

Liderança: valores e princípios em Falcão Negro em Perigo

Liderazgo: valores y principios en Black Hawk Derribado

Leadership: values and principles at Black Hawk Down

JORGE BONITO¹, HUGO OLIVEIRA², ANTÓNIO ROSA³,
FLAVIO CORSINI⁴

Resumo: As forças armadas constituem um exemplo paradigmático no âmbito das políticas de liderança pela necessidade de o grupo de militares atuar, em conjunto, na prossecução dos interesses superiormente estabelecidos. *Falcão Negro em Perigo* é um filme de 2001, baseado em fatos reais, que retrata a guerra civil na Somália no início da década de 1990, com a participação de militares dos EUA. A missão inicial era contribuir para a segurança do apoio logístico, em termos de alimentos e medicamentos, à população somali, mas, com

¹ Doutor em Ciências da Educação pela Universidade de Coimbra (Portugal). Pós-graduado em Proteção Civil pelo Instituto Politécnico de Castelo Branco e pela Universidade Aberta (Portugal). Professor Titular do Departamento de Pedagogia e Educação da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora (Portugal). Membro do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora e do Centro de Investigação em Didática, Tecnologia e Formação de Formadores da Universidade de Aveiro (Portugal). Email: jbonito@uevora.pt.

² Doutorando do Programa Doutoral em Ciências da Educação da Universidade de Évora (Portugal). Mestre em Supervisão Pedagógica pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Graduado em Ensino de Biologia e Geologia – Ramo de Geologia pela Universidade de Évora. Professor Convidado do Departamento de Educação e Formação da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre (Portugal). Membro do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora. Email: hmjo@uevora.pt

³ Doutor em Ciências da Educação pela Universidade de Évora (Portugal). Mestre em Ciências da Educação pela Universidade de Évora. Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar (Portugal). Militar na situação de reserva. Antigo quadro da Direção de Formação do Exército. Email: guelharosa@gmail.com

⁴ Doutor em Educação pela Universidade Federal do Pará. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade do Espírito Santo. Professor do Curso de Pedagogia, do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Mestrado Profissional em Educação Inclusiva da Universidade Federal de Roraima. Email: flavio.corsini@ufr.br

a declaração de guerra de Aidid às forças das Nações Unidas, uma *Task Force Ranger* é alocada ao conflito. O objetivo deste artigo é analisar no filme os valores e princípios que sustentam a liderança no campo de batalha. Trata-se de uma pesquisa documental que parte da análise das narrativas dos personagens do filme, buscando retratar uma prática discursiva específica. Recorreu-se à *Wildland Fire Leadership Values and Principles do National Wildfire Coordinating Group* como referencial de análise. Os resultados identificam os valores de respeito, dever, liderança e integridade como elementos essenciais para cultivar a coesão dos militares, de forma a orientar as decisões de acordo com os objetivos propostos.

Palavras-chave: Humanidade; Liderança; Guerra; Autoridade

Resumen: Las fuerzas armadas constituyen un ejemplo paradigmático dentro del ámbito de las políticas de liderazgo, debido a la necesidad del conjunto de militares de actuar en conjunto en la búsqueda de intereses establecidos a un nivel superior. *Black Hawk Derribado* es una película de 2001 basada en hechos reales, que retrata la guerra civil en Somalia, a principios de los años 1990, con la participación de personal militar de los EUA. La misión inicial era contribuir a la seguridad del apoyo logístico, en términos de alimentos y medicinas, para la población somalí, pero, con la declaración de guerra de Aidid a las fuerzas de las Naciones Unidas, se asigna al conflicto una la *Task Force Ranger*. El objetivo de este artículo es analizar los valores y principios que sustentan el liderazgo en el campo de batalla en la película. Se trata de una investigación documental, que parte del análisis de las narrativas de los personajes de la película, buscando retratar una práctica discursiva específica. Se utilizaron como marco de análisis los *Valores y Principios de Liderazgo en Incendios Forestales del Grupo Coordinador Nacional de Incendios Forestales*. Los resultados identifican los valores de respeto, deber, liderazgo e integridad como elementos esenciales para cultivar la cohesión militar, a fin de orientar las decisiones de acuerdo con los objetivos propuestos.

Palabras clave: Humanidad; Liderazgo; Guerra; Autoridad.

Abstract: The armed forces constitute a paradigmatic example within the scope of leadership policies, due to the need for the group of military personnel to act together in the pursuit of interests established at a higher level. *Black Hawk Down* is a 2001 film, based on a true story, which portrays the civil war in Somalia, in the early 1990s, with the participation of military personnel from the United States of America. The initial mission was to contribute to the security of logistical support, in terms of food and medicine, for the Somali population but, with Aidid's declaration of war on United Nations forces, a Ranger Task Force is allocated to the conflict. The objective of this article is to analyze the values and principles that underpin leadership on the battlefield in the film. This is documentary research, which starts from the analysis of the narratives of the film's characters, seeking to

portray a specific discursive practice. *The Wildland Fire Leadership Values and Principles of the National Wildfire Coordinating Group* were used as an analysis framework. The results identify the values of respect, duty, leadership and integrity as essential elements to cultivate the cohesion of the military, in order to guide decisions according to the proposed objectives.

Keywords: Humanity; Leadership; War; Authority.

Introdução

O presente artigo retrata a análise da problemática da liderança e seus princípios norteadores de dever, respeito e integridade, a partir do filme *Falcão Negro em Perigo*, lançado em 2001 nos Estados Unidos da América (EUA). O filme retrata a operação militar executada pelos EUA na Somália nos dias 3 e 4 de outubro de 1993, na cidade de Mogadíscio. As forças foram lideradas pelo General William F. Garrison (n. 1944), com o objetivo de enfrentarem milícias somalis comandadas pelo General Mohamed Farah Aidid (n. 1934). Tal incursão refletiu uma batalha sangrenta que implicou na revisão das missões norte-americanas voltadas supostamente para a estabilização de territórios aliados. A Batalha de Mogadíscio configurou-se como um marco na análise dos conflitos internacionais e das intervenções humanitárias no cenário internacional desse período, focando nas justificativas intervencionistas norte-americanas de cunho aparentemente com intenções meramente humanitárias.

A liderança é a arte de influenciar pessoas para alcançar um determinado resultado, sendo o elemento essencial para o sucesso da missão de um grupo. McKinsey e Company (2022) definem-na como um conjunto de comportamentos usados para ajudar as pessoas a alinhar a sua direção coletiva, a executar planos estratégicos e a renovar continuamente uma organização. Os líderes, até certo ponto, praticam o mesmo comportamento-tipo. Daí se considerar que a liderança é algo que se faz e não propriamente algo que se é. São as ações, e não propriamente as palavras que inspiram confiança e energia para alinhar todo o grupo para o seu objetivo.

O artigo em tela apresenta a discussão sobre os subordinados que são o recurso mais importante de um líder. Estes entendem o tipo de atitude que o líder manifesta em relação a si próprio, nomeadamente através da forma como este comunica e se comporta, sendo que as suas atitudes podem ser

reconhecidas através dos seus padrões comportamentais. Deste modo, quando um líder presta o devido reconhecimento aos seus subordinados terá dado um grande, e provavelmente o mais importante, passo. Isto porque os subordinados procuram líderes em quem possam confiar, que se preocupem com eles e que apresentem estabilidade e genuinidade no exercício da sua liderança (DRØNNEN, 2022).

Nesse sentido, evidencia-se o clima organizacional que se refere à percepção e às atitudes que os elementos que integram a organização vão criando à medida que interagem com os seus pares, em subordinação ao seu líder. De modo geral, pode entender-se que uma vez que o líder integra uma organização, o seu comportamento ou desempenho de um papel será, portanto, consequência da representação que tem de si próprio, mas também consequência da sua forma de gerir as relações com os demais, bem como dos constrangimentos do sistema ou dos constrangimentos que o sistema global impõe à própria organização (NUCIARI; OLIVETTA, 2021). É mediante a definição de políticas e a observação de práticas e comportamentos do caráter do líder que se impulsiona o clima organizacional. A maior influência no clima de uma organização é a qualidade de sua liderança (DEPARTMENT OF THE ARMY, 2017).

Os Valores e Princípios de Liderança em Incêndios Florestais dos EUA (VPLIF) – *Wildland Fire Leadership Values and Principles do National Wildfire Coordinating Group* (NWCG, 2007) pretende constituir-se como uma referência concisa para o currículo de desenvolvimento de liderança em incêndio florestal para uso de instrutores e alunos. Nestes são descritos os conceitos gerais de liderança através dos quais as expectativas dos líderes podem ser estabelecidas e o desempenho dos líderes pode ser avaliado. Os VPLIF fornecem uma visão organizacional interna, possibilitando reconhecer que os valores nucleares, sobre os quais ele se estrutura, correspondem ao dever (associado à necessidade de se cumprir a missão), ao respeito (associado à necessidade de se cuidar das pessoas) e à integridade (associado ao desenvolvimento pessoal). Ainda que este documento se aplique ao corpo de bombeiros florestais, considera-se que os conceitos são universais e, portanto, transferíveis e aplicáveis em outros contextos de missão, como o militar.

Desse modo, este trabalho tem como objetivo apresentar a análise do filme *Falcão Negro em Perigo*, tendo por base os valores e princípios da liderança

(VPLIF) que foram analisados ao longo do texto a partir das categorias de dever, respeito e integridade.

Metodologia

Trata-se de um estudo de natureza documental, analítico, transversal e observacional. A pesquisa documental, de acordo com Chizzotti (2011), é uma técnica de pesquisa qualitativa e tem como finalidade coletar e selecionar informações por meio da leitura de documentos de diversas naturezas, como é o caso de um filme. A proposta metodológica de estudo foi baseada na concepção de pesquisa qualitativa que, de acordo com Thiollent (1986), se preocupa em evidenciar a realidade a partir dos elementos que não podem ser quantificados. É o tipo de pesquisa em que trabalha as representações contidas pelos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes inerentes aos sujeitos. Trata-se de uma pesquisa exploratória que objetiva fazer uma avaliação das informações investigadas.

Recorreu-se aos VPLIF (NWCG, 2007) como referencial de análise do filme *Falcão Negro em Perigo*, tendo por base os valores e princípios (Quadro 1).

Quadro 1: valores e princípios da liderança dos bombeiros florestais (VPLIF)

Valores	Princípios	Critérios
	Ser proficiente no trabalho, quer tecnicamente quer como líder	- Uma tendência para a ação - Ritmo operacional
	Tomar decisões sensatas, atempadas e consistentes	- Consciência da situação - Ciclo de decisão-ação
Dever: Cumprir a missão	Assegurar-se que as tarefas são entendidas, acompanhadas e cumpridas	- Intenção do líder - Refinar a intenção do líder em toda a cadeia de comando - Comando e controlo - Liderança situacional
	Preparar os subordinados para o futuro	- Estabelecer e alcançar padrões - Orientar - Desenvolver uma organização que aprende - Análise pós-ação
	Conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar	- A nossa primeira prioridade: vida e segurança - Motivação e expectativas - Estresse - Medo - Liderar

Respeito: cuidar das pessoas	Manter os subordinados informados	- Cinco responsabilidades de comunicação - Comunicação situacional - Manter os líderes informados
	Construir a equipa	- Confiança - Conflito saudável - Compromisso
Integridade: desenvolvimento pessoal		- Responsabilidade entre pares - Resultados da equipa - Resiliência
	Empregar os subordinados de acordo com as respectivas capacidades	- Alinhamento de valores - <i>Feedback</i> de desempenho - Reconhecimento das conquistas - Disciplina
	Conhecer-se a si próprio e procurar melhorar	- Nascido <i>versus</i> criado - Aumentar o conhecimento do que se sabe
	Assumir e aceitar a responsabilidade das suas ações	- Aptidão para o comando - Responsabilidade
	Dar o exemplo	- Responsabilidade - Coragem moral

Fonte: adaptado de NWCG (2007).

O tratamento dos dados, em consonância com o instrumento de coleta e o tipo de pesquisa que foi definido como adequado para a sustentação teórica e metodológica da pesquisa científica, seguiu a definição do tipo de análise de discurso. Isso porque este tipo de tratamento de dados trata o discurso em função de uma prática discursiva que busca sempre compreender a realidade, por meio dos fatos enunciados e não com vistas a uma possibilidade abstrata (FISCHER, 1995).

Resultados e discussão

Black Hawk Down é um filme de 2001, realizado e produzido por Ridley Scott e coproduzido por Jerome Leon Bruckheime, tendo o título sido traduzido para o Brasil como *Falcão Negro em Perigo* e para Portugal como *Cercados*. O filme ganhou vários prêmios: Oscar na categoria de Melhor Edição de Filme, Oscar na categoria de Melhor Som, Prêmio NBR na categoria 10 melhores filmes,

Prêmio Eddie na categoria de Melhor Longa-Metragem Editado-Dramático, Prêmio Harry, Prêmio Golden Reel nas categorias Melhor Edição de Som – Diálogo e ADR de Longa-Metragem e Melhor Edição de Som-Efeitos e Foley, Longa-Metragem Doméstico, e Prêmio ASCAP na categoria Principais Filmes de Bilheteira.

Falcão Negro em Perigo tem por base o roteiro de Ken Nolan e assenta no livro do jornalista Mark Bowden, do Philadelphia Enquirers, com o título *Falcão Negro em Perigo: Uma História da Guerra Moderna (Black Hawk Down: A Story of Modern War)*, lançado em 1999, sobre a Batalha de Mogadíscio, cidade capital da Somália, de 3 e 4 de outubro de 1993. A batalha é igualmente conhecida por Batalha do Mar Negro (*Battle of the Black Sea*), termo usado por soldados americanos, porque a área da cidade onde o combate aconteceu era conhecida como “O Mar Negro” (*The Black Sea*), devido à sua complexidade urbana e ao forte controle por parte das milícias locais. Trata-se de um drama, em contexto de guerra.

No enredo, uma equipe de soldados americanos, contando com Josh Hartnett, Tom Sizemore e Eric Banadinović no papel de atores principais, foi enviada para a Somália para capturar dois tenentes aprisionados por tropas fiéis ao general somali, que tem a cabeça a prêmio. A operação, que devia ter demorado apenas 30 minutos, transformou-se numa desesperada e sangrenta batalha contra as tropas da Somália, provocando o massacre de 19 americanos (e ferimentos em mais 73) e a morte de cerca de 1000 somalis.

A ação inicia-se na Somália, África Oriental, em 1992. O narrador descreve anos de guerra entre clãs rivais que provocaram fome a uma escala bíblica, com cerca de 300.000 civis mortos pela fome. O chefe tribal poderoso Mohamed Farraj Aidid governa Mogadíscio (Muqdisho). A ajuda internacional enviada é apreendida nos portos, sendo a fome a principal arma de Aidid. A ajuda exterior chega dos EUA, com o envio de 20.000 fuzileiros, a fim de entregar comida e repor a ordem.

Em abril de 1993, Aidid espera a retirada dos fuzileiros e declara guerra às forças de manutenção da paz das Nações Unidas. Em junho, as forças de Aidid fazem uma emboscada e matam 24 soldados paquistaneses. No final de agosto desse ano, uma *Task Force Ranger* dos EUA é alocada ao conflito.

Nesse contexto, verifica-se que as forças armadas constituem um exemplo paradigmático no âmbito das políticas de liderança pela necessidade de o grupo de militares atuar, em conjunto, na prossecução dos interesses

superiormente estabelecidos, em condições que podem, eventualmente, perigar a sua própria vida. A. Kidd, sargento major do Exército dos EUA, considera que “um bom líder não ‘escolhe’ o melhor ou mais oportuno momento para liderar. Um bom líder aceita o desafio quando e onde ele se apresenta e faz o melhor que pode” (apud ROBLES, 2021). Para o Exército americano, a liderança é traduzida como um “processo de influenciar pessoas, fornecendo o propósito, a direção e a motivação ao operar para cumprir a missão e melhorar a organização” (DEPARTMENT OF THE ARMY, 2017, p. 1). Quanto alguém, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade atribuída, inspira e influencia as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais, nesse momento apresenta qualificativos de líder.

De acordo com Gonçalves (2014), compete ao líder assegurar, perante os liderados, a definição da missão, a monitorização da equipe, a gestão dos limites da equipe e desafio da própria equipe. Em sentido amplo, é esperado que o líder oriente os liderados, guiando-os à concretização do trabalho que devem realizar, assegurando em todos os momentos a motivação da equipe. No entanto, Ferreira, Neves e Caetano (2003) sugerem que existem, pelo menos, duas modalidades de liderança amplamente citadas na literatura: a modalidade transacional e a modalidade transformacional. Os mesmos autores consideram, ainda, que outra das questões relevantes sobre a liderança se refere ao tema da liderança carismática. Embora existam algumas discordâncias conceituais entre diversos investigadores, a maioria parece entender que este tipo de liderança se explica a partir de uma perspectiva relacional e interativa.

De forma quase contraditória, é possível admitir que, em certas situações, o comportamento do líder pode ser considerado pura e simplesmente como irrelevante. Isto sucede devido a características situacionais, dos liderados, da tarefa a desempenhar ou da organização de pertença, em que a liderança formal pode ser substituída ou neutralizada. Por este motivo, há a considerar a existência de substitutos de liderança e de neutralizadores de liderança.

Vejamos, em seguida, as falas dos intervenientes, submetidas e analisadas ao referencial VPLIF.

Sábado, 2 de Outubro de 1993

Tempo 9:05

Após o interrogatório feito a um empresário da Somália, que vendia armas à milícia, o General (GEN) Garrison questiona um subordinado, que terá observado o interrogatório, acerca da opinião que tem como este decorrerá.

- GEN Garrison: *Como lhe pareceu?*
- Subalterno: *Cortês, sofisticado, cruel.*
- GEN Garrison: *Sim, é uma boa detenção. Vai demorar, mas o Aidid vai sentir a perda.*
- Subalterno: *Não sei se tempo é coisa que tenhamos.*
- GEN Garriso: *Isto não é o Iraque. É muito mais complicado.*

Nessa cena identifica-se o valor “respeito”, com o princípio “construindo a equipe”. Trata-se de um *debriefing* assertivo para recolher *feedback* e aprender algo não detectado. Uma comunicação eficaz é aquela que expressa algo de modo seguro, com frontalidade e sem hesitações, conduzindo que o interlocutor afirme o que sente, pensa e quer. Os comunicadores têm papéis igualmente ativos, mesmo quando um fala e o outro escuta.

Tempo 9:28

- Subalterno: *A maioria de Washington discordaria. Esta semana têm pedido relatórios todas as manhãs.*
- GEN Garrison: *Bem, diga-lhes que a situação é... frágil.*

Neste episódio, identifica-se o valor “dever”, com o princípio “assegurar-se que as tarefas são entendidas, acompanhadas e cumpridas”. Sublinhe-se a emissão de instruções claras, por exemplo, “Bem, diga-lhes que a situação é... frágil”.

Desse modo, verifica-se que o valor do dever militar se encontra convencionalmente associado à vontade e vocação dos soldados em aceitarem riscos que podem causar danos à sua própria saúde, ou até mesmo a morte, para defenderem a sua pátria. Essa concepção implica, também, servir sob liderança civil e militar, e a proteção dos seus camaradas de armas (EKMAN, 2023). O senso de dever militar é importante tanto a nível organizacional como a nível individual. Aquele reforça a camaradagem ou os laços interpessoais entre diferentes unidades e serviços militares, e este reforça a moral, a disciplina e a resiliência durante os conflitos. No entanto, alguns objetivos de missões atuais que contemplam a proteção dos civis, a preservação ou construção de nações, e a democratização, entram em conflito com a organização militar e com a concepção típica de dever militar. Se, por um lado, as lideranças políticas pressionam cada vez mais no sentido de uma interpretação do dever militar que inclua responsabilidades e obrigações para com as populações locais, por outro lado, as organizações militares privilegiam a criação de laços de solidariedade na sua própria estrutura, com vista ao aumento da eficácia militar.

Tempo 14:23

Num churrasco no Quartel-General do Exército dos EUA, o Capitão (CPT) Steele dos *Rangers* interpela um Sargento (SGT) da Força Delta acerca da falta de procedimentos de segurança da arma que porta. Um SGT procura solucionar um possível conflito:

- SGT: *Deixe estar senhor. O tipo não come há dois dias*” (2:42 p.m.) O CPT Steele retorque (2:45 p.m.)

- CPT Steele: *Vocês, Deltas, são uns cowboys indisciplinados. Deixe-me dizer-lhe uma coisa, sargento. Quando chegarmos à reta final, vai precisar dos meus Rangers. Por isso é bom que aprendam a trabalhar em equipa. Estamos conversados.*

O CPT Steele é zombado, em privado, pelo Especialista (SPC) Pilla (4:54 p.m.). O CPT solicita uma conversa em privado e diz ao SPC.

- CPT Steele: *Diga-me, Pilla, percebe porque temos uma cadeia de comando, não percebe?*

- SPC Pilla: *Entendido, senhor.*

- CPT Steele: *Volte a minar a minha autoridade e ponho-o a limpar latrinas com a língua até deixar de distinguir entre merda e batatas fritas. Percebeu?*

- SPC Pilla: *Sim, senhor.*

Ao regressar, o SPC Pilla é ovacionado pelos camaradas.

Identifica-se nessa passagem o valor “respeito” associado ao princípio “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”. A segurança dos subordinados foi colocada acima dos restantes objetivos. O CPT Steele comportou-se analogicamente como o maestro Riccardo Muti, na análise de Talgam (2009), de modo que, ao que parece, não atendendo às necessidades dos subordinados, emite um juízo de valor acerca da Força Delta, com base no comportamento de um elemento. Ao avisar que os *Rangers* deveriam aprender a trabalhar em equipe, não mostra reconhecimento pelo desempenho individual e da equipe deste grupo de militares, em particular por tudo de bom que já tenham realizado. Em consequência deste comportamento, o CPT Steele é autoridade, mas parece não se constituir líder. Ameaça o SPC Pilla com uma medida fora do regulamento disciplinar.

Ainda em relação à definição do valor do respeito, vemos que este emana a partir das responsabilidades e compromissos estabelecidos com as populações locais, sendo que atualmente se espera que os militares desempenhem um maior leque de funções em situações de não-combate para suplantarem crises e conflitos. Existe, pois, uma aproximação à perspectiva de Janowitz (1960), que projetava uma ideia de intervenção militar ao estilo de ação de policiamento, com o mínimo uso da força, mais focada na manutenção de relações internacionais viáveis do que numa vitória clássica em campo de batalha. Essa noção, que ultrapassa a ideia convencional de obliteração dos inimigos e da proteção dos camaradas, veio, no entanto, trazer alguns problemas de identidade ao pessoal militar, que geralmente entende as atividades de policiamento como menos prestigiantes e menos honradas.

Tempo 17:41

Num momento de lazer, conversa-se sobre a dívida contraída quando um somali comete homicídio. Um Tenente (LT) afirma que o SGT Matt Eversmann gosta dos autóctones. O SGT responde: *Não se trata de gostar nem de deixar de gostar. Respeito-os.*

- Soldado (PV) Kurh: *O que vocês não sabem é que o SGT é um idealista. Ele acredita piamente na missão. Não acredita, SGT?*
- SGT Eversmann: *Olhem, esta gente não tem emprego, comida, educação, não tem futuro. Apenas penso que temos duas opções à nossa frente. Podemos ajudar ou podemos ficar sentados a ver o país a destruir-se na CNN. Certo?*
- PV Kurth: *Vocês, não sei, mas eu fui treinado para combater. Foi treinado para combater, SGT?*
- SGT Eversmann: *Acho que fui treinado para fazer a diferença, Kurth.*

Ora, aqui denota-se o princípio de “ser proficiente no trabalho, quer tecnicamente quer como líder”, ligado ao valor “dever”. O SGT Eversmann assume as responsabilidades que lhe foram distribuídas e procura ter planos para atingir os objetivos de ajudar os somalis.

Domingo, 3 de Outubro de 1993

Tempo 20:14

O CPT Steele coloca o SGT Eversmann a comandar uma equipa. Questiona:

- CPT Steele: *Algum problema com isso?*
- SGT Eversmann: *Não, senhor.*
- CPT Steele: *É uma grande responsabilidade. Os homens vão esperar que tome as decisões certas. As vidas deles dependem disso.*

O mesmo princípio é nesta passagem confirmado:

Tempo 21:19

O GEN Garrison faz uma reunião de comandos.

- GEN Garrison: *A muito aguardada reunião do governo de Aidid talvez aconteça hoje às 3 h [p.m.]. Digo “talvez” porque já todos sabemos que, com a informação das ruas, nada é certo. Mas esta informação foi confirmada por três fontes. Talvez estejam presentes dois altos membros. Omar Salad, o principal conselheiro político. E Abdi Hassan Awele, o ministro da Administração Interna. Queremo-los. Hoje avançamos. A mesma modalidade de ação. A Força de Ataque Delta irá infiltrar o edifício alvo às 3:45 e capturar todos os suspeitos lá dentro.*

Os Ranger, quatro equipas, sob o comando do CPT Steele, descerão por corda às 3:46 e manterão um perímetro de quatro cantos à volta do edifício. Ninguém entra ou sai. Força de extração. Às 3:47, a coluna de viaturas do Lieutenant Colonel (LTC) McKnight vai avançar pela estrada de Hawlwadig e vai aguardar pouco antes do Hotel Olympic, aqui. Aguardem pela luz verde. Assim que a Força Delta der o sinal, a coluna de McKnight irá avançar para o edifício para carregar os prisioneiros nos camiões.

Assim que os prisioneiros estejam nos camiões, as quatro equipas dos Rangers regressam ao edifício alvo, entram nas viaturas e toda a força terrestre irá regressar à base. O tempo de missão, desde a infiltração à extração, não excederá os 30 min. Ora, eu requisitei blindagem leve e aeronaves de combate AC-130 Spectre, mas Washington, na sua sabedoria, decidiu recusar. Era muito vistoso. Por isso, a cobertura aérea será feita por Bach Hawks e Little Birds, com miniguns e rockets de 2.75.

Em ato contínuo, o Coronel (COL) Harrell presta mais detalhes, assim como na continuação, o COL Matthews:

- COL Harrell: *o COL Matthews irá coordenar a missão aérea no C-2 e eu irei coordenar as forças terrestres.*
- COL Matthews: *A palavra-passe para iniciar a missão é Irene. Perguntas?*

Na nossa análise, o princípio “tomar decisões sensatas, atempadas e consistentes”, relativo ao valor “dever”, revela-se quando o GEN Garrison assume as responsabilidades que lhe foram distribuídas. Ainda assim, no mesmo valor, o princípio “preparar os subordinados para o futuro” está presente no momento em que o GEN Garrison emite instruções claras (“A mesma modalidade de ação” com todos os detalhes da operação) exprime as expectativas que mantém (captura de dois dirigentes somalis). Delega as tarefas que não vai realizar pessoalmente. Indica os objetivos: captura de Omar Salad e de Abdi Hassan Awele.

Sublinhe-se, ainda, a presença do princípio “tomar decisões sensatas, atempadas e consistentes” quando o GEN Garrison requisita cobertura aérea para maior segurança, preparando-se antecipadamente para os imprevistos. O princípio “ser proficiente no trabalho, quer tecnicamente quer como líder” revela-se quando o GEN Garrison assume completamente as responsabilidades da missão e desenvolve o plano para atingir o objetivo da captura. Para além destes, o princípio “manter os subordinados informados”, do valor “respeito”, destaca-se a propósito da reunião que é atempada e com propósitos claros. Os líderes da missão estão disponíveis para responder a perguntas dos subordinados.

Tempo 24:04

À saída da reunião, o COL Matthews questiona Dany:

- COL Matthews: *O que foi, Danny? Não gosta de alguma coisa?*
- Danny: *Sem aviões Spectre, de dia e não de noite, à tarde, quando estão pedrados com khat, na única parte da cidade onde o Aidid pode contra-atacar rapidamente... O que há para não gostar?*
- Oficial: *A vida é imperfeita.*
- Danny: *Sim. Para vocês os dois, a ver lá de cima a 490 ft, é imperfeita. Lá em baixo, nas ruas, ela não perdoa.*

Essa cena, em que Danny não sente que tenha o equipamento necessário para a operação, e se dá conta de que o COL Matthews e outro oficial não partilham dos mesmos riscos e dificuldades dos seus subordinados, assenta no princípio “dar o exemplo” do valor “integridade”.

Tempo 27:00

- SGT Eversmann: *Pessoal, é a minha primeira vez como líder da equipa, mas não é o primeiro combate juntos. Isto é a sério. Somos Rangers, não uns recrutas quaisquer. Somos da elite. Vamonos comportar como tal. Sim?*

É nessa passagem identificado o princípio “dar o exemplo” (valor “integridade”), em que o SGT Eversmann integra a equipa de intervenção. O valor “respeito” é revelado em vários momentos. Naquele em que o SGT Eversmann motiva a equipe e conclui “vamos ficar bem”, dando conforto e confiança (princípio “construir a equipa”), no que o mesmo militar mostra o seu reconhecimento por serem *Rangers* (princípio “empregar os subordinados de acordo com as respetivas capacidades”) e em que se revela disponível para perguntas e questões dos subordinados (princípio “manter os subordinados informados”).

Tempo 35:50

- GEN Garrison: *Boa sorte, rapazes. Tenham cuidado. Ninguém fica para trás.*

O GEN Garrison, no momento da saída dos helicópteros, dá uma palavra de conforto, o mesmo é dizer: “quero-vos a todos por cá, e são” (ainda que nunca o tenha feito), destacando o valor “respeito” com o princípio “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”.

Tempo 43:28

O PV Blackburn solta-se da corda de descida e cai no solo. Em ato contínuo, o SGT Eversmann vai em seu auxílio

Este ato do SGT Eversmann, de ir, imediatamente à queda do PV Blackburn, em seu auxílio, chamando o médico Schmid e pedindo que fosse contactado o CPT Steele, revela a sua inquietude, pois pretende evacuar do local o PV Blackburn. Está presente o valor “respeito” com o princípio “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”.

Tempo 54:11

- SGT Eversmann: *Galentine! Schmid! Traz o Yurek. Traz Twombly. Há um Black Hawk caído. Twombly, Nelson: ficam aqui. Vão proteger este canto e depois retirar nas viaturas. Galentine, Schmid, vêm comigo. Certo. Vamos.*
- PV Yurek: *Porque tenho de ficar aqui?*
- SGT Eversmann: *Porque és de confiança.*

O princípio de “empregar os subordinados de acordo com as respetivas capacidades”, do valor “respeito” está aqui presente. O SGT Eversmann confia no PV Nelson Yurek e esclarece-o disso. Poderia ter respondido, ao invés: “porque eu decido”.

Tempo 1:15:09

Um SGT convoca os camaradas para dentro de uma casa.

- SGT: *Subam! Vão! Subam!*
- CPT Steele: *O que raio está a fazer?*
- SGT: *O meu trabalho. Temos de chegar ao local da queda! Temos de ir para a rua e andar! E tem de nos acompanhar, senhor!*
- CPT Steele: *Nunca me dê ordens, SGT. Estamos incapacitados para o combate, percebe? Temos demasiados feridos para nos movermos!*
- SGT: *Dê-me uns atiradores e eu levo-os até ao héli.*

O valor “integridade” está aqui bem expresso. O CPT Steele não gostou que o SGT lhe desse ordens. Porém, não escutou de modo ativo o *feedback* do seu subordinado. Ainda assim, o CPT Steele aceitou a sugestão do SGT e escolheu o caminho certo, ainda que difícil: ordenou ao PV Grimes que acompanhasse o SARG e se dirigissem ao helicóptero (princípio “dar o exemplo”).

Ao analisar o valor integridade, vemos que este terá um importante papel na mitigação das dificuldades anteriormente apontadas, na medida em que aponta para o desenvolvimento pessoal, isto é, tem o intuito de homogeneizar e consolidar o entendimento atual do conceito de dever militar. Para este efeito, torna-se importante o apoio institucional, bem como a alocação de recursos para a educação militar e formação em competências específicas para situações de não-combate, tais como em metodologias de gestão de conflitos. O mesmo é dizer que é conveniente que as forças armadas estejam preparadas para gerir as tensões que derivam do encontro dos objetivos da missão, com a vontade política da população local. Atualmente existe uma tendência para as forças militares ocidentais, assignadas para outro país, providenciarem um papel de suporte tais como o recrutamento, o treino e a orientação de agentes locais, fomentando relações também com parceiros locais, tendo em vista o alcance dos seus objetivos políticos (EKMAN, 2017).

Tempo 1:17:30

Um SGT informa que a equipa tem de voltar à cidade, para resgatar a tripulação do segundo héli caído. O PV Thomas diz que:

- PV Thomas: *Que loucura. Sobreviveu alguém?*
- SGT: *Não importa, ninguém fica para trás, já sabes.*

Pouco depois, o SGT dirige-se ao PV Thomas e diz-lhe:

- SGT: *Fala comigo.*
- PV THOMAS: *Não posso voltar para lá [presume-se que sofra de asma].*
- SGT: *Thomas, todos sentem o mesmo do que tu. Sim? O que fizeres agora é que fará a diferença. Tu decides.*

Nessa cena, destacamos o valor “respeito”. O SGT considerou a fadiga e o temor do PV Thomas (princípio “empregar os subordinados de acordo com as respetivas capacidades”). Atendendo ao sentimento do PV Thomas, dá-lhe

oportunidade de escolher (princípio “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”).

Tempo 1:29:49

Na iminência da coluna ter regressado à base, os soldados retidos numa casa ficam inquietos. O SGT Eversmann intervém:

- SGT Eversmann: *Pronto, ouçam! Vamos segurar o perímetro e vamos segurar o reduto. Poupar munições. Só disparem se puderem acertar. A coluna vai chegar. Nós vamos para casa.*

Nessa cena, o SGT Eversmann define as novas tarefas e dá palavras de confiança. Quando nos sentimos seguros entre os nossos semelhantes, a reação natural era de confiança e cooperação (SINEK, 2014), deixando explícito o princípio “assegurar que as tarefas são entendidas, acompanhadas e cumpridas” (valor “dever”).

Tempo 1:41:35

- SGT Eversmann: *CPT Steele, preciso de evacuação médica já! O CB Smith foi atingido!*
- CPT Steele: *Aguarde, 25.*
- SGT Eversmann: *CPT Steele, ele está muito ferido.*
- CPT Steele: *25, também temos feridos. Tem de manter a situação, escuto. C-2, aqui 64. Peça evacuação médica para um ferido grave na posição da Equipa Quatro, escuto.*
- C-2: *Comando, a Equipa Quatro pede evacuação médica.*
- GEN Garrison: *Não posso arriscar. Muito perigoso.*
- C-2: *CPT, o transporte não pode ir de momento. Aguarde. Escuto.*
- CPT Steele: *25, aqui 64. Evacuação médica negada. Não é possível. Não podem arriscar outro héli. Vai ter de aguardar.*

Neste momento, relativamente ao valor “dever”, parecem suportar a ação dois princípios: “tomar decisões sensatas, atempadas e consistentes” e “ser proficiente no trabalho, quer tecnicamente quer como líder”. O CPT Steele, pese embora a resposta dada ao SGT Eversmann, pediu ao Comando evacuação médica. O GEN Garrison mantém-se a par da situação e toma as ações adequadas, adotando as boas práticas recomendadas e os padrões operacionais próprios da ação.

Segunda-feira, 4 de outubro de 1993

Tempo 1:53:00

- COL Danny decide voltar ao campo de batalha com a coluna paquistanesa.

Note-se que o COL Danny partilha dos mesmos riscos dos subalternos (princípio “dar o exemplo”). Não dá mostras de desânimo, apesar de ferido. Escolhe o caminho certo, ainda que difícil, evidenciando a sua integridade.

Tempo 1:53:13

- PV: *Não posso morrer aqui, pá.*

- SGT Eversmann: *Não vais morrer, está bem? Não vais morrer.*
- PV: *Desculpa!*
- SGT Eversmann: *Não tens nada por que pedir desculpa. Salvaste o Twombly. Foste exímio.*
- ...
- SGT Eversmann: *Fizeste aquilo para que foste treinado. Devias ter orgulho nisso. Tem orgulho nisso!*
- PV: *Ev? Faz-se um favor.*
- SGT Eversmann: *Sim!*
- PV: *Diz aos meus pais que lutei bem hoje. Que lutei muito.*
- SGT Eversmann: *Tu é que lhes vais dizer isso, sim? Estás a ouvir?*

A ação parece suportar-se em dois valores “respeito” e “integridade”. O SGT Eversmann dá palavras de conforto ao PV ferido. Atende às suas necessidades, desdramatizando o seu estado de saúde (princípio “conhecer os subordinados e cuide do seu bem-estar”) e reconhece o mérito do PV gravemente ferido (“princípio” assumir e aceitar a responsabilidade das suas ações”).

O SGT Eversmann considera (1:56:32) que o Comando deveria ter enviado a evacuação enquanto outro militar lhe diz que estariam agora a defender outro helicóptero caído. Mais homens ficariam feridos. Na verdade, o SGT Eversmann tem consciência das suas aptidões e debilidades. Avalia uma possível resposta que poderia ter sido dada, com base no princípio “assumir e aceitar a responsabilidade das suas ações (valor “integridade”)”.

Tempo 2:03:19

- GEN Garrison: *Danny. Ninguém fica para trás. Percebido?*
- COL Danny: *Sim, GEN.*
- GEN Garrison: *Faça o que tem de fazer.*

Apesar do perigo, o GEN Garrison coloca o valor da pessoa humana acima de tudo. Não abandona corpos só porque já não estão vivos. Continuam a ser pessoas. O valor “respeito” está aqui claramente presente, com o princípio “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”.

Tempo 2:10.50

- CPT Steele: *Ruiz. Olá, SGT. Então? Lozenzo, como estás?*
- SGT Lorenzo: *Entrou e saiu, o médico diz que daqui a dias fico bem.*
- CPT Steele: *Ótimas notícias.*

Apesar do seu estilo de liderança, o CPT Steele coloca a segurança dos seus subordinados acima dos restantes objetivos, cuidando do seu bem-estar (valor “respeito”). Visitou Lorenzo e dá-lhe palavras de ânimo.

Tempo 2:12:06

Hot volta ao cenário de conflito e diz:

- Hoot: *Quando voltar... e me perguntarem: "Hoot, porque é que fazes? Porquê? Ficaste viciado na guerra?" Não vou dizer nada. Porquê? Não perceberiam. Não perceberiam porque é que o fazemos. Não perceberiam que é por causa dos homens ao nosso lado. E é isso. Olha! Nem penses nisso, sim? Fico melhor sozinho.*

Este momento é mais uma evidência do valor "respeito", em que se conhece os seus subordinados e cuida do seu bem-estar. Norm Hoot é claro: o que conta são os outros. Salvaram outros porque "eles teriam feito o mesmo por mim". É este sentimento profundo de confiança e cooperação. Grandes líderes sacrificam os números para salvar pessoas (Sinek, 2014).

Tempo 2:16:06

- GEN Garrison: *Garrison assumiu a responsabilidade total pelo resultado do ataque.*

Para concluir, o GEN Garrison aceita inteiramente a responsabilidade pela morte dos 19 soldados americanos mortos e pelos danos materiais. Em 2 de agosto, Mohamed Farrah Aidid foi morto e, no dia seguinte, o GEN Garrison reformou-se. Arcar com a responsabilidade e aceitar responsabilidade é, assumidamente, um valor de integridade.

Em síntese, a análise do filme *Falcão Negro em Perigo* permite identificar todos os valores e princípios presentes no VPLIF. O valor "respeito" é o que está mais presente em todas as falas das personagens (47% das unidades de análise), seguindo-se o valor do "dever" (28%) e o da "integridade" (25%). O princípio "conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar" é, assumidamente, o que apresenta mais registos (25%), seguido do "dar o exemplo" (13%). "preparar os subordinados para o futuro" e "conhecer-se a si próprio e procurar melhorar" são os princípios com menor número de asserções (3%).

Ao analisar o filme *Falcão Negro em Perigo* sob o prisma proposto por Dutra (2014), percebe-se uma tentativa de compreender a intervenção dos EUA na Somália como um marco geopolítico que reconfigura as intervenções humanitárias no pós-Guerra Fria. Enfatiza-se o papel das Nações Unidas, os erros estratégicos da operação militar e os dilemas morais sobre a legitimidade da intervenção externa. No entanto, essa leitura ganha densidade crítica quando colocada em diálogo com Prince (2009), que investiga como o cinema norte-americano moldou e reforçou um discurso patriótico e de vilanização do "outro" após o 11 de setembro de 2001.

Prince (2009) identifica uma tendência nos filmes de guerra e ação em representar os EUA como protagonistas virtuosos em um “teatro de destruição em massa”, onde a violência é justificada por imperativos morais muitas vezes simplificados. Ao aplicar esse enquadramento à análise de Dutra (2014), nota-se que, embora o ensaio reconheça os equívocos da operação e reflita sobre os limites da ação humanitária, ele ainda mantém a narrativa centrada nos EUA como atores de boa-fé, em vez de problematizar mais diretamente os mecanismos simbólicos e ideológicos que sustentam essa autolegitimação. Assim, parece legítimo questionar se *Falcão Negro em Perigo* é apenas um reflexo da realidade geopolítica ou parte ativa na construção de um imaginário beligerante e redentor, que reforça a excepcionalidade americana por meio da espetacularização do conflito e do apagamento das vozes locais.

A análise de *Falcão Negro em Perigo* revela-se valiosa ao identificar os valores de liderança militar como “respeito”, “dever” e “integridade”, mas também convida a um olhar mais crítico quando confrontada com obras que desconstruem a retórica heroica norte-americana típica da cinematografia de guerra. Autores como Shaheen (2003) revelam como o cinema de Hollywood fabrica e perpetua estereótipos racistas, sobretudo em relação a povos árabes e muçulmanos, frequentemente retratados como vilões unidimensionais em nome de uma superioridade moral ocidental.

Nesse sentido, o filme *Falcão Negro em Perigo* — ainda que carregado de valores éticos e modelos de liderança — também pode ser lido como parte de um processo de auto engrandecimento narrativo, típico da chamada “guerra ao terror”, que legitima intervenções militares ao mesmo tempo em que estetiza o sofrimento de civis como dano colateral. A análise, portanto, ganha densidade quando contextualizada nesse campo discursivo mais amplo, que expõe os limites da representação cinematográfica norte-americana e o papel que ela exerce na construção de uma memória histórica unilateral.

Considerações finais

O presente ensaio, a partir da análise cinematográfica do filme *Falcão Negro em Perigo*, buscou evidenciar um importante acontecimento do século XX com a finalidade de analisar os meandros de um modelo intervencionista que tem propagado ao mundo valores humanitários, no entanto com intenções de afirmação econômica e bélica, sobretudo no cenário pós-Guerra Fria.

A trama é constituída sobre os valores do “dever”, “respeito” e “integridade”, essenciais para uma liderança de equipe, especialmente em situações de estresse extremo. Para assegurar a coesão da equipe, o respeito pelos subordinados prevalece sobre os demais valores, em particular, “conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar”. “Dar o exemplo” constitui-se como um princípio de partilha dos mesmos riscos e dificuldades dos subordinados, não revelando mostras de desânimo perante as dificuldades e os revezes, decidindo-se pelo caminho certo, embora possa ser o mais difícil.

Por vezes, a lealdade e a humanidade podem parecer surgir de modo contraditório. O lema “não deixar nenhum homem para trás” passa a valer mais do que qualquer outra missão que havia sido acordada, ainda que muitas outras vidas precisassem ser sacrificadas. Este comportamento expressa o poder da educação militar que torna os sujeitos envolvidos numa trama em que a realidade que importa é a realidade construída a partir do comando dado pelos superiores. Percebe-se um tom exageradamente patriótico, cuja narrativa tenta imprimir uma falsa realidade que resultou em inúmeras baixas de soldados devido a feitos heroicos de sujeitos despreparados.

O filme acaba retratando essa saga americana de se colocar como salvadores do mundo, a partir da concepção deles. Nesse contexto, os protagonistas partem para o tudo ou nada, numa atitude suicida e que expôs uma cidade repleta de civis, homens, crianças e mulheres, tratados como fantoches nas mãos de sujeitos inconsequentes que se consideram invencíveis.

O caos bélico empreendido pela ação americana reflete o poder explicitado a partir do estabelecimento de uma veneração da supremacia americana em relação a outro povo e que não corresponde à realidade dos fatos, uma vez que a tropa de elite americana enviada levou uma surra dos somalis por subestimá-los. O filme *Falcão Negro em Perigo* termina por desmontar, ainda que involuntariamente, a narrativa heroica e messiânica típica da cinematografia de guerra de Hollywood. Apesar de embalada em valores como “dever”, “respeito” e “integridade”, a ação americana em Mogadíscio evidencia o fracasso de uma intervenção que, sob o pretexto humanitário, resulta em caos, morte e destruição. A alegada missão de salvamento transforma-se num episódio de humilhação militar e desrespeito à soberania local, o que desmonta a mitologia dos EUA como salvadores do mundo — uma imagem constantemente promovida pelo próprio cinema norte-americano.

Embora o filme exponha, com força visual e emocional, a fragilidade da operação americana e o custo humano da intervenção, a análise proposta foca quase exclusivamente nos aspectos de liderança e valores morais internos ao exército dos EUA. Como contraponto, é essencial lembrar que qualquer estudo crítico sobre uma intervenção militar deve considerar também a perspectiva do outro — o povo somali, os combatentes locais, as vítimas civis —, que, neste caso, são praticamente apagados da narrativa. Sem esse olhar externo, corre-se o risco de perpetuar uma análise autocentrada que valida os mesmos discursos hegemônicos que o filme aparentemente pretende questionar.

A análise realizada pretendeu construir uma narrativa sólida sobre liderança em ambientes de conflito, ancorada nos VPLIF. Essa abordagem metodológica permite aplicar uma grelha de análise padronizada e universalizante a um contexto bélico específico, o que revela a adaptabilidade de modelos de liderança a cenários extremos. Ao deslocar o foco das ações militares em si para os comportamentos dos líderes e suas relações com os subordinados, o estudo contribui para uma reflexão sobre a importância da ética da responsabilidade em cenários de crise, sem necessariamente emitir juízos sobre a legitimidade política ou estratégica da missão analisada.

Bibliografia

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2011. 106 p.
- DEPARTMENT OF THE ARMY. **AR 600–100 personnel—General army profession and leadership policy**. Department of the Army, 2017. 41 p.
- DRØNNEN, M. **Positive Leadership: Using Positive Psychology for a Better Workplace Culture**. [s. l.] Springer, 2022. 122 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10816-7>
- DUTRA, L. M. Cinema e Relações Internacionais: o Filme Falcão Negro em Perigo e a Somália em 1993. **E-Civitas**, v. 7, n. 2, 2014. Disponível em: <https://revistas.unibh.br/dcjpg/article/view/1249/763>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- EKMAN, L. Fighting for strangers? military duty in contemporary war. *In*: HOLENWEGER, M.; JAGER, M.; KERNIC, F. (eds.). **Leadership in Extreme Situations**. [s. l.] Springer, 2017. p. 167-80. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55059-610>
- EKMAN, L. Military Duty during Mission Deployment: Exploring Local Relations and Dynamics of Cohesion – The Case of Swedish Troops. **Armed Forces & Society**, v. 0, 2023. <https://doi.org/10.1177/0095327X231160424>
- FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual da Psicossociologia das Organizações**. [s. l.] MacGraw-Hill, 2003. 722 p.
- FISCHER, R. M. B. A análise do discurso: para além de palavras e coisas. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, jul, p. 18–37, 1995. <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71741/40676> GONÇALVES, S. P. **Psicossociologia do Trabalho e das Organizações**. [s. l.] Pactor, 2014. 680 p.
- JANOWITZ, M. **The professional soldier**. [s. l.] The Free Press, 1960. 529 p.

MCKINSEY & COMPANY. **What is leadership?** Disponível em:
<https://www.mckinsey.com/featuredinsights/mckinsey-explainers/what-is-leadership#/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

NUCIARI, M.; OLIVETTA, E. **Leaders for Tomorrow: Challenges for Military Leadership in the Age of Asymmetric Warfare**. [s. l.] Springer, 2021. 263 p.

NWCG - NATIONAL WILDFIRE COORDINATING GROUP. **Leading in the wildland fire service**. Idaho: National Wildfire Coordinating Group, 2007. 271 p. Disponível em:
<https://www.nwcg.gov/sites/default/files/publications/pms494-2.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2023.

PRINCE, S. **Firestorm: American Film in the Age of Terrorism**. Columbia University Press, 2009.

ROBLES, J. A. What makes a good leader? **NCO Journal**, [s. l.] p. 1-4, jan 2021. Disponível em:
armypress.army.mil/Portals/7/nco-journal/images/2021/January/Good-Leaders/Good-Leader.pdf. Acesso em: 25 nov. 2023.

SINEK, S. **Why good leaders make you feel safe**, 2014. Disponível em:
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe?language=pt-BR#t-13599. Acesso em: 25 nov. 2023.

SHAHEEN, J. G. Reel Bad Arabs: How Hollywood Vilifies a People. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 588, 171-193, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1049860>. Acesso em: 10 abr. 2025.

TALGAM, I. **Lead like the great conductors**, 2009. Disponível em:
https://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors. Acesso em: 25 nov. 2023.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

Recebido em: 18/02/2025

Aceito em: 10/04/2025