	7	10	17
<i>WEB OF SCIENCE</i>	97	4	90	1	2	3
<i>EBSCO HOST</i>	115	3	101	2	9	11
<i>THE LEADERSHIP QUARTERLY (SCIENCEDIRECT)</i>	59	2	48	2	7	9
<i>CORE</i>	142	---	126	---	16	16
<i>SciELO</i>	15	---	8	3	4	7
<b>Total</b>	<b>574</b>	<b>9</b>	<b>502</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>63</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

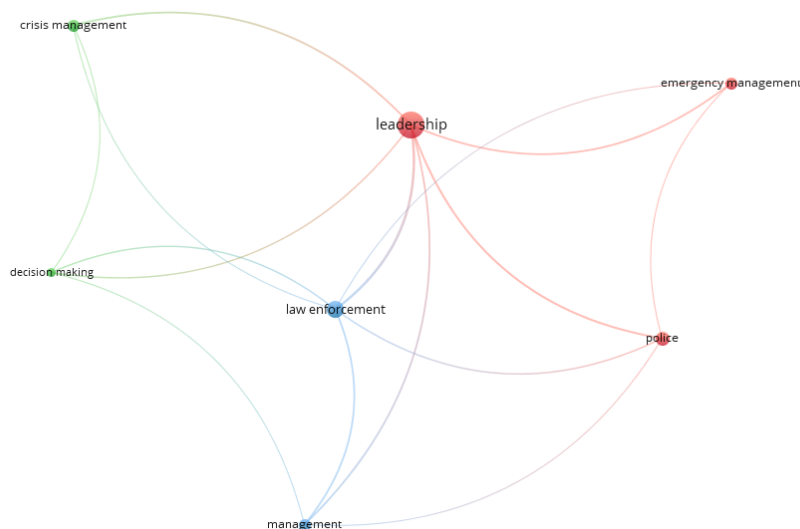
Os 63 documentos do novo corpus de pesquisa foram reorganizados no Zotero, de onde se extraiu um novo arquivo .RIS, reinserindo-o no VOSviewer. Por esse viés, o software oportunizou a escolha de dois tipos de análise, coautoria e coocorrência, de palavras-chave, com a representação visual de mapas que relacionavam autores e palavras-chaves relevantes.

A partir do critério de coautoria, tendo autores como unidade de análise, sendo suficiente que um autor tenha tido ao menos uma publicação, a ferramenta calcula a força total dos vínculos de coautoria com outros autores, selecionando os de ligação mais forte. O resultado é que dos 109 autores analisados, 11 se destacam: Hannah, Campbell, Matthews, Sweeney, Lester, Sundberg, Dirks, Parry, Uhl-bien, Cavarreta e Avolio. A figura 10 são imagens decorrentes da análise de coautoria do software VOSviewer.



O tamanho dos nós indica a frequência de ocorrência de determinada palavra-chave e as curvas entre os nós representam sua coocorrência na mesma publicação. Quanto menor a distância entre dois nós, maior o número de coocorrência das duas palavras-chave (YU *et al.*, 2020). O refinamento da análise para as palavras-chave com pelo menos duas aparições em publicações, filtra a seleção para 7 palavras, deixando em evidência as de forte vínculo, que são *leadership*, *law enforcement*, *management*, *police*, *decision making*, *crisis management* e *emergency management*, como mostra a figura seguinte.

Figura 12 - Palavras-chave de maior vínculo, coocorrência e densidade entre as bibliografias utilizadas para referenciar a liderança em contextos perigosos, seção 2.1



Fonte: VOSviewer Software (2023).

A exploração desse engendramento tecnológico permite coligir que os conceitos de *leadership*, *law enforcement*, *management*, *police*, *decision making*, *crisis management* e *emergency management* estão fortemente conectados, considerando o extrato trazido para fundamentar a liderança em contextos perigosos. Significa que a partir deste foco de pesquisa, a análise da liderança (*leadership*) em organizações policiais (*law enforcement* ou *police*) está intimamente relacionada aos conceitos de gestão (*management*), tomada de decisão (*decision making*), gerenciamento de crises (*crisis management*) e de emergências (*emergency management*), os quais, juntos, pressupõem a estrutura cognitiva deste campo de estudo. Quanto aos autores, Hannah, Campbell, Matthews, Sweeney, Lester, Sundberg, Dirks, Parry, Uhl-bien, Cavarreta e Avolio, revelaram-se como os mais influentes (geram resultados de pesquisa, publicam e são citados) deste corpo de literatura.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é destinada à apresentação dos procedimentos metodológicos escolhidos para elaboração da pesquisa, além de pormenorizar as fases executadas na Análise Temática (AT) para análise e estruturação dos dados qualitativos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos propostos, esta pesquisa é do tipo **exploratória**. Com planejamento flexível, as pesquisas exploratórias permitem o estudo do tema sob diversos ângulos e têm como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, a temática explorada nesse trabalho dissertativo é o estudo do fenômeno liderança, em organizações policiais especiais, onde há risco de morte de seus membros no exercício da profissão, isto é, em contextos perigosos.

Quanto à abordagem do problema e da pergunta de pesquisa, o método utilizado foi o **qualitativo**, o qual viabiliza compreender e aprofundar fenômenos a partir da percepção dos indivíduos ou grupos pequenos de pessoas, e em relação a um contexto, de forma a “aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 376), oferecendo insights ricos e atraentes sobre realidades e perspectivas (BRAUN; CLARKE, 2014). O interesse da pesquisa qualitativa, basicamente, é entender o significado do que as pessoas construíram, suas experiências e como dão sentido ao mundo (MERRIAM, 2009).

Para a coleta de dados, aplicou-se a **entrevista semiestruturada** ao público-alvo da pesquisa: (ex)comandantes de BOPE. A entrevista semiestruturada, é flexível, amistosa, íntima, definida como uma reunião para troca de informações entre o entrevistador e o entrevistado, baseada em um roteiro de assuntos “e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2013, p. 426). As entrevistas ocorreram de forma on-line, tipo videoconferência, face à distância regional dos entrevistados.

A amostragem foi **não probabilística** e do tipo amostra de **especialistas**, direcionada aos sujeitos voluntários. Frisa-se, que nos estudos qualitativos, não existem parâmetros definidos para o tamanho da amostra e que “a amostra final somente será conhecida quando as



unidades que vão sendo adicionadas não fornecem informação ou dados novos (‘saturação de categorias’), mesmo quando inserimos casos extremos” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2013, p. 404).

Para análise e estruturação dos dados qualitativos, adotou-se a **Análise Temática** (AT) - *thematic analysis*, com fundamento em Braun e Clarke (2006, 2014, 2017) e Clarke e Braun (2013), a qual consiste em “um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 6, tradução nossa), permitindo organizar, descrever minuciosamente e interpretar vários aspectos de interesse da pesquisa. “O mínimo que a AT proporciona é organizar e descrever o banco de dados em rico detalhe; quanto ao máximo, ‘o céu é o limite’, pois esta análise colabora muito para a geração de uma análise interpretativa sobre os dados” (SOUZA, 2019, p. 52). A análise temática é um exame estratégico pela qual os dados qualitativos são segmentados, categorizados, resumidos e reconstruídos de modo que capture os conceitos importantes dentro de um conjunto de dados. Trata-se de um arranjo descritivo que facilita a busca de padrões de experiência nos dados tratados, conforme o *design* adotado na pesquisa (AYRES, 2008, p. 868).

O quadro 5 abaixo apresenta um exame sintético dos procedimentos metodológicos elegidos para operacionalização da pesquisa.

Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS			
PROPÓSITO	ABORDAGEM	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO
<b>Exploratório</b>	<b>Qualitativa</b>	<b>Entrevista semiestruturada</b>	<b>Análise Temática</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Considerando os procedimentos metodológicos propostos, evidencia-se que o paradigma de pesquisa adotado foi o **interpretativista**, já que os construtos derivaram do trabalho de campo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado e captação do que era mais significativo aos participantes, por meio de suas próprias palavras, expressões, imagens, conceitos e experiências. A lógica prevalecente foi a **indutiva**, do particular ao geral, pois o pesquisador procurou não impor o entendimento prévio sobre a situação pesquisada e a epistemologia foi a **construtivista**, posto que esta considera que todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas

e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social (SACCOL, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### 3.2 ANÁLISE TEMÁTICA: IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS DA PESQUISA

Por ser “essencialmente um método para identificar e analisar padrões em dados qualitativos” (CLARKE; BRAUN, 2013, p. 2, tradução nossa), a Análise Temática oferece diversas vantagens como facilidade para execução, versatilidade, acessibilidade ao entendimento do público em geral, reunião dos aspectos-chave de um grupo de dados ou descrição do corpus da pesquisa, geração de percepções não antecipadas pelo pesquisador e inspirações para novas descobertas (SOUZA, 2019; BRAUN; CLARKE, 2006).

A AT, como técnica de análise, é proposta a pesquisas com alto nível de subjetividade dos envolvidos, “oferecendo novas possibilidades na construção do conhecimento da área, incentivando uma certa ousadia de produzir conhecimento criando novos caminhos de coleta e análise, e a pensar e fazer pesquisa ‘fora da caixinha’” (SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020, p. 122).

Sumarizada em seis fases, a flexibilidade é uma importante característica da Análise Temática, com orientações amplas, ajustáveis, nem sempre lineares de uma etapa à seguinte, em “um processo que demanda uma atitude recursiva, com movimentos de vaivém, conforme a necessidade, através de todas as fases” (SOUZA, 2019, p. 56), para entendimento do fenômeno, que inicia com a familiarização dos dados, geração dos códigos iniciais, busca, revisão e definição dos temas, encerrando com a produção do relatório. A tabela 1 a seguir delinea e descreve o processo.

Quadro 6 – Fases da análise temática

FASE	DESCRIÇÃO
1. Familiarizando-se com os dados:	Transcrever, ler e reler os dados. Tomar nota das ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais:	Codificar características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o banco; reunir extratos relevantes a cada código.
3. Pesquisando temas:	Agrupar os códigos em temas potenciais; unir todos os dados pertinentes a cada tema em potencial.

4. Revisando temas:	Checar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao banco de dados como um todo (nível 2); gerar mapa temático da análise.
5. Definindo e nomeando os temas:	Refinar os detalhes de cada tema e a história geral que a análise conta; gerar definições e nomes claros a cada tema.
6. Produzindo o relatório:	Oportunidade final para análise. Selecionar exemplos vívidos, convincentes; última análise dos extratos escolhidos na relação com a pergunta de pesquisa e a literatura; relato científico da análise.

Fonte: Adaptado de Souza (2019); Clarke e Braun (2013); Braun e Clarke (2006).

O processo de familiarização com os dados da pesquisa se iniciou a partir da realização das entrevistas em ambiente virtual por videochamada, via aplicativo Google Meet, com os sujeitos selecionados por amostra não probabilística e de especialistas, voluntariamente disponíveis ao pesquisador após convite individual, exclusivo e reservado. Os perfis se encaixavam na condição de terem conhecimento e experiência relevantes quanto à prática da liderança em contextos perigosos e exercido a função de comando de Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE<sup>9</sup>. Foram 10 participantes, todos policiais militares e oficiais superiores da ativa, grau de escolaridade nível pós-graduação, formados em curso de operações especiais, com média de 23 anos de serviço nas instituições policiais militares e 10 anos nos respectivos Batalhões de Operações Policiais Especiais, em diferentes funções e postos, nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Pará e Amazonas. A figura 12 sinaliza os Estados de origem dos sujeitos.

<sup>9</sup> No Amazonas, a unidade correspondente é a COE (Companhia de Operações Especiais). “Há três décadas, a tropa de elite da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) desempenha um papel fundamental e único nas operações especiais, nos ambientes rurais e de selva”(PMAM, 2023).

Figura 13 - Mapa do Brasil que sinaliza os Estados dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B), ficando assegurado a confidencialidade das informações aos participantes da pesquisa, sem identificação de nome, instituição ou qualquer informação relacionada à privacidade, desistência a qualquer tempo, ao passo que também autorizaram o uso das informações coletadas para a produção científica. Face ao sigilo, os sujeitos da pesquisa foram identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10.

As entrevistas semiestruturadas seguiram o roteiro proposto (Apêndice C), sempre iniciadas pelas perguntas 1, 2 e 3. Na pergunta 1, solicitava-se os dados de identificação do entrevistado (posto, função, idade, escolaridade, principais cursos de natureza policial, e período que comanda ou comandou o BOPE), para expressa confirmação do sujeito no público-alvo pretendido. Na pergunta 2, para compreensão do escopo da pesquisa, explicava-se ao entrevistado o conceito de contextos perigosos como “aqueles onde há risco de morte ou de grave lesão” e se questionava quais tipos de ocorrências eram consideradas de contextos perigosos aos policiais militares integrantes do BOPE daquele Estado. Esta pergunta permitia a identificação do objetivo específico “a” da pesquisa e a abertura para a pergunta 3: Já participou de alguma ocorrência de contexto perigoso? Se sim, pode descrevê-la? Na sua percepção, como a liderança foi praticada (exercida, como ocorreu na prática, como acontece)?

A pergunta 3 se revelou como a mais importante na pesquisa de campo. Os insights ricos sobre experiências e/ou percepções, por meio das amplas e espontâneas respostas

compartilhadas pelos entrevistados, viabilizavam aprofundar a análise do processo da liderança em contextos policiais perigosos diversos, a partir da perspectiva dos indivíduos. Ao longo destas falas, os entrevistados naturalmente apresentavam respostas que poderiam se encaixar nas demais perguntas do roteiro. Face ao plano semiestruturado da coleta de dados, as perguntas 4 a 12 emergiam no ensejo do assunto, não necessariamente em ordem, além de outras interpelações, com intuito de aprofundar o objetivo geral, assim como permitir a análise dos objetivos específicos (“b” e “c”) e suposições (1 e 2) da pesquisa.

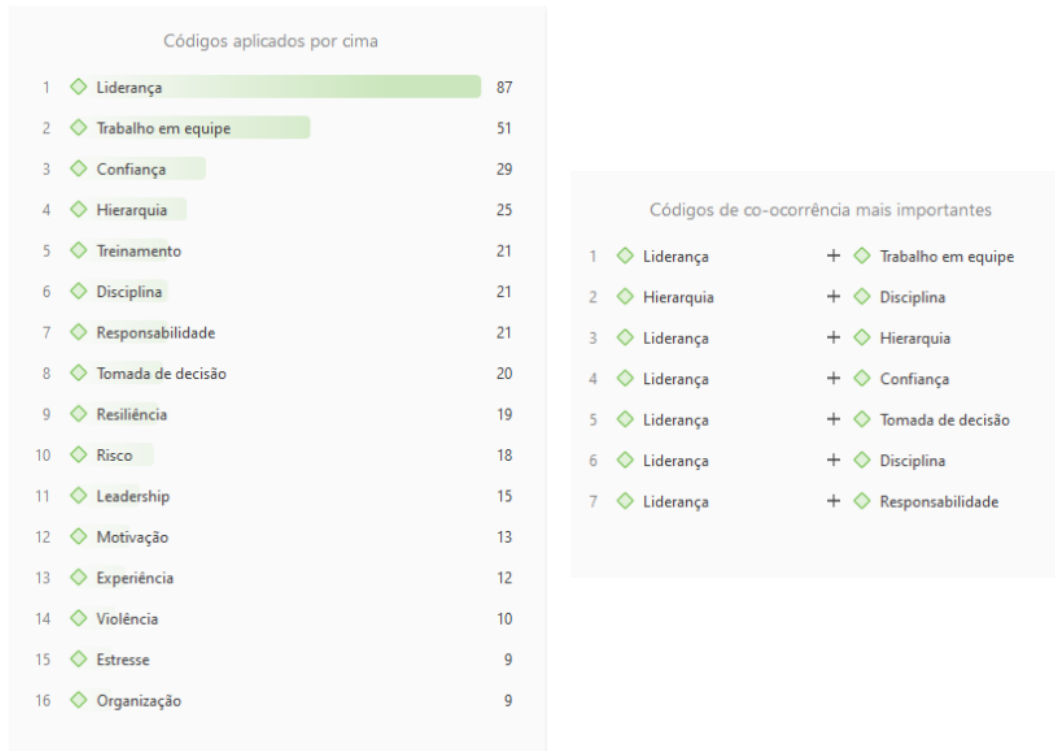
As 10 horas e 18 minutos das gravações correspondentes às entrevistas foram transcritas, lidas e relidas, passando-se às fases seguintes da Análise Temática de criação de códigos iniciais e agrupamento destes em temas potenciais. Na AT, “um tema organiza um grupo de ideias e permite aos pesquisadores responder ao problema de pesquisa. Um tema contém códigos que têm pontos comuns e um alto grau de generalidade que unifica ideias sobre o assunto investigado” (SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020, p. 114).

Para gestão do corpo empírico, os arquivos foram inseridos e organizados na ferramenta ATLAS.ti *Scientific Software*, programa que auxilia na análise de pesquisas qualitativas, com recursos que permitem segmentar dados em unidades de significado, codificar e relacionar conceitos, categorias e temas, de forma versátil e sistemática. A versão ATLAS.ti 23 dispõe da opção codificação automática de dados (*Automatically Code Data*), a qual apresenta sugestões de códigos e uma visão geral de resultados por meio de algoritmos e técnicas de inteligência artificial. Em parceria com o modelo GPT OpenAI, o programa faz a “leitura” dos documentos inseridos e realiza uma codificação indutiva automatizada (ATLAS.TI, 2023).

Para alcançar o melhor resultado da codificação por inteligência artificial, o recurso *AI Coding* demanda que os documentos sejam processados juntos na mesma rodada, em arquivos (exceto PDF) cujas transcrições tenham parágrafos bem definidos e com os nomes dos participantes nestes parágrafos, analisando apenas o texto simples dos seus documentos. Códigos, citações e formatação existentes não têm influência em seus resultados, já que o ATLAS.ti ignora padrões repetidos em documentos, como perguntas de entrevista (ATLAS.TI, 2023). Após estimar o tempo de análise em 2 horas e 30 min, o programa apresentou 708 códigos após “ler” os 10 documentos inseridos, referentes às transcrições dos entrevistados. Destes, o ATLAS.ti destacou 16 códigos, apresentados em ordem de relevância: liderança (87); trabalho em grupo (51); confiança (29); hierarquia (25); treinamento (21); disciplina (21); responsabilidade (21); tomada de decisão (20); resiliência (19); risco (18). *leadership* (15); motivação (13); experiência (12); violência (10); estresse (9); e organização (9). Outra análise enfatizada foi a co-ocorrência de códigos mais importantes: 1. Liderança e Trabalho em equipe;

2. Hierarquia e Disciplina; 3. Liderança e Hierarquia; 4. Liderança e Confiança; 5. Liderança e Tomada de Decisão; 6. Liderança e Disciplina; 7. Liderança e Responsabilidade. A figura 13 apresenta o extrato dos resultados.

Figura 14 – Extrato dos resultados destacados pelo ATLAS.ti no processo de codificação por inteligência artificial das entrevistas realizadas



Fonte: ATLAS.ti (2023).

Ocorre que os próprios desenvolvedores do software informam que tais resultados apenas colaboram na tarefa braçal de codificação inicial, sendo necessário revisar, refinar e adequar a pesquisa. Alertam que técnicas de inteligência artificial foram desenvolvidas para análise de *big data* (grande volume de dados) e o corpo de dados tratados pelo ATLAS.ti são consideravelmente menores, sendo possível que os resultados não sejam perfeitos e inclusive haja a possibilidade de saídas incorretas ou que não refletem com precisão pessoas, lugares ou fatos reais. Por fim, orientam quanto à necessária revisão dos resultados e combinação entre os processos de codificação automática da ferramenta e a codificação manual do pesquisador (ATLAS.TI, 2023).

A codificação manual e a especulação de temas já vinham acontecendo paralelamente, desde as primeiras impressões nas entrevistas, com as anotações realizadas em um específico diário de campo. Neste material, o pesquisador anotava pontos, inquietações, trechos de conversas, vivências, novas perguntas, enfim, informações consideradas relevantes e complementares à obtenção de dados. Assim, em consonância ao que prescreve a Análise

Temática, as fases de pesquisa, revisão e definição dos temas aconteciam recorrentemente na medida em que o pesquisador “mergulhava” nos dados. Nesse sentido, merecem destaque as breves notas metodológicas de Silva, Barbosa e Lima (2020, p. 114):

Um tema representa um nível de resposta padrão ou significado dos dados que está relacionado com as questões de pesquisa. Para determinar o que pode ser considerado um tema, um dos caminhos é decidir pela sua prevalência. Isso não significa, necessariamente, a frequência com que um tema ocorre, mas sim a ocorrência em termos de espaço dentro de cada item de dados e em todo o conjunto de dados. O ideal é que o tema ocorra inúmeras vezes em todo o conjunto de dados, mas uma frequência mais elevada não significa necessariamente que o tema é mais importante para a compreensão dos dados.

Lançando-se mão da interpretação, essência da abordagem qualitativa, “a decisão de um pesquisador é a ferramenta chave para determinar quais os temas são importantes e cruciais” (SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020, p. 114), na busca de significados às experiências dos participantes, ainda que um nível mais implícito e abstrato, em uma relação entre os propósitos do estudo e a literatura. Os temas não apenas “emergem”, o pesquisador deve se posicionar como ativo no processo de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006), sendo o processo interpretativo “baseado no raciocínio e julgamento humano” (STAKE, 2011, p. 239). Desse modo, passando-se à fase 5 da AT, de definição dos temas, fundado no refinamento dos detalhes, induz-se como temas relevantes que dissertam o fenômeno da liderança em contextos policiais perigosos:

- Seleção;
- Confiança;
- Atributos para construção da confiança: competência, presença física e experiências;
- Tomada de decisão;
- Trabalho em equipe;
- Treinamento;
- Senso de dever e fraternidade.

Em síntese, o processo da liderança policial em contextos perigosos ocorre em equipes com integrantes rigorosamente selecionados, tendo a confiança como peça-chave dessa relação. A confiança é construída por meio de experiências entre o grupo, além da presença física e demonstração de competência. O líder é o responsável pela tomada de decisão, mas tem habilidade para trabalhar em equipe. O treinamento constante condiciona a alta performance operacional do grupo, e o senso de dever e a fraternidade são elementos transcendentais capazes

de fazer com que seus integrantes ajam em prol da organização, mesmo com o risco da própria vida. A figura 15 sugere um mapa temático da análise.

Figura 15 – Mapa temático da análise da liderança policial em contextos perigosos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os temas, subtemas e a maneira como eles se relacionam também podem ser visualizados, em formato mais simples e complementar, no quadro 7.

Quadro 7 – Temas e subtemas relacionados, conforme análise temática

ANÁLISE TEMÁTICA	
TEMAS	SUBTEMAS
Seleção	Requisitos intelectuais, físicos e morais
Confiança	Entre o líder e liderados
	Entre os integrantes da equipe
Atributos para construção da confiança	Competência
	Presença física



	Experiências do grupo
Tomada de decisão	<i>Sensemaking</i>
Trabalho em equipe	Divisão de tarefas
	Comunicação
Treinamento	Desenvolvimento de habilidades individuais
	Alta performance operacional do grupo
Senso de dever e fraternidade	Sentimento individual: vocação; dedicação ao serviço policial militar e às operações especiais; a servir e proteger a sociedade
	Sentimento coletivo: irmandade; camaradagem; lealdade; espírito de pertencimento ao BOPE

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Outro ponto da metodologia que merece destaque é a saturação de dados da pesquisa. A saturação se refere ao momento em que novas informações ou participantes não adicionam significativamente ao conhecimento ou compreensão do fenômeno estudado. É um indicativo de que os pesquisadores coletaram dados suficientes para obter uma compreensão abrangente do tema e seus aspectos relevantes. A saturação é alcançada quando informações novas e adicionais foram obtidas, a codificação não é mais viável e há informações suficientes para replicar o estudo (FUSCH; NESS, 2015). A pesquisa contou com 10 informantes de diferentes Estados (o Brasil tem 26, além do Distrito Federal), em entrevistas que duravam cerca de uma hora. Na medida em que novos sujeitos eram ouvidos, os dados se direcionavam a um padrão de reposta semelhante, apesar das experiências diversas.

Finalmente, alcança-se a sexta e última fase da Análise Temática: a produção do relatório. Esta fase expõe o relato científico da análise, com a seleção de exemplos vívidos e convincentes baseados nas experiências dos entrevistados. A apresentação e análise dos resultados são apresentados a seguir, no Capítulo 4.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Destinado à análise dos principais achados, o presente capítulo apresenta 11 temas relacionados aos objetivos da pesquisa: 1- os contextos perigosos das operações policiais especiais; 2- seleção, o requisito inicial e fundamental; 3- confiança, a chave da liderança em contextos perigosos; 4- atributos para a construção da confiança: competência, presença física e as experiências; 5- a tomada de decisão e a importância do *sensemaking*; 6- a habilidade do trabalho em equipe; 7- o treinamento para a alta performance operacional; 8- o senso de dever e a fraternidade; 9- a hierarquia e a disciplina em contextos perigosos; 10- facilidades e dificuldades para a liderança em contextos perigosos; e 11- o Transtorno de Estresse Pós-Traumático.

### 4.1 OS CONTEXTOS PERIGOSOS DAS OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS

*“Todas as ocorrências de natureza própria do BOPE são de altíssimo risco” (E3).*

Apesar de ser um país com dimensões continentais, com 26 Estados e o Distrito Federal, foi possível constatar, na pesquisa de campo, que as unidades de operações especiais dos 10 Estados investigados se assemelham quanto ao emprego e missão, destinados à restauração da ordem pública nos casos de crimes graves e críticos, de contextos perigosos.

Os recortes de algumas falas depreendem definições de contextos perigosos nas operações policiais especiais: “são ocorrências delicadas [...] com compressão de tempo” (E9), “são mais sensíveis, mais caras, que podem repercutir a nível estratégico geral, aí eles lançam mão do BOPE pra cumprir determinadas missões” (E1). “Em se tratando de incidentes críticos na área de polícia militar, praticamente 100% das ocorrências serão aplicadas ao conceito de contextos perigosos” (E4). “A atividade de operação especiais já nos insere num contexto de ocorrências não rotineiras, onde realmente o nível de risco, grau de ameaça, acaba sendo um nível não comum” (E6).

De acordo com as percepções dos entrevistados, os eventos que efetivamente se encaixavam no conceito de contextos perigosos foram os seguintes:

- 1 - Ocorrências com tomada de reféns, inclusive em presídios;
- 2 - Combate ao crime organizado e tráfico de drogas;
- 3 - Desativação de artefatos explosivos;

4 - Roubos em instituições financeiras e captura de criminosos em área de mata após a fuga.

As ocorrências com tomada de reféns são ocorrências tradicionais, motivo técnico inclusive para criação da maioria das unidades de operações especiais no Brasil. Demandam ações de gerenciamento de crises, cujas alternativas táticas são a negociação, o atirador de precisão policial e a equipe de invasão. A tipologia dos causadores decorre de motivação passional (em regra) ou criminal, com algumas narrativas que aconteceram em estabelecimentos prisionais. São eventos críticos “bastante tênues, a questão da gente se comprometer em salvar vidas, mesmo com o propósito de muitas vezes ter que neutralizar uma pessoa para salvar outras” (E6).

O combate ao crime organizado, principalmente ao tráfico de drogas, é uma atividade que demanda cotidiano emprego de muitas unidades de operações especiais: “A questão do tráfico de drogas é algo bem complicado... porque aqui a droga normalmente desce escoltada. Então tem um grande risco de confronto” (E10); “já tivemos situações com grande volume de carga escoltadas por criminosos [...] teve recentemente um caso onde um dos policiais do BOPE foi alvejado com um tiro de 762 na perna e infelizmente precisou amputar a perna” (E5); “fazemos muito cumprimentos de mandados de lideranças faccionadas” (E7); “a busca de criminosos envolvidos em crimes violentos letais intencionais... basicamente a gente procura caçar matadores e quem está mandando matar” (E1).

“As ocorrências com bombas e explosivos no Brasil é uma realidade que submete todos os operadores de operações especiais” (E2). Na maioria dos casos, decorrem do uso criminoso de bombas para explosão de caixas eletrônicos ou cofres de bancos. Para o atendimento, exigem equipamentos importados de alto investimento e avançado conhecimento técnico na área. “É uma atividade de risco porque é explosivo, e a gente costuma dizer que com explosivo não se pode errar” (E1). Há registros, inclusive, de mortes de policiais em razão dos efeitos da explosão: “Tem aquela máxima de que com explosivo só se erra uma vez. Infelizmente nós já pagamos com a vida de um sargento que explodiu quando estava fazendo a perícia de um artefato apreendido... Nós tivemos que entregar o par de botas para esposa” (E9),

Por fim, o enfrentamento dos roubos em instituições financeiras se mostrou como o mais preocupante e o de maior contexto perigoso, em todos os Estados, principalmente quando aconteciam na modalidade Novo Cangaço, Tomada de Cidades, Domínio de Cidades ou crimes violentos contra o patrimônio, conforme definição dos entrevistados. Este crime é caracterizado pela organização e violência dos criminosos, que utilizam armas de grosso calibre, coletes balísticos, bombas e veículos blindados para roubarem agências bancárias, empresas de guarda

de valores ou carros-fortes. Na fuga, costumam fazer reféns, escudos humanos, atear fogo em veículos e “jogar miguelitos”<sup>10</sup> (E7) nas estradas para furar os pneus das viaturas policiais em perseguição.

A gente não estava ali lidando com um criminoso normal, que a gente se deparava nas rotinas, ali pelo equipamento deles se via que eram pessoas treinadas, que tinham conhecimento no que faziam, se utilizavam de fardamento camuflado, armas longas, equipamentos de rádio, eles tinham a mochila que parecia de cursado, tudo adequadamente impermeabilizado” (E5).

Houve situações, contudo, que os criminosos tiveram problemas com o plano de fuga e se homiziaram em regiões de mata. Estes são casos complexos e de elevado risco, potencializados não só pela periculosidade dos criminosos, mas também pelas condições ambientais:

A gente teve que enfrentar diversos desafios naturais. Tivemos que passar inúmeras noites sem dormir, nós não tínhamos horário para estar realizando as refeições, não tínhamos as condições adequadas para a higiene, então nós passamos a literalmente operar no terreno nas mesmas condições que os assaltantes, porque eles estavam ali escondidos... e ainda sabendo que nós poderíamos a qualquer momento nos deparar com os assaltantes e ainda tem que combater. É uma situação fisiologicamente e psicologicamente muito sensível, no sentido de que os limites humanos e operacionais foram ali testados (E2).

Não raras vezes, há disparidade de armas e equipamentos entre criminosos e os policiais do próprio BOPE, unidade que dispõe de armas superiores aos policiais de batalhões de área: “A quadrilha tinha um total de 5.000 cartuchos. O BOPE desceu com 3.000” (E4); “chegaram com .50 (calibre de armamento que não é de dotação do BOPE), um monte de fuzil, renderam todo mundo, roubaram e foram embora” (E8). Ainda assim, o BOPE atuou em ambos os casos, com soluções profícuas e aceitáveis pelas instituições.

#### 4.2 SELEÇÃO: O REQUISITO INICIAL E FUNDAMENTAL

*“Eu preciso que você me dê uma parcela maior, mais que seu corpo, eu preciso da sua alma” (E9).*

O processo de recrutamento e seleção é crucial para equipes de alto desempenho (HILLMAN *et al.*, 2005) e pacífico em organizações militares e policiais (BOE; WOOLLEY; DURKIN, 2011; CARVALHO, 2021a; DENÉCÉ, 2009; DUARTE, 2017; DUNNIGAN, 2008; FLAMENT, 1974; FLIN, 2001; GARCIA, 2011; HANEY, 2006; HORNER JÚNIOR.;

---

<sup>10</sup> Miguelitos são objetos feitos com pregos entrelaçados, utilizados pelos criminosos para furar pneus de carros.

PANNELL; YATES, 2011; PICANO; WILLIAMS; ROLAND, 2006; PINHEIRO, 2008; YOUNG, 1975).

Dentre as polícias do Brasil, o título de Caveira é o designativo operacional mais respeitado, conferido ao candidato concludente de seleção específica: o curso de operações especiais (GARCIA, 2011).

Os cursos de operações especiais das polícias militares brasileiras são semelhantes quanto ao formato, metodologia e objetivos, conhecidos pelo grande índice de reprovação e requisitos de entrada estritos (intelectuais, físicos e morais). “Para ser operador do BOPE é necessário o curso de operações especiais, em que cada estado nomina de modo diferente, mas todos eles têm a mesma batida de formação, a mesma metodologia, o mesmo objetivo, que é formar um policial para atuar em ambientes complexos” (E1). “A seleção, eu acredito que em todas as polícias, está sendo feito da forma correta. Sem produzir em massa, mantendo o nível de exigência, porque isso tem mostrado que os resultados têm sido atingidos” (E4). “O curso de operações especiais tem um critério de seleção bem rígido, onde muitos vão entrar e poucos vão sair. O objetivo é selecionar operadores e possibilitar que atuem em ocorrências de alto risco” (E7).

O rigor é uma evidente característica da seleção. Os candidatos são submetidos a desgastantes rotinas curriculares e extracurriculares, com privações alimentares e de sono, forte estresse, desconforto e fadiga:

A gente o coloca em um mundo que não vai ser mais dele. Aquele mundo vai ser controlado pela coordenação do curso, que vai determinar o horário que ele tem que acordar, dormir, o que vai comer, se é que ele vai comer, vai determinar todas as atividades que ele tem que fazer. Enfim, ele vive em um mundo que será imposto a ele. E aí ele vai ter reações. Nossa missão é pinçar o candidato que melhor se aplica, se adapta a esse desconforto e chega ao fim do curso (E1).

A condução dos cursos de operações especiais é um desafio às unidades, não só na distinção do *right stuff* (a coisa certa), com reprovações elevadas e baixa procura dos candidatos (“ponto que está sensível em todos os lugares, cada dia a coisa está ficando mais difícil” (E8)), mas também por críticas nas instituições:

Quem não é da área, por vezes entende a seleção como muito rígida, muito dura. Ah, mas não precisava ser dessa forma. As pessoas que fazem esse julgamento, não participaram das ocorrências que nós participamos [...] A maioria dos militares que se dispõem a fazer um coesp são os melhores em determinados segmentos. Acontece que naquele momento, por questões diversas, ele não estava pronto (E4).

A partir do momento em que nós entendemos que a minha vida vai depender daquela pessoa que está do meu lado, nós vamos querer fazer com que esse policial seja o melhor formado possível. É por isso que nós, operação especiais, pautamos tanto nesse processo seletivo, por isso que ele é tão rigoroso e muitas vezes incompreendido

por grande parte da massa que talvez não consiga entender essa condição de emprego que nós vivemos (E6).

Ao longo do processo de seleção, a coordenação do curso procura identificar os voluntários que demonstram estabilidade emocional, inteligência, resiliência, coragem, força de vontade acima da média e habilidade para trabalhar em grupo. “Os policiais passam por uma carga de estresse físico, psicológico, e demonstram que têm capacidade de resposta a certos níveis de estresse” (E2).

A gente tem que capacitar um policial para colocá-lo em um ambiente de risco e ele tem que voltar vivo. O curso não testa somente a capacidade técnica do candidato. A gente quer aquele que seja forte psicologicamente. É aquele que tem uma capacidade psíquica, de conseguir estar sob estresse, sob um momento de fogo por exemplo, e tomar decisões coerentes, para que ele consiga não colocar a equipe dele em risco (E1)

Por isso que a gente é privado de sono, de fome, que a gente é experimentado na dor, na ansiedade, na pressão. Porque amigo, não dá para forjar o aço na hora que você tiver que desembainhar. Já tá formado, já tá pronto, no frio e no calor, e é isso que você olha para o cara e pensa assim: eu não vou olhar para trás, porque eu sei que o cara que está atrás de mim está fazendo a minha segurança (E9).

Para se tornar um Caveira, não é suficiente que os candidatos tenham apenas bom vigor físico geral, como advertem os sujeitos: “O fato do cara ter bom condicionamento físico é o único pré-requisito para ser operações especiais? Não, o cara tem que ter um nível de sanidade mental razoável e ser inteligente” (E2). “Ter um bom desempenho físico, é relativamente fácil. Com pouco tempo de treinamento, a gente também consegue desenvolver a técnica. Já a questão psicológica, os policiais devem demonstrar que têm capacidade” (E3).

A necessidade de o oficial comandante ter a chancela do curso de operações especiais para atuar à frente das unidades e exercer a liderança em contextos perigosos foi unanimemente reconhecida pelos entrevistados. “É um custo alto que nós pagamos para estar lá” (E6). “É primordial o profissional ter o curso para poder operar” (E5). “Quem está liderando a equipe precisa ter a mesma formação, é a única forma de você entender. Para você liderar, você precisa entender o seu homem” (E10). “Eu acredito que seja muito difícil você colocar um comandante no BOPE que não seja da área, que não tenha a legitimidade, a experiência e que saiba como se comportar diante do incidente crítico” (E4).

#### 4.3 CONFIANÇA: A CHAVE DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS

*“Eu falo e cito isso em muitos lugares que vou. É uma ocorrência que se eu não confiasse nesse operador que estava comigo, talvez não estivesse aqui conversando contigo” (E6)*

Esta seção tem o título baseado na lição de Sweeney *et al.* (2011, p.224, tradução nossa): “Confiança, a chave para liderar quando vidas estão em jogo”<sup>11</sup>. Enfatizada na literatura como fundamental ao líder que trabalha em ambientes perigosos (BARAN; SCOTT, 2010; CAMPBELL; HANNAH; MATTHEWS, 2010; HANNAH; CAMPBELL; MATTHEWS, 2010; SWEENEY, 2007; SWEENEY *et al.*, 2011; SWEENEY; MATTHEWS; LESTER, 2011b; ZACCARO *et al.*, 2011; ZANINI; CONCEIÇÃO; MIGUELES, 2018; ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015), a confiança é fortemente destacada pelos entrevistados: “a confiança que os liderados tem no líder é o fator que faz com que eles te sigam” (E3). “a confiança nas operações especiais é o pilar de sustentabilidade do relacionamento entre os operadores. É questão essencial. A unidade só existe porque os policiais confiam uns nos outros” (E2).

Pessoas arriscam a própria vida para cumprirem as decisões do líder quando há confiança, do contrário apenas se concentrarão na própria segurança ao invés dos objetivos da missão. “É confiança! Ninguém segue outro se não estiver seguro que ele vai te colocar na melhor condição. Nós vamos seguir aquelas pessoas que nos inspiram confiança” (E9). “Se ele não confia no seu comandante, ele não vai se sentir seguro para atuar, não vai tomar decisão operacional coerente” (E1). “Você não vai nessas ações de risco se você não confia no seu parceiro. Acho que a confiança é a palavra-chave nesse momento, dessas ações. Eu confio que ele vai cobrir a minha retaguarda, que não vai disparar a ermo e me acertar um tiro amigo” (E5).

É essencial que um líder apoie e crie confiança entre os integrantes. A mútua confiança entre operadores que atuam na linha de frente gera o desenvolvimento do trabalho em equipe. “Todos foram para lá sabendo o que iriam fazer, todos foram confiando que o seu comandante teria a solução, o planejamento acertado, haja o que houvesse. E da mesma forma, o comandante confiando na tropa dele” (E4). “E aí você vai na confiança da sua equipe, do treinamento, no propósito e a fé em quem está do seu lado. E aí você entra num estado de foco, porque você sabe que vai ter esse combate” (E7). “Você entrava em linha numa região de mata e você pensava: cara, e se eu trombo com alguém aqui? Você ia porque sabia com quem estava trabalhando, você não estava sozinho ali” (E5).

A confiança é determinante quando há elementos de risco e em condições onde há pouco tempo para diálogo. “É fundamental para a questão da confiança, porque eles sabem que a gente não vai deixá-los mal, que a gente não vai colocar eles em uma situação de risco desequilibrada, desproporcional, desnecessária” (E1). “Se eles tiverem a confiança em alguém que está ali,

---

<sup>11</sup> “Trust The Key to Leading When Lives Are on the Line”

falando algo convicto, os caras vão seguir, vão confiar, vão atrás... por mais que ele não esteja vendo. não viu nada, mas tu tá dizendo para ele: lá, olha, tá aqui pô! O rastro tá aqui! Ó, a pisada tá aqui! O cara vai acreditar” (E8). “Se nós não tivermos uma condição de liderança realmente pautada na confiança, dificilmente a gente vai conseguir com que as pessoas façam aquilo que elas devem fazer, que é o seu papel de cada momento, na ação planejada, com seu detalhe pré-determinado” (E6).

#### 4.4 ATRIBUTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA: COMPETÊNCIA, PRESENÇA FÍSICA E AS EXPERIÊNCIAS

*Como líder, minha maior preocupação era com a minha tropa. Eu sabia que corria os mesmos riscos, mas eu sabia que cada peça que fosse mexida no tabuleiro, para as ações que foram desenhadas, eu estaria jogando ali no contexto perigoso, 5, 8, 10, 22 pais de família. Qual a nossa preocupação? Voltar para casa. Cumprir a lei, restabelecer a ordem (E4).*

Para que haja confiança em contextos perigosos, é imperativo um anterior processo de construção, aquisição. Não se adquire confiança da noite para o dia, “é algo que você vai construindo” (E5). Já na etapa da coleta de dados e posterior análise do corpus empírico, a confiança emergiu como tema central da liderança em contextos policiais perigosos. Na fase de codificação sistemática, muitos extratos convergiam para permitir o “processo de construção da confiança”. Dentre os principais atributos, diagnosticou-se a demonstração de competência por parte do líder, a presença física e as experiências vividas com a equipe.

Eu acredito que a liderança nas operações especiais, numa ocorrência dessa magnitude, ela é processo, resultado de uma construção ao longo dos anos. Um líder de operações especiais, seja um tenente, capitão, major ou tenente-coronel comandante, ele vai conseguir exercer a sua liderança em uma ocorrência desse vulto através de uma legitimidade que ele constrói ao longo de vários anos, servindo ombro a ombro com aquela tropa (E4).

Na liderança em contextos perigosos, se a confiança é a casa, a competência é seu alicerce, nas palavras de Kolditz (2007)<sup>12</sup>. A competência compreende o conjunto de conhecimentos e habilidades do líder para executar atividades. “O líder é a cabeça, é o que dá o caminho... Eu acredito que uma liderança decorre da habilidade técnica, esse conhecimento que ele tem, saber o que está fazendo, saber influenciar” (E5).

<sup>12</sup> *If competence is the building block of in extremis leadership, trust is the house (KOLDITZ, 2007, p. 13)*



Mais do que saber-fazer, a competência dos comandantes líderes em unidades de operações especiais é baseada no exemplo, inclusive capaz de executar as tarefas, se necessário. “Eu prezo pelo exemplo, fazer o que eu faço. Você não vai poder cobrar do teu operador, do teu policial, nada além daquilo que você não é capaz de fazer” (E10). “Não é só você dar as diretrizes, você faz parte das diretrizes. Não é só você dar ordens, você tem que executar a própria ordem. É ser exemplo” (E2). “O líder tem que dar o exemplo, tem que saber fazer, conseguir fazer. O subordinado tem que ter no comandante um espelho” (E3). “Inspirar a confiança da pessoa e ter o caráter, faz o que fala, é o exemplo” (E5). “Determinar que um operador execute uma missão, uma tarefa, você só terá propriedade para isso se você já fez ou se você vai fazer junto com eles” (E7). O grande diferencial não é ir lá e dizer assim: “oh, eu quero que faça isso, isso, isso”, virar as costas, ir embora e outro dia voltar e cobrar o resultado final. É sim pegar junto, carregar, mostrar como se faz” (E10).

O líder conhece as capacidades dos integrantes do grupo e prioriza o interesse destes. “Eles têm que perceber que você luta por eles... Um líder tem que ouvir, ser bom ouvinte, e sempre que possível receber essas contribuições. atribuindo responsabilidade, confiar, facilitar e incentivar a iniciativa” (E7). “Conhecendo as pessoas, sabendo a capacidade que elas têm física, psicológica, técnica. A psicológica talvez seja um dos fatores mais importante de todos, conhecer como as pessoas respondem ao estresse” (E3). “Conquistar através dos seus atos, motivar, fazer com que as pessoas tenham inspiração, não só da voz de comando, mas sim pelos exemplos das suas condutas, estar junto, presente” (E6).

A presença física, a propósito, foi muito destacada pelos entrevistados como algo que legitima a liderança em contextos perigosos. O fator proximidade determina a dinâmica, influência e a forma como os comportamentos dos líderes são interpretados pelos seguidores. “A presença do comandante no local faz a diferença. In loco dá uma segurança para toda a tropa, porque toda a ocorrência desse sentido vai ter desdobramentos... mostrar essa a lealdade na trincheira, é você estar ali pisando no campo de batalha com o seu operacional (E4). “Estamos todos juntos nesse barco e vamos vencer essa etapa... essa condição de comandar, de mandar junto, acaba facilitando a importância de estar do lado, de realmente estar com a bota no chão, lá no capô da viatura” (E6). “Presença física é importante, até porque não tem como vivenciar a ocorrência, se não estiver lá vendo, como é que funciona. Contar é uma coisa, vivenciar é outra” (E8). “Quando o zero um não tá junto, cara é diferente! A presença no campo operacional faz totalmente diferença” (E9). “Ocorrência de selva com 10, 12 dias, é complicado, o cara vai esmorecendo. Começa a assar, dar calo no pé e você tem que estar ali na frente, buscando pelo exemplo, porque se titubear, o resto da sua equipe vai para o barro”

(E10). “Continuamos durante 12 dias, realizando incursões durante o dia, incursões noturnas, virando a noite, dormindo na mata [...] enquanto o líder está no terreno, a tropa acompanha ele... No final das contas é a sua presença ali que mantém o soldado firme” (E2).

A demonstração de competência e a presença física do líder, em acionamentos para ocorrências ou no dia a dia do batalhão, fazem com que experiências sejam criadas entre os membros do grupo, permitindo, assim, a construção da confiança:

- “A liderança em uma tropa de operações especiais é construída. Por exemplo, Capitão novo [...] ele tem que “gramar” um pouco, para ele conquistar o seu espaço como líder. Então ele tem que viver com a equipe, conhecer os seus integrantes (E1).

- “A liderança se constrói no dia a dia. Não tem esse negócio do camarada dormir e amanhecer um dia no BOPE, e ele já ser enxergado como líder, entendeu, isso é falacioso! Então a liderança é construída diariamente, na convivência (E2).

- “O resultado de uma liderança é porque nós confiamos no Capitão L., mas essa liderança é construída quando? Todos os dias, é na postura pessoal, no comportamento profissional, no dia a dia, você fala eu tô com ele na trincheira, eu vou com ele para o combate” (E9).

- “A liderança para operações especiais é fundada em dar um exemplo, de buscar pertencer à unidade, vivenciar as mesmas experiências de quem está executando” (E7).

- “É um somatório de fatores, a cada dia a gente conquista essa confiança, e essa liderança é decorrente desses atos. É fruto daquilo que nós vivemos no nosso dia a dia, no respeito, na humildade, na ideia de realmente ouvir as opiniões” (E6).

- “A legitimidade é fruto do treinamento constante, do contato com a tropa, de vivenciar outras situações do dia a dia, difíceis, médias ou fáceis” (E4).

- “[...] tijolinhos que a gente coloca lá todos os dias nesse muro e daqui a pouco a gente forma a nossa muralha. Passa especialmente por essa convivência diuturna da caserna, dessa união de propósitos, além da farda, de ter o mesmo ideal, de a gente suar e sangrar juntos” (E9).

- “Ah, eu fui ali, fiz o curso, e acabou, paguei minha etapa, agora eu vou deitar em berço esplêndido. Não! Você tem que estar pronto para, em condições de [...] acionamento de madrugada, viaja e fica 5 6,10 dias fora, não é escala, não tem hora para ir embora” (E5).

- “Foi esse pessoal que me acompanhou. A gente fez curso juntos, fomos em várias ocorrências com aquela mesma equipe. Aí no início você escuta: ah, é caveira, cursado, beleza! Mas só vai realmente exercer daqui a 5, 6 anos seis anos, a experiência é fundamental” (E8).

As experiências vividas em situações de contextos perigosos, faz com que riscos sejam compartilhados, fortalecendo o relacionamento entre os membros da unidade. “No meio da

mata, buscando assaltante de banco armado de AK-47, todo mundo ali é igual [...] o tiro que pode alvejar o soldado pode alvejar você também.” (E2). “Na posição de comandante da equipe, eu transparecia aos policiais: Oh, está tudo tranquilo, vai dar certo, nós temos uma estratégia e essa estratégia vai funcionar. Vamos comer, tomar banho e dormir. E na hora, a gente acorda e vai” (E7). “A tropa admira, respeita o líder por saber que ele também viveu experiências e que está lá para somar e conduzir esse grupo para o sucesso” (E6). “A questão da liderança de uma tropa de operações especiais é ter vivido com eles, momentos ruins, ter tido a experiência de operar, a experiência da atividade” (E1).

#### 4.5 A TOMADA DE DECISÃO E A IMPORTÂNCIA DO *SENSEMAKING*

*“A liderança é fundamental. No aspecto da tomada de decisão, por exemplo [...] estamos mandando nossos policiais para a morte, como a gente fala. É o tipo de ocorrência onde vamos decidir por vidas (E1).”*

Os incidentes críticos são caracterizados pela grave e abrupta quebra da segurança pública. Para uma resposta coordenada e estruturada a esses eventos, ações para o gerenciamento de crises são executadas com intuito de restaurar a ordem e mitigar os impactos negativos. Inerente a este processo está a tomada de decisão aos que detém a função de comando e controle da situação. “Um líder precisa entender essa dinâmica, saber o que ele tem na mão e o que pode se utilizar” (E5). “Saber o que tem que fazer, como em um jogo de xadrez” (E10). “O cenário policial e de enfrentamento dessas ocorrências é muito dinâmico, caótico, muda constantemente. Esse quebra-cabeça é complexo, então nós temos que entender e olhar de forma detalhada, com persistência” (E7). “Um bom líder vai determinar a atuação correta, coerente, menos arriscada, sob um contexto geral [...] em que situação e circunstâncias é o momento ideal, com o menor risco para a equipe e para a sociedade” (E1).

Em contextos perigosos, a tomada de decisão é de responsabilidade do comandante líder. “O comandante chega ao comando de uma unidade não é por acaso... as decisões que são tomadas pelo comandante, líder, são decisões que tem nível de responsabilidade diferente de quem executa a decisão” (E3). “O líder tem que demonstrar para a equipe que ele é o responsável pela missão e que vai procurar as soluções para as adversidades apresentadas. Essa é uma característica dentro do teatro de operação” (E7). “Uma ocorrência no padrão de comando, de sentir o peso da responsabilidade” (E6). “Entra na questão da liderança a organização de todo aspecto, das consequências dos atos, inclusive os judiciais [...] conversar com os policiais, verificar se estão estressados a ponto de não ter condições de apresentar uma

ocorrência na Delegacia” (E1). “Sou líder de outros operadores que também raciocinam, dão opiniões, inclusive com ideias melhores que a minha. Aí tenho que absorver aquilo, ouvir os caras, apesar de que enquanto oficial, mais antigo, tem a questão da gestão política, estratégica” (E8). “A liderança dentro das operações especiais está muito relacionada ao senso de responsabilidade” (E2).

O estresse, informações imprecisas, compressão de tempo e a dinâmica da crise são alguns dos fatores que dificultam a apropriada tomada de decisão por parte dos líderes. “Óbvio que o meu dedo já estava no gatilho, você está numa posição de pronto emprego, de terceiro olho, pronto para o disparo..., mas aí vai do controle emocional e aí eu me orgulho por ter respondido de forma coerente e racional” (E9). “De repente eu sei que eu tenho que realizar os disparos e neutralizar aquele alvo, e aí eu vou ficar pensando: será? Vou ou não vou? Então não pode ter essa dúvida” (E5). “Depois da ocorrência você para e pensa: p\*\*\*\* que m\*\*\*\* que a gente fez [...] tinha toda a chance de dar errado. Muita coisa certa, muita coisa errada, mas o resultado foi excelente” (E10).

Quando deram as características do carro, o carro passou na nossa frente. Ai a gente foi atrás do carro, mas era centro urbano. Quando ele viu a viatura “chinelou” e tudo, passava por quebra-molas, se desorientava, balançava, mas não bateu. E centro urbano, a gente mantendo o controle, então a todo tempo eu dizia: segura, segura, vamos sair da cidade e ver qual é a reação desses caras. Até porque tínhamos as características do carro, mas não sabia se eles estavam armados, se tinha mais alguém, então a gente precisava de uma reação deles (E7).

O entendimento sobre situações ambíguas e mutáveis, interpretar cenários e dar significado à experiência, de modo que a pessoa compreenda e aja, é conceituado na literatura como *sensemaking* (fazer sentido) (BARAN; SCOTT, 2010; CHARTIER; CHARTIER, 2011; DIXON *et al.*, 2017; DIXON; WEEKS, 2017; O’FALLON; BUTTERFIELD, 2005; PALMER; HANNAH; SOSNOWIK, 2011; SCHUSTER; DIXON *et al.*, 2017; WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). “Todo mundo estava indo para um lado. Quando a gente chegou, analisou o cenário, aí eu falei: nós vamos concentrar nessa área aqui [...] a gente pegou o A. B., considerado entre os dez maiores assaltantes de banco no Brasil” (E8). “Aí entra a questão da liderança. Você já faz o briefing antes: segura! Vamos agir sem efeitos colaterais. É difícil nesse momento, porque os policiais estão em risco. Se algum dos criminosos consegue plotar a nossa localização, eles vão atirar na nossa direção” (E7). “Sabidamente o Cap. L. dizendo para não abrir fogo [...] não tinha campo para tiro. O atirador se valendo de uma pseudo refém, atirando, e ao invés do nós retrainos, nós estávamos avançando ao perigo, e os policiais sendo baleados, socorridos” (E9).

Decidimos fazer a intervenção tática. Eu fui em direção à equipe e falei: oh, esse cara (o causador do evento crítico) vai atirar em vocês... oh, levanta o escudo. Ele pode matar a mulher, ele pode se matar ou ele pode atirar contra vocês. Oh, dentro do que estivemos observando do perfil dele, da conversa dele, ele vai atirar contra vocês. Então mantém o escudo erguido, se escondam bem atrás do escudo, se tiver que fazer o disparo, faz o disparo em uma condição segura, avança de forma tranquila. Era a minha percepção do que ia acontecer... E aí iniciou o assalto. A gente vê as cenas, coisas que são memórias fotográficas, a submetralhadora disparando, os estojos voando. Como nossa submetralhadora tinha supressor de ruído, a gente conseguiu ver exatamente que era o criminoso atirando no escudo, porque ele estava com um revólver, então o estampido do revólver era de fato aquele estampido tradicional de arma de fogo e o da submetralhadora era aquilo tiro suprimido, silencioso. Então a gente conseguiu ver que ele estava atirando de fato na equipe (E1).

O processo cognitivo de compreensão de cenários onde há um bombardeio de informações ambientais e organizacionais que devem ser notadas e interpretadas, o *sensemaking*, é conhecido no meio policial como “tirocínio”: “Nessas ocorrências tudo tem que ser levado em consideração. Aquele *timing*, aquele entendimento sobre as coisas, o famoso tirocínio policial, o conhecimento de vivências anteriores, tudo isso é colocado em prática” (E5). “A liderança tem a ver nesse caso com um pouco daquilo que a gente chama de tirocínio policial, aquela percepção de momento que o policial tem e consegue tirar deduções lógicas, sobre o que está acontecendo na ocorrência, para a partir disso, tomar decisões rápidas” (E1).

Respostas rápidas e conscientes são resultado de um eficaz *sensemaking*, decorrentes da habilidade de imediatamente reconhecer os sinais dos contextos perigosos e antecipar as intenções e ações dos membros da equipe, ao invés de simplesmente atrasar ou adiar uma decisão. “E aí todo mundo virou para mim, e agora o que a gente faz? Eu falei vamos para uma localização em que eles vão fugir e procurar um lugar bom para uma interceptação, um bloqueio. E como é que a gente vai fazer isso? Aí vem o raciocínio rápido, é fundamental” (E8). “Vem a importância da consciência situacional, de que o líder tem que estar ciente a todo momento, inserido no contexto, onde ele tenha a noção do todo para poder seguir. E essa nossa decisão muitas vezes tem que ser uma decisão rápida, pautada em conhecimento, experiência” (E6). “Não tem refém? Tá vendo o refém? Atingiu o policial que está do teu lado, mas e aí, atira não atira? Qual decisão que você vai tomar? E segundos... e depois vai ser julgado, as pessoas vão ver em câmera lenta, pegar todos os depoimentos [...]” (E7).

Durante atuação em eventos extremos, líderes e liderados encaram emoções que podem reduzir o desempenho da equipe, dentre as quais o medo, reação humana natural causada por antecipação ou consciência de uma ameaça. Apesar de presente nas ocorrências de contextos perigosos, o medo não foi constatado como uma emoção potencialmente debilitante à tomada de decisão dos oficiais comandantes. “O medo é o que nos dá o limite. A gente não pode confundir o medo com o estado de pânico. O pânico bloqueia e impede qualquer capacidade de

raciocínio. O medo nos faz raciocinar os prós e contras e achar a solução mais acertada” (E4). “O medo tem que existir. Você não pode trabalhar com um cidadão que não tem medo. O medo faz parte do ser humano, e a gente trabalha o quê? O controle desse medo e a coragem de agir” (E5). “O medo todo mundo tem, mas a adrenalina e a vontade de ver o resultado acaba falando mais alto e a gente não pensa muito nisso na hora. Quando o perigo está chegando, realmente tem aquela adrenalina ali, que eu acho que supera qualquer outro sentido e aí vamos pra cima” (E8). “Orgulhoso por ter respondido a uma ação dessa e não ter entrado em pânico, que é o medo descontrolado. É óbvio que medo é uma característica que todos nós temos e é importante que nós tenhamos, porque sempre é uma válvula de segurança (E9). “Dentro do BOPE, não me lembro de alguma situação em que o policial demonstrou pânico, medo de não querer fazer determinada situação, pela questão de acontecer algo ruim” (E3). “O medo existe, faz parte. O exercício de controle do medo é o que a gente busca. O medo não pode é lhe impedir de ação, para um operador de operações especiais, ele vai guiar a sua tomada de decisão” (E7).

#### 4.6 A HABILIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE

*“Eu estou do lado de quem quer combater e quem vai dar a vida por mim” (E7).*

No gerenciamento de crises, a tomada de decisão é de responsabilidade do comandante líder, do nível estratégico ao operacional. Contudo, a atuação de unidades de operações especiais é fruto de um trabalho de equipe. A habilidade para trabalhar em equipe se revelou atributo mandatório para um desempenho bem-sucedido dos policiais líderes que faziam contextos perigosos. “Trabalho em equipe é fundamental, questão de sobrevivência da unidade” (E2). “Em tropas de operações especiais não existe o homem, existe o conjunto” (E8). “Trabalho de equipe é fundamental, ninguém faz nada sozinho... tudo é feito com base em uma doutrina, obedecendo uma unidade de comando, onde aquele líder de operações explora a capacidade pessoal de execução de cada um, buscando o objetivo final (E4). “Um trabalho em equipe realmente realizado, que acaba dando certo, mesmo que não tenha aquele planejamento prévio, com tempo, com estudo. Não com o policial agindo isoladamente” (E3). “Ninguém acreditou, mas a minha equipe acreditou! A gente foi, trabalhou e conseguiu. Então a experiência com a técnica, junto com aquela equipe ali unida, é que vai dar o resultado” (E8). “Os caras estão aqui no ponto X, eles têm que se deslocar até o ponto Y, porque o cavalo<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> A definição de “cavalo” expressada pelo Entrevistado 7 se refere à ação de resgate dos criminosos pelos seus comparsas.

iria estar nesse ponto. Entre o ponto X e o Y, vamos ver um ponto, para que a gente possa ficar. Aí escolhemos um ponto, tivemos que pensar como os caras pensam (E7). “Na crise, não é o gerente que vai resolver, são todos!” (E5).

As possibilidades são muito grandes, em que tudo pode acontecer. E aí a partir dos acontecimentos, a gente vai se reorganizando e planejando. Nesse sentido é interessante que a liderança seja ativa, que o líder qualquer ele que seja, tenha iniciativa, tome conta da situação, tome as decisões e se der tempo de ouvir os subordinados e perguntar a opinião, ouve e pede, mas se não der tempo, decide e executa (E3).

A divisão de tarefas desempenha função crucial no trabalho em equipe, pois permite que os membros se concentrem em suas áreas de especialização e maximizem sua eficiência. Ao dividir as tarefas de acordo com as habilidades e competências individuais, cada membro pode contribuir com o que faz de melhor, promovendo excelência nos resultados desejados. “O líder é macro. Ele passa a missão e cada um tem a sua parte. No gerenciamento de crise, você tem o sniper posicionado, o negociador e o grupo tático, cada um com a sua missão específica” (E5). “Você vai ouvir cada especialista na sua área, no momento de atuação e vai tomar a decisão. E o bacana é isso: a partir do momento em que decidimos, está todo mundo convencido de que aquela é a melhor solução, porque é tudo baseado em experiência, conhecimento e técnica” (E6). “Eu como 3º homem na patrulha, nunca vi o ladrão, só via depois. Então tinha que confiar lá no rastreador e no atirador, assim como o cara que estava lá atrás tinha que confiar no que eu estava falando, e o cara confiava” (E8).

No trabalho em equipe, a comunicação é substancial para o compartilhamento de informações, ideias, expectativas do líder e o processo decisório. “Falar, se você não se comunica, as pessoas podem interpretar você de forma equivocada. A comunicação, diálogo é essencial” (E2). “A gente acredita nas experiências combativas dos nossos operadores e nós temos que entender as sensações e percepções deles para que se sintam envolvidos nessa tomada de decisão. Cabe a nós tomar a decisão final, mas lógico que vai ser compartilhado.” (E7). “Tecnicamente falando, é respeitada a opinião do especialista da área. Ele tem condições técnicas para propor aquilo, a gente discute e toma a decisão” (E6). “É fundamental a questão do grupo, ouvir, ver quem tem ideias melhores que as nossas às vezes e saber utilizar da melhor forma” (E8).

Em contextos perigosos, porém, é comum que não haja tempo para comunicação entre os membros durante a ação. Nestes casos, as equipes agem de forma adestrada, entrosada, em observância aos preceitos técnicos e à doutrina de operações policiais especiais. “Isso que é a alma né, a do grupo. Você sabe que o cara tem a missão dele e que ele vai cumprir. Você não

vai ter que ficar lá falando como que ele tem que fazer” (E5). “A liderança acontece meio que no hope! Não precisa estar a todo momento falando, impondo, dizendo como alguém vai fazer. Não precisa estar influenciando ou motivando o cara para fazer” (E10). “Ninguém vai ser deixado para trás, saber que é a minha vida pela sua, saber que somos um corpo único e que todos que entraram naquela situação, todos tem que sair, todos tem que voltar para casa” (E4). “Sobre a disciplina tática [...] você está prestes a ser baleado, parece que você está sentindo o projeto chegar. Cara, quando vai chegar minha vez? E você responde a uma autoridade. Então eu acho que o maior exemplo de liderança em uma situação perigosa se encaixa nisso” (E9). “Eu sei que aquele meu companheiro, aquele caveira que está comigo, vai fazer exatamente aquilo que eu espero que ele faça, são as condutas esperadas, que nós já temos no conceito de corpo tático” (E6). “Não deu tempo para decidir aonde nós iríamos ficar. Aí nesse caso, vai a aquela dinâmica automática da equipe. A equipe se olha, e já se posiciona. Por exemplo, se tem um operador ali, então eu vou ficar aqui, eu não vou para lá, é um trabalho de equipe” (E1). “Quando o cara aplica a doutrina, quando tem aquele contexto ali, girando, aquela engrenagem, a coisa dá certo, a gente tem muito exemplo disso” (E8).

#### 4.7 O TREINAMENTO PARA A ALTA PERFORMANCE OPERACIONAL

*“Não se pode tratar o BOPE como uma unidade convencional” (E2)*

O treinamento desempenha um papel fundamental na busca da alta performance no trabalho em equipe, pois permite o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades individuais e coletivas necessárias para alcançar resultados excepcionais nos contextos perigosos. “O treinamento é fundamental” (E7). “Em um cenário ideal, o treinamento e a capacitação constantes são o que permitem essas equipes a se manterem com alto rendimento” (E3). “Treinamento é a ferramenta que determina essa performance operacional. As tropas de operações especiais têm esse viés. É um dos momentos, que é treinar. O policial de operações especiais, ou ele está treinando, ou dando treinamento, operando ou evoluindo na doutrina” (E1). “E a gente fala lá do o triângulo da OE: é operar, dar treinamento e treinar... treinar é a vida do OE. Ninguém está treinando, mas você está treinando. Pode não acontecer nada, mas o dia em que acontecer alguma coisa, quem que tem que ir lá? (E5). “O famoso trinômio, de treinar, operar e dar treinamento é uma condição que nos favorece bastante” (E6). “Mesmo que seja o básico, deve ser feito todo o tempo. É uma tropa de alto rendimento, não existe não treinar” (E8).



Por meio do treinamento, os membros da equipe podem adquirir conhecimentos específicos, aprender novas técnicas e aprofundar suas competências, o que contribui para a excelência no atendimento de ocorrências que “não permitem falhas”. “Tudo isso é o que a gente treina todo dia. Então repita até entrar na sua memória muscular (E9). “Você realmente avaliar a sua condição mental de reação, é uma coisa que só o treinamento nos permite melhorar” (E6). “É necessário um portfólio de técnicas e táticas. Se vou atender uma ocorrência com risco de morte e meus operadores estão relaxados, eles podem hesitar ou não ter iniciativa. E hesitação e falta de iniciativa, em ocorrência como essa, o preço pode ser muito caro” (E7). “Nós não somos passíveis de falhas. Esse treinamento, essa preparação, tem o porquê de acontecer. Na condição real, a cada momento nós percebemos que se eu falhar ali, vai me custar o preço de uma vida (E6).

A tropa de operações especiais não pode errar. Então para que isso seja atingido na plenitude, o policial de operações especiais tem consciência de que precisa se manter treinado, tanto fisicamente, quanto tecnicamente e também entre equipe taticamente, porque isso é o que vai fazer diferença na decisão operacional dele. Quanto mais treinado estiver, mais seguro ele vai estar para tomar a decisão correta. O policial que não está treinado inseguro quando se vê em um momento de risco (E1).

O treinamento também oferece a oportunidade de simular situações desafiadoras e proporcionar feedbacks construtivos, permitindo que os integrantes aprendam com seus erros e desenvolvam as habilidades para o trabalho em equipe. “Treinamento de operações especiais tem que ser o mais próximo da realidade, para quando chegar no cenário de combate, ele não se assuste com aquilo. Ele já esteja familiarizado” (E4). “É necessário uma qualidade do treinamento, chegar no nível muito próximo da realidade, mas pautado na segurança, porque treinar tiro é uma coisa, treinar uma invasão tática com tiro é outra coisa” (E6). “O treinamento é o que diferencia a gente sobre os demais... sempre que possível colocar os policiais em situação de simulações para verificar se o treinamento estava condizente e observar as falhas” (E5). “Encarar a realidade dos fatos, no sentido do grau de risco, de entendermos a missão e perceber a necessidade de estarmos treinados, termos equipamentos adequados e de ter entrosamento de equipe” (E6).

#### 4.8 O SENSO DE DEVER E A FRATERNIDADE

*Se não nós, quem? (E5)*

O senso de dever e a fraternidade entre os pares das unidades de operações especiais emergiriam como elementos intrínsecos capazes de aliançar os policiais militares a irem além

das obrigações profissionais e atuarem em contextos perigosos, mesmo com o risco da própria vida.

O senso de dever corresponde ao compromisso individual, à vocação, à dedicação ao serviço policial militar e às operações especiais, a servir e proteger a sociedade. “entender que você é o que está mais preparado para essas situações, em que na normalidade outros não estariam” (E5). “Dom de proteger, de não gostar do que é errado, e além de não gostar ser combativo, isso é um dom. E o propósito é externar esse dom para as pessoas, para a sociedade” (E7). “Ser oficial da PM, ser policial militar, mas acima de tudo ser operações especiais me realiza profissionalmente. Eu sou feliz, eu amo ser operações especiais. Eu quis isso para minha vida. Sentir orgulho, ouvir das pessoas, chegar nas unidades vestindo meu uniforme preto” (E2). “Operações especiais é uma vocação. É querer ir para a ação, resolver, retirar o perigo das vítimas, da sociedade que não tem nada a ver com aquela ação criminosa. São pessoas que estão subjugadas, amedrontadas, e a gente tem que ir lá, retirar as pessoas de bem dessa situação” (E1). Pessoas talvez que eu nunca mais veja na vida, mas que você fez a diferença no momento mais difícil da vida delas. Melhor que o título, melhor que status, melhor que dinheiro, é falar assim: eu nasci para chegar até aqui e fazer essa pessoa voltar para casa (E9).

A hora que a gente vai para uma ocorrência, se coloca à prova e vê que a vida daquela pessoa que estava lá, a gente conseguiu mudar o curso daquele momento e ela estar viva, por tudo aquilo que nós nos dedicamos, nós treinamos, nós vivemos, eu falo que valeu a pena todo e qualquer esforço, todo o período que se dedicou na sua vida para estar aqui. É difícil mensurar o quanto isso tem valor (E6).

Já a fraternidade se refere ao sentimento coletivo, de irmandade, camaradagem, lealdade, espírito de pertencimento ao BOPE. Semelhante ao que a literatura americana chama de *mateship* (camaradagem), fortes laços pessoais entre o grupo. A fraternidade proporciona forte coesão aos integrantes da unidade e também entre os policiais de outros Estados formados em curso de operações especiais. “É literalmente se dedicar de forma integral aquilo ali. Porque quem está no BOPE, está no BOPE. Nada além do BOPE tem o mesmo grau de importância” (E2). “Em operações especiais, esse aspecto de família é muito fortalecido. Muito mais do que o aspecto funcional, essa irmandade envolve o cuidado com o irmão, em todos os sentidos, se ele está fisicamente bem, mentalmente bem, se está com algum problema particular, financeiro” (E1). “Vem de uma reunião de pessoas que possuem o mesmo dom e convergem para o mesmo propósito. Isso cria uma sinergia de irmandade que só consegue explicar quem vivencia... essa marca caveira representa um grupo de pessoas que compartilham de dom e propósito” (E7). “Lealdade entre os homens de operações especiais é um fator preponderante. E não tem como

você ser meio leal, ou é ou não é, OE ou não é... ninguém vai ser deixado para trás, é a minha vida pela sua, somos um corpo único ali, todos tem que voltar para casa” (E4). “São operadores automotivados. É acreditar na filosofia das operações especiais, da caveira, um sentimento de pertencimento” (E8). “Como comandante, como líder, o peso é muito grande. Porque a gente quer voltar, e tem que voltar, com todos os nossos policiais, pais de famílias, filhos, para o nosso Batalhão e que eles voltem para suas casas” (E6). “É mais uma irmandade do que uma tropa com estrutura piramidal” (E10). “A gente sempre vai ser uma irmandade. Onde tiver um caveira, ele vai estar pelo irmão” (E4). “Uma fraternidade que só quando a gente divide a nossa vida e a liberdade é que se consegue mensurar isso. Quando nós chamamos alguém de irmão de armas, é porque nesse você confiou a sua vida e a sua liberdade. Então são poucos” (E9).

#### 4.9 A HIERARQUIA E A DISCIPLINA EM CONTEXTOS PERIGOSOS

*Isso é hierarquia? Até pode se dizer que seja uma hierarquia, mas eu entendo que é muito mais. São funções, onde cada um sabe que é parte da engrenagem, um jogo de xadrez, para se conseguir resolver o problema (E10).*

A hierarquia e a disciplina são pilares estruturais das organizações militares. Hierarquia é a relação de subordinação escalonada e a disciplina é o poder do superior hierárquico em impor comportamentos ao subordinado por meio de ordens. Ambas são irrenunciáveis, mesmo em contextos perigosos, o que implica que as ordens serão cumpridas em uma relação de subordinação dos policiais militares caveiras. “Numa instituição militar, a hierarquia e a disciplina obrigam os subordinados a isso. Isso é mais que milenar e a eficiência disso é comprovada” (E3). “Hierarquia e disciplina são fatores enraizados em nossa cultura” (E6). “Pela disciplina do operador de operações especiais, ele vai cumprir. Pela disciplina e pelo cumprimento da missão” (E4).

Por outro lado, para o exercício da liderança e o engajamento da tropa em eventos de contextos perigosos, a hierarquia e a disciplina não são condições suficientes:

- “Liderança não se mede por patente. Hierarquia não é condição suficiente para que o subordinado enxergue a liderança no superior... são necessários mais atributos” (E2);

- “A hierarquia e disciplina são nossas pilastros básicas, o que mantém a estrutura policial militar, a nossa dimensão, mas para missões de operações especiais, essas missões críticas, de contextos perigosos, é algo maior [...]” (E9);

- “Só a hierarquia e a disciplina não bastam!” (E5);

- Nessas unidades, a estrela não garante o espaço. Quando você tem além da hierarquia e disciplina, esse contexto de lealdade, de legitimidade, de quilômetros rodados, essa missão vai ser mais leve de ser realizada, não apenas do cumprimento da missão pura em si” (E4).

- “Só com a hierárquica nós não teríamos essa condição, nesse nível de exposição e comprometimento com a missão” (E6);

- “Não funciona assim o recurso do mandar e obedecer com tropa de operações especiais. Eles são atletas de combate. É uma capacidade de profissionalismo tão alta que uma ordem absurda eles não vão efetivamente executar, vão enrolar” (E1);

- “A hierarquia e a disciplina sempre vão existir e os caras vão seguir, eles não vão ser insubordinados. Mas eles não vão fazer o que a gente quer que eles façam. Eles vão fingir: é sim Senhor, não Senhor! Não vai haver empenho e dedicação” (E8);

- “Dentro de uma operação a sua equipe lhe obedece, por hierarquia e disciplina, mas para combater, para acreditar e para seguir as suas orientações, ela vai lhe seguir por uma questão que vai além, pela sua história, pelo exemplo, por compartilhar com eles esse processo” (E7);

- “Hierarquia e disciplina não estão tão presentes quanto em tropa convencional. É mais pelo exemplo, pela motivação de estar à frente, de ter sido fustigado da mesma forma (E10);

- “Se não houver a liderança, a gente não vai conseguir chegar nem perto do resultado, porque são ocorrências que precisam de perseverança, acreditar, de ver, são os detalhes” (E8).

#### 4.10 FACILIDADES E DIFICULDADES PARA A LIDERANÇA EM CONTEXTOS PERIGOSOS

*“Facilidade é o entrosamento. Se você é uma pessoa que conhece os outros operadores, que já tem uma vivência, uma experiência em conjunto, então consegue conversar melhor e tomar decisões mais rápidas e mais fáceis” (E8).*

Questionados sobre as facilidades para a prática da liderança em eventos de contextos perigosos, os informantes apontaram a competência dos policiais militares como a principal valência. “No caso do BOPE, a capacidade dos policiais, o treinamento, a vivência prática que eles têm, sempre serão facilitadores” (E3). “Todo mundo que está ali naquele batalhão obedece aos mesmos valores, tem a mesma motivação, o mesmo pensamento, é um coletivo” (E4). “É a gente ter vivido essas experiências, ser testado junto, ninguém fica na dúvida da qualidade daquele operador que está do seu lado” (E6). “Facilidade para liderança é o nível de comprometimento, de preparo técnico e de valores dos policiais que estão operando” (E7). “De

facilidade? a doutrina... a nossa tropa estuda mais, nossos procedimentos operacionais são mais claros, a definição de missões e tarefas, a organização da nossa resposta enquanto polícia e enfrentamento de crises complexas” (E9). “A capacitação num cenário de crise, de combate, facilita muito a questão da liderança. Cada um já saber o que tem que fazer, como em um jogo de xadrez” (E10).

A facilidade é natural, a gente está trabalhando com uma tropa extremamente competente. É uma tropa que não vai te dar problema. Eles são muito competitivos entre eles, autoexigentes como operador e como equipe. Eles procuram sempre aperfeiçoar técnicas, estar sempre preparados fisicamente, autoconscientes da sua função social, da sua função na missão, sabem que precisam treinar, que as coisas precisam ser corretas, sabem que o resultado tem que dar certo (E1).

A hierarquia e a disciplina também foram apontadas como facilitadoras para o processo da liderança em contextos perigosos: “É natural o subordinado enxergar no superior a imagem da liderança” (E2). “A hierarquia e a disciplina facilitam muito a liderança” (E3).

A falta de equipamentos adequados foi listada como a principal dificuldade para o exercício da liderança em contextos perigosos. “A dificuldade está mais na questão logística” (E4). “Dificuldades, em questão institucional, seriam equipamentos, materiais [...] por exemplo, por conta da falta de equipamento de visão noturna, ficamos em linha ali [...] depois de vários dias dormindo na mata, os caras passaram na nossa frente, só que do outro lado da pista” (E7). “A falta de material, seja tecnológico, equipamento, que te garanta um mínimo de segurança, que não exponha a equipe” (E5). “Quando você não opera com os equipamentos adequados” (E6). “Para os dias atuais, a gente avançou bastante, mas considerando a tecnologia que existe, a gente ainda está muito aquém” (E8).

Os cenários dinâmicos, informações incompletas e a comunicação foram lembrados como variáveis que dificultam o exercício da liderança em contextos perigosos. “A dificuldade é a comunicação. Em uma ocorrência é tanta informação chegando que é difícil atualizar e suprimir as demandas” (E10). “A falta de informação e a dinâmica dos cenários de crise (E5). “A dificuldade da liderança é a mudança de cenário. Muda constantemente, uma informação que não tínhamos vem no decorrer da ação. Aí devemos nos adaptar, sobreviver, seguir a lei e não ter efeitos colaterais, isso é complexo! Tudo isso em fração de segundos (E7).

Por fim, a nível organizacional, a seleção de pessoal para compor as fileiras do BOPE foi mencionada como uma dificuldade para composição de equipes e posterior exercício da liderança. “A dificuldade é de captar recursos humanos policiais que tenham essa vocação, para que se submetam aos treinamentos e à formatação que nós precisamos” (E9). “Aquisição de efetivo, mesmo sabendo que operadores especiais não são produzidos em massa” (E4). “Ponto que está sensível em todos os lugares, cada dia a coisa está ficando mais difícil” (E8).

#### 4.11 O TRANSTORNO DE ESTRESSE PÓS-TRAUMÁTICO

*A crise está acontecendo, já mataram um e outro está morrendo. Tem mais gente lá? Quantos são? Onde estão as armas? Então é aquela crise clássica de uma situação incerta, imprevisível, de resposta especial? E aí a gente fala assim ó: se vira Mike (Militar)! E a gente corre para o perigo. Quando você fala de situação perigosa: ah, mas vocês são inconsequentes, vocês têm tendência a dar cabo da vida, não! Porque nós fazemos parte da resposta, não dá para acionar o Batman, não posso pedir para o Capitão América me ajudar, ei Homem-Aranha me socorre! Isso aqui é coisa de guarda, de Mike, e o Mike sou eu, graças a Deus (E9).*

O Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) é uma condição psicológica que ocorre em pessoas que experimentaram eventos traumáticos significativos e é caracterizado pela persistência de sintomas emocionais e psicológicos após estes traumas. Tais eventos podem envolver situações de ameaça à vida, violência, abuso, desastres, acidentes graves etc (CÂMARA FILHO; SOUGEY, 2001). Face à natureza da função, o policial é naturalmente passível a casos de TEPT. No caso do BOPE, soma-se o fato de que o emprego da unidade acontece nos casos graves, que vão além do cotidiano da segurança pública.

Assim, é função dos comandantes se preocupar com a recomposição organizacional e individual, inclusive com atenção à possibilidade de TEPT. Os batalhões analisados dispõem de serviços de psicologia para diagnósticos na própria unidade ou em departamentos específicos das polícias militares. “Toda vez que um policial se envolve numa ocorrência desse tipo, em confronto armado, é um protocolo ele passar pelo psicólogo” (E4). “Há um programa de atendimento pós-ocorrência de vulto. Então todos os policiais do BOPE, quando chegam da ocorrência, são devidamente agendados para consulta com uma psicóloga, para ela para fazer uma avaliação de como que está a cabeça deles” (E2)

A gente tem um cuidado especial com a saúde mental do policial. Tendo em vista os riscos, nós estamos sujeitos e é a nossa rotina. Nós temos o Sistema de Saúde Mental, composto por um corpo de psicólogos ligados à Diretoria de Saúde. Em ocorrências de gravidade, aonde existe um risco eminente de morte ou haja a morte de terceiro ou lesão corporal, o policial é sacado para fazer uma avaliação com esse corpo de policiais psicólogos (E9).

Na percepção dos entrevistados, os integrantes do BOPE são mais resilientes e não é comum o diagnóstico de estresse pós-traumático. “O TEPT em uma tropa de operações especiais é mais difícil de se observar. Ele já tem um perfil psicológico mais fortalecido. É um policial que tem vocação para o risco, foi forjado, preparado para cumprir missões difíceis (E1). “Aqui no batalhão, os operadores têm uma resiliência maior para essas situações, esses enfrentamentos” (E7). “No tempo que eu estive no comando, trabalhando na unidade, zero!

Nenhuma das ocorrências, nenhum policial, demonstrou transparecer estresse pós-traumático após a operação” (E5).

Na maioria dos casos, nós não tivemos nenhum problema nesse sentido (do estresse pós-traumático). Então, até isso mostra o quê? Que o treinamento a qual policial está sendo exposto, está sendo numa dosagem suficiente para que ele consiga lidar com esse evento crítico. Não é dizer que o militar tem “coração de pedra” e que aquilo não o atinge. Você lidar com vidas, logicamente vai nos atingir, mas mostra que o senso de cumprimento da missão, a técnica, a disciplina, os valores que ele carrega, mostram que ele foi uma ferramenta daquele determinado momento, um instrumento de aplicação da lei (E4).

Contudo, há registros de casos alguns batalhões analisados, principalmente quando houve morte de algum integrante em serviço. “Por mais força de espírito que tenham, os policiais do BOPE são seres humanos [...] não são a maioria, mas já houve casos de policiais que entraram em grau de sofrimento psicológico. E aí temos que adotar medidas de mitigação” (E2). “Depois do atendimento de uma ocorrência dessa natureza, onde há enfrentamento, a gente sente ali, um ou outro que está mais cauteloso, diminuindo um pouco aquele ímpeto até porque tem a questão da família, filhos [...] não me abalou, mas me fez refletir sobre protocolos, decisões” (E7). “Houve dois casos de companheiros que acabaram morrendo em ocorrência. E aí outros que estavam na mesma ação, estes sim passaram um tempo sem querer viajar, atender ocorrência, não queriam mais estar ali naquela frente, mas depois com o tempo eles voltaram” (E8). “[...] e aí ele acabou falecendo em uma atividade física que nós tivemos aqui. Isso sim causou estresse pós-traumático dentro do batalhão. Foi o único momento que eu vivenciei nesses 15 anos” (E1).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito da presente pesquisa foi estudar o fenômeno da liderança aplicado a organizações policiais militares, mas especificamente em contextos perigosos, onde a vida das pessoas envolvidas poderia estar em risco. A profissão policial militar é naturalmente arriscada, pois sua missão é preservar a ordem pública com ações de polícia ostensiva. Entretanto, não é regra de que o cotidiano policial seja marcado por “fortes emoções”, pois os chamados são para resolver crimes de menor potencial ofensivo. Ademais, as guarnições policiais convencionais ordinariamente trabalham em dupla ou sozinhos, como acontece na maioria das cidades do interior catarinense.

A liderança é um processo que ocorre em grupos. Sendo assim, a combinação entre as variáveis grupos, organizações policiais e contextos perigosos gera uma fórmula inquietante para escolha de um dos elementos do objeto de pesquisa: o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). Todas as polícias militares do Brasil têm uma unidade de operações policiais especiais para o atendimento de graves incidentes no campo da segurança pública. A pesquisa apontou que casos concretos de contextos perigosos acontecem em ocorrências com tomada de reféns, combate ao crime organizado e tráfico de drogas, desativação de artefatos explosivos e roubos em instituições financeiras, estes o mais crítico de todos principalmente quando há captura de criminosos em área de mata após a fuga.

Os sujeitos de pesquisa foram dez (ex)comandantes de BOPE dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Pará e Amazonas (neste Estado, a denominação é COE). A relação de subordinação entre praças e oficiais, isto é, a hierarquia e a disciplina, é uma facilitadora ao processo da liderança nas instituições militares. Contudo, em contextos perigosos, para que o comandante tenha o engajamento dos seus comandados na busca de soluções aceitáveis a incidentes caóticos, eles precisam ser liderados. E o que faz líder e liderados atuarem e se dedicarem a contextos cujo preço pode custar a própria vida?

Confiança! Confiança é a chave da liderança em contextos perigosos. Os integrantes do BOPE lidam com eventos arriscados porque confiam uns nos outros, sobretudo no líder. Como observou um dos entrevistados, “a confiança nas operações especiais é o pilar de sustentabilidade do relacionamento entre os operadores. É questão essencial. A unidade só existe porque os policiais confiam uns nos outros” (E2). E essa confiança é construída no dia a dia, por meio das experiências vividas pelo grupo, com a presença física do líder e a



demonstração de competência, o saber-fazer, pelo exemplo: “você não vai poder cobrar do teu operador, do teu policial, nada além daquilo que você não é capaz de fazer” (E10).

A tomada de decisão é de responsabilidade do comandante líder, mas ela é fruto de um trabalho de equipe. Os líderes demonstraram capacidade de entender situações ambíguas e mutáveis, o *sensemaking* (fazer sentido), que no jargão da caserna pode ser traduzido como tirocínio policial. Ao interpretarem cenários, os líderes criam estruturas cognitivas para respostas rápidas e conscientes à tomada de decisão. Ocorre que o processo decisório não tem a característica de ser unilateral. Comandantes líderes trabalham em equipe, comunicam-se com os liderados, compartilham informações, ideias e expectativas, ouvem os policiais especialistas de cada área e dividem tarefas. Quando a comunicação não é possível entre os integrantes da equipe, face à dinâmica da ação, agem de forma adestrada, entrosada, em razão das técnicas individuais e coletivas desenvolvidas no constante treinamento. “Em tropas de operações especiais não existe o homem, existe o conjunto” (E8).

Mas para fazer parte de uma equipe de operações especiais, os candidatos precisam ser aprovados em seleção específica, o curso de operações especiais, caracterizada pelo rigor e estritos requisitos intelectuais, físicos e morais para entrada. “A partir do momento em que nós entendemos que a minha vida vai depender daquela pessoa que está do meu lado, nós vamos querer fazer com que esse policial seja o melhor formado possível” (E6); “não dá para forjar o aço na hora que você tiver que desembainhar” (E9); “a gente tem que capacitar um policial para colocá-lo em um ambiente de risco e ele tem que voltar vivo” (E1).

Após se tornar um caveira, como são conhecidos os que completam a formação, os policiais militares passam a compor uma fraternidade que reúne os sentimentos de camaradagem, lealdade e pertencimento ao BOPE, entre os pares. A fraternidade combinada ao forte senso de dever, vocação em servir e proteger a sociedade, são elementos propulsores aos policiais militares irem além das suas obrigações profissionais e voluntariamente atuarem em contextos perigosos. “Eu sou feliz, eu amo ser operações especiais. Eu quis isso para minha vida” (E2); “operações especiais é uma vocação. É querer ir para a ação, resolver, retirar o perigo das vítimas, da sociedade” (E1); “melhor que o título, melhor que status, melhor que dinheiro, é falar assim: eu nasci para chegar até aqui e fazer essa pessoa voltar para casa” (E9).

A seleção do *right stuff* (os caras certos) foi listada como uma dificuldade para o exercício da liderança em contextos perigosos, assim como a falta de equipamentos adequados, o dinamismo dos cenários, as informações incompletas e a comunicação deficiente com outros atores do gerenciamento de crises. Por outro lado, a competência dos policiais militares foi apontada como facilidade para a prática da liderança.

Causado pela iminência de uma ameaça, o medo é uma reação natural, mas não debilita a ação dos membros da equipe. Estes demonstraram ser mais resilientes ao transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), apesar de conviverem em situações de ameaça à vida, violência e desastres. Os casos diagnosticados se referiam a infortúnios onde houve a morte de algum integrante em serviço.

Os achados deste trabalho surgiram em razão da abordagem qualitativa, com entrevista semiestruturada aplicada à amostra de especialistas, oportunidade em que ao serem questionados sobre a participação em ocorrências policiais de contextos perigosos e se poderiam as descrever com foco na percepção da prática da liderança, ricas experiências foram compartilhadas, permitindo a profunda investigação dos casos estudados. Para análise e estruturação dos dados qualitativos, adotou-se a Análise Temática (AT) para identificação e busca de padrões (temas) vinculados ao interesse da pesquisa. Essa estratégia viabilizou a exploração do fenômeno proposto e o alcance dos objetivos da dissertação.

No ensejo da metodologia empregada, expõe-se como limitação da pesquisa o fator distância do pesquisador em relação aos entrevistados, considerando o Brasil um país com dimensões continentais. A entrevista presencial poderia fornecer informações complementares valiosas quanto à linguagem não verbal e observação do contexto, uma vez que os depoimentos eram “recheados” de emoções. Outro aspecto destacado é que a abordagem qualitativa pura demanda subjetivismo na análise e interpretação dos resultados, além de que as informações coletadas eram permeadas pelos pontos de vista dos participantes.

Em contrapartida, o presente trabalho acadêmico colabora com a produção científica nacional referente a estudos sobre liderança, a qual ainda é pouco explorada no Brasil. Menos ainda se consideramos a análise em instituições policiais, organizações essenciais à sociedade, e/ou contextos perigosos, onde há risco de morte das pessoas envolvidas.

A liderança em contextos perigosos (*dangerous contexts*), a propósito, é sinônimo de liderança no extremo (*in extremis leadership – IEL*) e eventos extremos (*extreme events*), diferenciando-se apenas de contextos extremos (*extreme context*), pois nestes é obrigatório que a capacidade de resposta das organizações seja insuficiente. Tendo em vista o escopo desejado e os procedimentos da revisão integrativa, o conceito de liderança em contextos perigosos é o que mais claramente se encaixa no perfil da pesquisa.

A comparação de resultados entre a análise bibliométrica do corpus teórico de literatura pelo uso do software VOSviewer e a análise de inteligência artificial do corpus empírico das entrevistas pela aplicação do software ATLAS.ti, gera um interessante mapeamento científico

dos temas mais relevantes e comuns às duas ferramentas: liderança (*leadership*) e tomada de decisão (*decision making*). Esta co-ocorrência pressupõe que a intersecção entre teoria e prática da liderança policial em contextos perigosos, a tomada de decisão é intrínseca à estrutura cognitiva deste campo de estudo. Desta constatação, emergem como sugestões para pesquisas futuras, o aprofundamento do dilema hierarquia e disciplina militares *versus* liderança em contextos perigosos ou extremos, bem como a análise desta mesma temática a partir da percepção dos subordinados liderados, isto é, a liderança implícita.

Por fim, conclui-se que a prática da liderança em contextos perigosos acontece porque os caveiras confiam uns nos outros. Esta confiança é construída no convívio diário, com presença física, demonstração de competência e experiências do grupo. O líder é o responsável pela tomada de decisão e sabe trabalhar em equipe. O treinamento condiciona a unidade à alta performance operacional, e o senso de dever e fraternidade fazem com que os policiais sirvam além das obrigações profissionais, mesmo com o risco da própria vida.

## REFERÊNCIAS

- ARNATT, M. J.; BEYERLEIN, M. M. An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 37, n. 2, p. 438–453, 13 maio 2014.
- ATLAS.TI. **ATLAS.ti 23 Windows**: user manual. Berlin, 2023.
- AYRES, L. Thematic coding and analysis. *In*: GIVEN, L. M. (org.). **The sage encyclopedia of qualitative research methods**. Los Angeles: Sage Publications, 2008. p. 867-868.
- BARAN, B. E.; SCOTT, C. W. Organizing Ambiguity: A Grounded Theory of Leadership and Sensemaking Within Dangerous Contexts. **Military Psychology**, v. 22, n. sup1, p. S42–S69, 31 mar. 2010.
- BATTISTELLA, C. Operação que evitou assalto a banco em Santa Cecília termina com três mortos e seis presos: grupo foi surpreendido pela polícia quando se preparava para o assalto no estilo “novo cangaço”. **NSC Total**, 05 fev. 2020. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/operacao-que-evitou-assalto-a-banco-em-santa-cecilia-termina-com-tres-mortos-e-seis-presos>. Acesso em: 7 fev. 2021.
- BATTISTELLA, C.; CALDAS, J. Assalto a banco em Criciúma: criminosos roubaram mais de R\$ 125 milhões, diz polícia. **G1**, 29 abr. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2021/04/29/assalto-a-banco-em-criciuma-criminosos-roubaram-cerca-de-r-125-milhoes-diz-policia.ghtml>. Acesso em: 7 fev. 2021.
- BOE, O.; WOOLLEY, K. K.; DURKIN, J. Choosing the elite recruitment, assessment, and selection in law enforcement tactical teams and military special forces. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M.D; LESTER, P.B.L. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 333-349.
- BOIN, A.; HART, P.'T. Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 544–553, 2003.
- BRANDEBO, M. F. How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis. **International Journal of Organizational Analysis**, 8 jun. 2020.
- BRANDL, S. G; STROSHINE, M. S. The Physical Hazards of Police Work Revisited. **Police Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 262-282, 2012
- BRASIL. [Constituição de (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 dez. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). 1983. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d88777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm). Acesso em: 23 jan. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. (Mis)conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts' (2015) sample-size tool for thematic analysis. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 19, n. 6, p. 739–743, nov. 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Evaluating and reviewing TA research: a checklist for editors and reviewers**. The University of Auckland, 2017. Disponível em: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-research/documents/TA%20website%20update%2010.8.17%20review%20checklist.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, jan. 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? **International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being**, v. 9, n. 1, p. 26152, jan. 2014.

BRYMAN, A.; STEPHENS, M. The importance of context: qualitative research and the study of leadership. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 18, 1996.

BULOS, U. L. **Direito constitucional ao alcance de todos**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

CÂMARA FILHO, J. W. S.; SOUGEY, E. B. Transtorno de estresse pós-traumático: formulação diagnóstica e questões sobre comorbidade. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 23, p. 221–228, dez. 2001.

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, n. sup1, p. S1–S14, 31 mar. 2010.

CARVALHO, L. P. de. **Caveira: operações policiais especiais**. Florianópolis: Ed. do autor, 2021a.

CARVALHO, L. P. de. Doutrina e mística dos cursos de operações especiais. *In*: SCHELAVIN, J. I. (org.). **BOPE: guardião de missões especiais: antologia**. Chapecó: Editora Huning, 2021b. p. 363.

CARVALHO, L. P. de. **Primeira intervenção em crises**. Florianópolis: Faculdade da Polícia Militar de Santa Catarina - FAPOM, 2022.

CATUCCI, A. Suspeito de assassinar policial militar é morto durante confronto em Florianópolis: o corpo do soldado Luiz Fernando de Oliveira, de 35 anos, que morreu em serviço, foi velado no Cemitério Jardim da Paz na manhã deste sábado. Houve homenagens feitas por colegas da corporação. **G1**, 12 mar. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2022/03/12/suspeito-de-matar-policial-militar-e-morto-durante-confronto-em-florianopolis.ghtml>. Acesso em: 20 mar. 2022.

CLARKE, V.; BRAUN, V. Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. **The Psychologist**, v. 26, n. 2, p. 120–123, 2013.

COLOMBO, L. “Vocês têm que me matar”, pedia sequestrador a policiais durante as negociações em SC: sequestrador foi identificado como Cristiano Amaral Júnior de 28 anos,

ele era natural do Rio Grande do Sul; após liberar última refém, ele supostamente atacou os policiais. **Nd+** 05 de jul. 2021. Disponível em: <https://ndmais.com.br/seguranca/voces-tem-que-me-matar-pedia-sequestrador-a-policiais-durante-as-negociacoes-em-sc/>. Acesso em: 7 fev. 2021.

CORREIO DO POVO. Armamento pesado e farta munição são apreendidos pelo BOPE de Santa Catarina: arsenal pertencia a uma organização criminosa que atua no Litoral Norte de SC. **Correio do Povo**, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/pol%C3%ADcia/armamento-pesado-e-farta-muni%C3%A7%C3%A3o-s%C3%A3o-apreendidos-pelo-bope-de-santa-catarina-1.591290>. Acesso em: 7 fev. 2021.

DAY, D. V. *et al.* Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 5, p. 101557, out. 2021.

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, fev. 2011.

DENÉCÉ, É. **A história secreta das forças especiais: de 1939 a nossos dias**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

DIXON, D. P. *et al.* Making sense when it matters most: an exploratory study of leadership *in extremis*. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 294–317, ago. 2017.

DIXON, D. P.; WEEKS, M. R. Leading in Extremis Situations: How Can Leaders Improve? *In*: HOLENWEGER, M.; JAGER, M. K.; KERNIC, F. (org.). **Leadership in extreme situations: advanced sciences and technologies for security applications**. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 251–275.

DOMINGOS, L. R. Mais de 200 quilos de explosivos desativados pelo BOPE em Criciúma: artefatos foram armados por criminosos que assaltaram o Banco do Brasil. Engenplus, 01 dez. 2020. Disponível em: <http://engenplus.com.br/noticia/seguranca/2020/mais-de-200-quilos-de-explosivos-desativados-pelo-bope-em-criciuma>. Acesso em: 7 fev. 2021.

DUARTE, A. da S. **Por que os sinos batem?: o sucesso e o fracasso no II Curso de Operações Especiais da PMPA/2016**. Trabalho de Conclusão de Curso ([Curso de formação]) —Marituba, Instituto de Ensino de Segurança do Pará, 2017.

DUNNIGAN, J. F. **Ações de comandos: operações especiais, comandos e o futuro da arte da guerra norte-americana**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2008.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha: liderança militar**. Ministério da Defesa, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2023

FARIAS, F. **O que é o Google Trends e como usar a ferramenta na sua estratégia**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-google-trends/>. Acesso em: 1 dez. 2022.

FEELEY, S. P. **Special Forces Assessment and Selection**. Monterey: Naval Postgraduate School, 1998.

FISHER, K.; HUTCHINGS, K.; SARROS, J. C. The “bright” and “shadow” aspects of in extremis leadership. **Military Psychology**, v. 22, n. sup1, p. S89–S116, 31 mar. 2010.

FLAMENT, M. **Os comandos**. Paris: Ulisseia, 1974.

FLIN, R. Selecting the right stuff: personality and high reliability occupations. **Personality Psychology in the Workplace**, 29 abr. 2001.

FONSECA, A. M. DE O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290–310, jun. 2015.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Estatísticas criminais**. 2021. Disponível em: <http://forumseguranca.org.br:3838/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FUSCH, P.; NESS, L. Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 9, p. 1408–1416, 7 set. 2015.

G1. Bope é acionado e desativa artefato explosivo encontrado dentro de agência bancária em SC: segundo a polícia, três criminosos invadiram o local durante a madrugada e tentaram arrombar o terminal eletrônico: no entanto, eles fugiram sem detonar os artefatos. **G1**, 7 jun. 2021a. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2021/06/07/bope-e-acionado-para-verificar-artefato-encontrado-dentro-de-agencia-bancaria-em-bom-retiro.ghtml>. Acesso em: 8 fev. 2021.

G1. Bope prende três suspeitos de fazerem parte de facção em Florianópolis: prisões foram no bairro Costeira: policiais apreenderam ainda armas e munição. **G1**, 15 mar. 2018a. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/bope-prende-tres-suspeitos-de-fazerem-parte-de-facciao-em-florianopolis.ghtml>. Acesso em: 8 fev. 2021.

G1. Detentos fazem reféns em rebelião em penitenciária de Criciúma e deixam feridos: dois agentes prisionais estavam como reféns e outros dois, além de um preso, ficaram feridos no Sul de Santa Catarina: Bope realizou as negociações e liberou os policiais penais. **G1**, 15 maio 2021b. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2021/05/14/presos-fazem-rebeliao-em-penitenciaria-no-sul-de-sc.ghtml>. Acesso em: 7 fev. 2021.

G1. Policial do Bope é ferido durante confronto em Florianópolis: o morro do Horário foi cercado pela polícia com apoio do helicóptero Águia. **G1**, 16 abr. 2018b. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/policial-do-bope-e-ferido-durante-confronto-em-florianopolis.ghtml>. Acesso em: 8 fev. 2021.

GARCIA, M. **História das operações militares e policiais**. Porto Alegre: Corag, 2011.

GARDNER, W. L. *et al.* Scholarly leadership of the study of leadership: a review of the leadership quarterly’s second decade, 2000–2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 922–958, dez. 2010.

GARDNER, W. L. *et al.* The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 101379, fev. 2020.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva. Edição do Kindle, 2011.

GOOGLE TRENDS. **Explore what the world is searching**. 2022a. Disponível em: <https://trends.google.com/trends/?geo=BR>. Acesso em: 1 dez. 2022.

GOOGLE TRENDS. **Understanding the data**: how to interpret trends results. Google News Initiative, 2022b.

GRAMKOW, A. K. Suspeitos de assaltarem bancos em Blumenau e Vidal Ramos planejavam novo roubo, mas são impedidos pelo Bope: um dos criminosos morreu em confronto com a polícia e outro foi preso. **O Município**, 15 mar. 2020. Disponível em: <https://omunicipioblumenau.com.br/suspeitos-de-assaltarem-bancos-em-blumenau-e-vidal-ramos-planejavam-novo-roubo-mas-sao-impedidos-pelo-bope/>. Acesso em: 8 fev. 2021.

GROSSMAN, D. **Matar! um estudo sobre o ato de matar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2007.

HANEY, E. L. **Inside Delta Force**: the story of america's elite counterterrorist unit. New York: Delacorte Press, 2006.

HANNAH, S. T. *et al.* A framework for examining leadership in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 897–919, dez. 2009.

HANNAH, S. T.; CAMPBELL, D. J.; MATTHEWS, M. D. Advancing a Research Agenda for Leadership in Dangerous Contexts. **Military Psychology**, v. 22, p. S157–S189, 31 mar. 2010.

HANNAH, S. T.; PARRY, K. W. Leadership in Extreme Contexts. *In*: DAY, D. V. (org.). **The Oxford handbook of leadership and organizations**. New York: Oxford University Press, 2014. p. 613-637.

HILLMANN, M. R. *et al.* When failure isn't an option. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 41–6, 48–50, 190, 1 jul. 2005.

HIPÓLITO, M. M.; TASCA, J. E. **Superando o mito do espantalho**: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis: Insular, 2012.

HORNER JÚNIOR., D. H.; PANNELL, L. P.; YATES, D. W. Creating a culture for leading and performing in the extreme. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011.

JARVIS, J. P.; MURRAY, B. N. Leadership During Crisis Response. **FBI Law Enforcement Bulletin**, p. 1–12, maio 2019.

JOHNS; JARVIS. Leadership During Crisis Response: Challenges and Evolving Research. **FBI Law Enforcement Bulletin**, p. 1–10, maio 2016.

KARRASCH, A.; LEVINE, A.; KOLDITZ, T. A. Leadership when it matters most lessons on influence from in extremis contexts. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 296-311.



KOLDITZ, T. **In extremis leadership**: leading as if your life depended on it. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KOLDITZ, T. Research in In Extremis Settings: Expanding the Critique of ‘Why They Fight’. **Armed Forces & Society**, v. 32, n. 4, p. 655–658, jul. 2006.

LANZONI, G. M. DE M.; MEIRELLES, B. H. S. Leadership of the nurse: an integrative literature review. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, p. 651–658, jun. 2011.

LAURINDO, J. Operação do Bope apreende 900 comprimidos de êstasy e outras drogas em Florianópolis: ação na comunidade da Maloca visava cumprir mandados de busca contra membros de facções criminosas, mas também localizou armas, drogas e efetuou prisões. **NSC Total**, 21 ago. 2020. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/operacao-bope-faccoes-criminosas-1-mil-comprimidos-ecstasy-florianopolis>. Acesso em: 7 fev. 2021b.

LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M.; SINGH, A. K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. **Australian Journal of Management**, 3 out. 2019.

LONDOÑO, E.; ALBECK-RIPKA, L.; PELTIER, E. Bank Robbers in Brazil Terrorize a Sleepy City, Overpowering Police. **The New York Times**, 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/12/01/world/americas/brazil-criciuma-bank-robbery.html#:~:text=the%20main%20story-,Bank%20Robbers%20in%20Brazil%20Terrorize%20a%20Sleepy%20City%2C%20Overpowering%20Police,robbery%20over%202%2C000%20miles%20away>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MAGERS, J. S. Crisis Negotiation Leadership: Making Ethical Decisions. **Journal of Police Crisis Negotiations**, v. 7, n. 1, p. 5–25, 6 mar. 2007.

MARCINEIRO, N.; PACHECO, G. C. **Polícia Comunitária**: evoluindo para a polícia ao século XXI. Florianópolis: Editora Insular, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MOREIRA NETO, D. de F. **Curso de direito administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Seventh Edition ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2016.

NSC TOTAL. Homem morre em confronto com o Bope no Morro do Mocotó, em Florianópolis. **NSC Total**, 03 fev. 2018. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/homem-morre-em-confronto-com-o-bope-no-morro-do-mocoto-em-florianopolis>. Acesso em: 8 fev. 2021.

O MUNICÍPIO. Assaltantes de bancos em Mirim Doce morrem em confronto com o Bope: polícia finalizou operação de busca após sete dias. **O Município**, 09 mar. 2019. Disponível em: <https://omunicipio.com.br/assaltantes-de-bancos-em-mirim-doce-morrem-em-confronto-com-o-bope/>. Acesso em: 8 fev. 2021.

O'FALLON, M. J.; BUTTERFIELD, K. D. A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. **Journal of Business Ethics**, v. 59, n. 4, p. 375–413, jul. 2005.

OLIVEIRA, M. de. **Liderança militar: lições de liderança autêntica para liberar o seu potencial de desenvolvimento rumo à interdependência**. Florianópolis: Ed do autor, 2018.

OMS. **Prevenção do suicídio: um manual para profissionais da mídia**. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2000.

OROSZI, T. A preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership. **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, v. 11, n. 4, p. 335–359, 1 jan. 2018.

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, dez. 2002.

PALMER, N. F.; HANNAH, S. T.; SOSNOWIK, D. E. Leader development for dangerous contexts. In: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in Dangerous Situation**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 466-493.

PETERSON, C. *et al.* Resilience and leadership in dangerous contexts. Em: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 93-115.

PFUFF, C. A. *et al.* Ethics in dangerous situations. Em: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 172-194.

PFEIFER, J. W.; MERLO, J. L. The decisive moment the science of decision making under stress. In: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 312-335.

PICANO, J. J.; WILLIAMS, T. J.; ROLAND, R. R. Assessment and selection of high-risk operational personnel. In: KENNEDY, C. H.; ZILLMER, E. (org.). **Military psychology: clinical and operational applications**. New York: Guilford Press, 2006. p. 353-370.

PINHEIRO, Á. de S. Forjando os especiais. Em: **Ações de comandos: operações especiais, comandos e o futuro da guerra dos EUA**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2008.

PMAM. **Companhia de Operações Especiais: tropa de elite da PMAM atua em ações complexas e de risco**. Disponível em: [https://pm.am.gov.br/portal/noticia/companhia\\_de\\_operacoes\\_es-8386](https://pm.am.gov.br/portal/noticia/companhia_de_operacoes_es-8386). Acesso em: 19 maio. 2023.

PMSC. **Diretriz de Procedimento Permanente nº 042/2014/CMDOG, de 2014**. Emprego do Batalhão de Operações Policiais Especiais. Florianópolis: PMSC, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 2, p. 250–269, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Penso Editora Ltda, 2013.

SCHUSTER, M. H.; CHARTIER, L. M.; CHARTIER, J. E. Crisis leadership the station club fire. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 336-366.

SHERNOCK, S. Conflict and compatibility: Perspectives of police officers with and without military service on the military model of policing. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 21 nov. 2016.

SILVA, M. R. da; BARBOSA, M. A. de S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111–123, 31 mar. 2020.

SJOBORG, M.; WALLENIOUS, C.; LARSSON, G. Leadership in complex, stressful rescue operations: A quantitative test of a qualitatively developed model. **Disaster Prevention and Management: an International Journal**, v. 20, n. 2, p. 199–212, 26 abr. 2011.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. Integrative review: what is it? How to do it? **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102–106, mar. 2010.

SOUZA, W. M. de *et al.* **Sistema de gerenciamento de incidentes e crises**. São Paulo: Ícone, 2020.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando com as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2011.

SWEENEY, P. J. *et al.* Trust the key to leading when lives are on the line. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011.

SWEENEY, P. J. Trust the key to combat leadership. *In*: CRANDALL, D.; LEADER TO LEADER INSTITUTE (org.). **Leadership lessons from West Point**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. p. 252-277.

SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D. A holistic approach to leading in dangerous situations. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011. p. 493-516.

SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011a.

SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. Leading in Dangerous Situations An Overview of the Unique Challenges. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011b. p. 18-40.

THE NEW YORK TIMES. Bank Robbers in Brazil Terrorize a Sleepy City, Overpowering Police. **The New York Times**, 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/12/01/world/americas/brazil-criciuma-bank-robbery.html>. Acesso em: 1 dez. 2022.

TOMKINS, L.; HARTLEY, J.; BRISTOW, A. Asymmetries of leadership: Agency, response and reason. **Leadership**, v. 16, n. 1, p. 87–106, fev. 2020.

UNIVERSITY OF DELAWARE. **25 Most Dangerous Jobs**. 2020. Disponível em: <https://www.facilities.udel.edu/safety/4689/> Acesso em: 19 mar 2023.

US ARMY. **Military leadership**: field Manual nº 22-100. [S.l.]: Department of the Army, 1999.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. **VOSviewer Manual**. [S.l.]: Universiteit Leiden, , 2021.

VICENTINI, L. C. **Liderança autêntica em contexto extremo**: as vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. **Organization Studies**, 317. v. 18, n. Sage, p. 231, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.

YAMMARINO, F. J. *et al.* Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. **Military Psychology**, v. 22, n. sup1, p. S15–S41, 31 mar. 2010.

YOUNG, P. **Comandos os soldados-fantasmas**: história ilustrada da 2ª Guerra Mundial, tropas 4. Rio de Janeiro: Renes Ltda, 1975.

YU, Y. *et al.* A bibliometric analysis using VOSviewer of publications on COVID-19. **Annals of Translational Medicine**, v. 8, n. 13, p. 816–816, jul. 2020.

ZACCARO, S. J. *et al.* Building resilient teams. *In*: SWEENEY, P. J.; MATTHEWS, M. D.; LESTER, P. B. (org.). **Leadership in dangerous situations**. Annapolis: Naval Institute Press, 2011.

ZANINI, M. T. *et al.* Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 106–125, fev. 2013.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C. DOS; LIMA, D. de F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 105–120, 2015.

ZANINI, M. T.; CONCEIÇÃO, M. N. DA; MIGUELES, C. P. Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 451–468, jun. 2018.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429–472, jul. 2015.

## APÊNDICE A - Revisão integrativa

O interesse da presente revisão integrativa é traçar um panorama geral sobre pesquisas que analisam a liderança aplicada ao trabalho policial e com escopo nos contextos perigosos, de alto risco, críticos ou de incidentes.

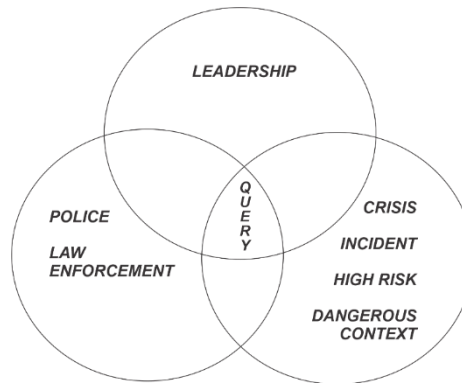
A revisão integrativa visa a compreensão de determinado tema, a partir de outros estudos independentes. O processo da revisão integrativa propõe o estabelecimento de critérios bem definidos e contém fases que envolvem a elaboração da pergunta norteadora para o estudo, busca na literatura, coleta de dados, análise, discussão e apresentação dos resultados (LANZONI; MEIRELLES, 2011). Delimitada em quatro fases, a revisão percorreu as seguintes etapas: definição da pergunta norteadora para a pesquisa, busca na literatura, coleta de dados e apresentação dos resultados.

A pergunta norteadora foi inspirada na análise em como se manifesta a liderança em contextos perigosos, de alto risco, críticos, de incidente, onde os membros correm o risco de morrer na execução laboral, e que são afetos às atividades de polícia e segurança pública, sugerindo-se: como é percebida a liderança nas ocorrências de contextos perigosos relacionadas à segurança pública?

Para busca na literatura, definiu-se como *query* (descriptor de busca) a seguinte estratégia: (*Leadership AND ("law enforcement" OR police) AND (crisis OR incident OR "high risk" OR "dangerous context")*). *Query* é uma palavra inglesa que pode ser traduzida como consulta, pergunta, pesquisa, entre outros significados. Como técnica da revisão, trata-se da estratégia de busca on-line definida pelo pesquisador, o qual seleciona as palavras-chave mais adequadas para a pesquisa, combinando-as com os operadores lógicos, operadores relacionais e caracteres especiais, de modo a padronizar as buscas nas bases de dados selecionadas.

Liderança (*leadership*) é a palavra-chave básica da pesquisa, na qual se procurou cruzá-la com estudos aplicados a organizações policiais ("*law enforcement*" ou *police*) e em ocorrências de crises (*crisis*), incidentes (*incident*), de alto risco ("*high risk*") ou contextos perigosos ("*dangerous context*"). A figura 15 ilustra a estratégia de busca no formato de Diagrama de Venn.

Figura 15 – Estratégia de busca



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Notórias e afins ao tema proposto, as bases de dados exploradas foram *Scopus*, *Web of Science*, *Ebsco Host*, *ScienceDirect – Elsevier* (com foco no *journal The Leadership Quarterly*), *Core* e *SciELO*, entre os meses de maio e junho de 2022. Para coleta de dados, os critérios de inclusão se deram pela leitura do título, resumo ou palavras-chave, nas línguas inglês ou português, sem limite para o ano da publicação e áreas do conhecimento. Como critério de exclusão, foram retirados os documentos, que pela leitura do título ou do *abstract*, não apresentavam aderência com a área de interesse, principalmente por não relacionarem o tema liderança (*leadership*) com organizações policiais (*law enforcement* ou *police*) ou com situações críticas (*crisis*), incidentes (*incident*), alto risco (*high risk*) ou perigosas (*dangerous context*). Deste procedimento, resultaram 15 documentos que compuseram o *corpus* da pesquisa. O quadro 6 sintetiza a revisão integrativa.

Quadro 1 – Síntese da revisão integrativa

REVISÃO INTEGRATIVA			
FASE 1	Pergunta norteadora		Como é percebida a liderança nas ocorrências de crise relacionadas à segurança pública?
FASE 2	Busca na literatura	Descritor de busca - <i>Query</i>	<i>(Leadership AND (“law enforcement” OR police) AND (incident OR crisis OR “high risk” OR “dangerous context”))</i>
		Bases de dados selecionadas	- <i>Scopus; Web of Science; Ebsco Host; The Leadership Quarterly (ScienceDirect); Core; SciELO; Pergamum.</i>

			- Consultas realizadas entre os meses de maio e junho de 2022.
FASE 3	Coleta de dados	Critérios de inclusão	- Pesquisa por título de artigo, resumo ou palavras-chave; - Línguas inglês ou português; - Sem limite para o ano da publicação e áreas do conhecimento.
		Critérios de exclusão	- Documentos sem relação com a <i>query</i> , descartados após leitura do título ou resumo
FASE 4	Apresentação e análise dos resultados		15 documentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os 15 documentos selecionados, portanto, encaixaram-se na *query* planejada, tratando-se de estudos sobre a liderança em organizações policiais aplicada a contextos perigosos, de alto risco, críticos ou de incidentes, identificados a partir de consulta dos títulos, resumos e palavras-chave. O quadro a seguir ordena, a partir do ano de publicação, os títulos e autores das obras mineradas.

Quadro 2 – Publicações que couberam na *query* da revisão bibliográfica

	TÍTULO	AUTORES
1	<i>The importance of context: Qualitative research and the study of leadership.</i>	(BRYMAN; STEPHENS, 1996)
2	<i>When failure isn't an option.</i>	(HILLMANN <i>et al.</i> , 2005)
3	<i>Crisis Negotiation Leadership: Making Ethical Decisions.</i>	(MAGERS, 2007)
4	<i>A framework for examining leadership in extreme contexts.</i>	(HANNAH <i>et al.</i> , 2009)
5	<i>Leadership in complex, stressful rescue operations: A quantitative test of a qualitatively developed model.</i>	(SJOBORG; WALLENIUS; LARSSON, 2011)
6	Os Elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais.	(ZANINI <i>et al.</i> , 2012)
7	<i>An empirical investigation of high-risk occupations: leader influence on employee stress and burnout among police</i>	(ARNATT; BEYERLEIN, 2014)
8	A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro.	(ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015)
9	<i>Conflict and compatibility: Perspectives of police officers with and without military service on the military model of policing.</i>	(SHERNOCK, 2016)
10	<i>Leadership During Crisis Response: Challenges and Evolving Research.</i>	(JOHNS; JARVIS, 2016)



11	<i>A preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership</i>	(OROSZI, 2018)
12	Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais.	(ZANINI; CONCEIÇÃO; MIGUELES, 2018)
13	<i>Leadership During Crisis Response.</i>	(JARVIS; MURRAY, 2019)
14	<i>How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis.</i>	(BRANDEBO, 2020)
15	Asymmetries of leadership: Agency, response and reason.	(TOMKINS; HARTLEY; BRISTOW, 2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir de uma criteriosa leitura de cada publicação, buscou-se identificar os principais tipos de liderança, achados e metodologias abordadas, com intuito de diagnosticar a produção científica do tema em destaque, utilizando-as, inclusive, na fundamentação teórica desta dissertação.

## APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UDESC**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA



Comitê de Ética em Pesquisas  
Envolvendo Seres Humanos - Udesc

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado acadêmico em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, intitulada “operações policiais especiais: uma análise sobre a percepção da prática da liderança em ocorrências de contextos perigosos”, por meio de entrevista em ambiente virtual, tendo como objetivo geral analisar a prática da liderança, segundo a percepção dos oficiais que exercem, ou exerceram, função de comando em Batalhão de Operações Policiais Especiais, nas ações de atendimento às ocorrências de contextos perigosos, além dos objetivos específicos: a) caracterizar os tipos de ocorrências consideradas de contextos perigosos aos policiais militares integrantes do BOPE; b) identificar as características fundamentais de liderança em ocorrências policiais de contextos perigosos; c) identificar as facilidades e dificuldades para a prática da liderança em ocorrências policiais de contextos perigosos.

Esta pesquisa envolve ambientes virtuais como e-mails e chamadas tipo videoconferência por meio do aplicativo Google Meet, tratando-se de ambiente virtual seguro garantido pela Google e que os pesquisadores tem autorização para uso da ferramenta, licença esta adquirida por pagamento à empresa..

Por isso, antes de responder às perguntas das atividades disponibilizadas em ambiente não presencial ou virtual, será apresentado este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, para a sua anuência. Esse Termo de Consentimento será enviado por e-mail de sua indicação, o qual deverá ser assinado e escaneado, ou assinado eletronicamente, restituindo-o a este pesquisador. No início da entrevista, já em processo de gravação, será questionada a voluntariedade de sua participação como informante e a orientação quanto à possibilidade da desistência a qualquer tempo da pesquisa. As informações coletadas por aplicativo de videoconferência serão transcritas, armazenadas em computador pessoal, e tratadas com auxílio do software Atlas TI, sendo assegurado o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa. Os dados coletados serão salvos em um dispositivo eletrônico local, apagando-se todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado(a) pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa, será garantida a indenização. Os riscos desta coleta de dados serão mínimos por se tratar de um tema que não envolva questões sensíveis que possam despertar sofrimento ou constrangimento aos participantes. A pesquisa será feita com uma amostra por conveniência, ou seja, serão entrevistados apenas sujeitos que se voluntariem para participar da pesquisa. Mesmo sendo voluntários talvez possa ocorrer desconfortos diante da aplicação das entrevistas. Caso isso ocorra, essa poderá ser interrompida a qualquer momento, deixando o entrevistado à vontade para abandonar a pesquisa como participante, assim como lhe é assegurado o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. O participante pode não responder às questões que lhe trouxerem sentimentos negativos. Os pesquisadores terão cuidado em oportunizar a participação na pesquisa de modo que tome o menor tempo possível do participante. O contato não presencial se dará de forma exclusiva, direta e reservada, sem a utilização de grupos de qualquer natureza.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo trarão aos voluntários a oportunidade em refletir e colaborar com a análise do fenômeno da liderança, aplicado a organizações policiais, mas em contextos perigosos. Eventos críticos são situações caóticas, que quando ocorrem, colocam a vida das pessoas em risco, e a liderança adequada resulta na integridade física e moral de todos os envolvidos, quais sejam, policiais, vítimas e terceiros, além dos reflexos diretos à imagem das instituições, conforme o resultado desses eventos. Assim, os participantes poderão expressar suas experiências, compartilhar sucessos e fracassos, além identificar as facilidades e dificuldades para a prática da liderança, em busca de melhorias em suas ações e tomada de decisões, pois os sujeitos são comandantes de unidades especializadas e lideram policiais de alta performance operacional.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos da pesquisa serão os pesquisadores estudante de mestrado Lucius Paulo de Carvalho, orientado pela Professora Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

É importante que o (a) senhor(a) guarde em seus arquivos uma cópia deste documento eletrônico.

LUCIUS PAULO DE CARVALHO

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UEDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cep.udesc@gmail.com](mailto:cep.udesc@gmail.com)

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por  
extenso \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data:  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE C - Roteiro de entrevista

1. Dados de identificação do entrevistado: nome; posto; função; idade; escolaridade; principais cursos de natureza policial; período que comanda ou comandou o BOPE. (Item para confirmação se o sujeito integra o público alvo da pesquisa).
2. Considerando que contextos perigosos são aqueles onde há risco de morte ou de grave lesão, quais tipos de ocorrências consideradas de contextos perigosos aos policiais militares integrantes do BOPE? (Explicação conceitual dos contextos perigosos e análise de ocorrência do objetivo específico “a”).
3. Já participou de alguma ocorrência de contexto perigoso? Se sim, pode descrevê-la? Na sua percepção, como a liderança foi praticada (exercida, como ocorreu na prática, como acontece)? (Análise de ocorrência do objetivo geral)
4. O que faz com que uma equipe (a sua) acompanhe o líder (você) para executar uma missão de alto risco, perigosa, onde há risco de morte? (Análise de ocorrência do objetivo geral)
5. Como líder, o que você considera importante para o exercício da liderança em contextos onde há risco de morte aos membros envolvidos? (Análise de ocorrência do objetivo geral)
6. O que permite, ou permitiu, a composição (montagem) de uma equipe de alto desempenho para contextos perigosos? (Análise de ocorrência do objetivo específico “b”).
7. O que faz com esta equipe se mantenha em alto rendimento em contextos perigosos? (Análise de ocorrência do objetivo geral).
8. O que faz com que uma equipe de operações especiais seja engajada, motivada, para o cumprimento de missões de alto risco? (Análise de ocorrência do objetivo geral).
9. Na sua opinião, quais são as características fundamentais da liderança? (Análise de ocorrência do objetivo específico “b”).
10. Você considera que as ações do líder são essenciais em ocorrências policiais de contextos perigosos? Por que? (Análise de ocorrência da suposição 1).
11. Você entende que a hierarquia e a disciplina, por si só, são condições suficientes para que os subordinados cumpram ordens, ainda que legais, em operações especiais de contextos perigosos? (Análise de ocorrência da suposição 2).
12. Na sua opinião, quais são as facilidades para a prática da liderança em ocorrências policiais de contextos perigosos? Quais são as dificuldades? (Análise do objetivo específico “c”).