

A Liderança Militar Estratégica: Experiências e Reflexões

General de Exército (Reserva) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

A EXPERIÊNCIA E A doutrina, a História Militar e a literatura civil têm sido fontes inspiradoras para sucessivas palestras e debates com os coronéis alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx)¹.

O curso é desenvolvido na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), durante um ano. Liderança Militar, uma de suas disciplinas curriculares, visa, dentre outros, aos seguintes objetivos²:

- Caracterizar liderança estratégica.
- Identificar as analogias e as diferenças entre as lideranças civil e militar.
- Estabelecer princípios de liderança estratégica adotados na área civil que possam ser aplicados na área militar.
- Caracterizar as principais analogias e diferenças relativas ao exercício da liderança em função do grau hierárquico e das situações vividas pelo militar: tempo de paz, operações de combate, operações logísticas, trato com autoridades civis e com o público em geral ou outras situações.
- Propor estratégias, técnicas e procedimentos que estimulem o desenvolvimento de atributos que caracterizam a liderança militar estratégica.

O propósito deste artigo é compartilhar experiências e reflexões, a par de contribuir para a evolução doutrinária no Exército Brasileiro (EB), cujas armas silenciaram em 8 de maio de 1945, vitorioso na Segunda Guerra Mundial. Desde então, seu emprego tem sido frequente, mas restrito a: operações de garantia da lei e da ordem; ações subsidiárias, como as de defesa

civil; e operações de manutenção da paz, com tropa e observadores militares.

O Nível Estratégico Militar em Tempos de Paz

O Manual de Campanha C 20-10, *Liderança Militar*, identifica três níveis de comando e exercício de liderança: pequenos escalões, organizacional e estratégico³. Essa publicação doutrinária afirma que “A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB”⁴.

O desafio emerge quando se tenta contextualizar o nível estratégico no Exército Brasileiro, que vive tempos de paz e de normalidade por sucessivas décadas. Ao examinar a estrutura, a distribuição geográfica das forças e as práticas em curso, concluo ser arriscado vincular o nível estratégico a um só parâmetro, a hierarquia militar. Os generais de exército (Gen Ex) conduzem os grandes rumos do EB e, portanto, exercem liderança no nível estratégico. Contudo, esse nível não lhes é exclusivo.

Como general de divisão, tive a felicidade de comandar a então 4ª Região Militar e 4ª Divisão de Exército (4ª RM e 4ª DE)⁵, um grande comando operacional e administrativo, com jurisdição sobre o Estado de Minas Gerais (MG)⁶.

Com território aproximadamente igual ao da França, Minas Gerais é uma unidade geopolítica isolada dos Estados vizinhos pelas serras do Mar e da Mantiqueira, integrada ao sertão nordestino e justaposta ao planalto central. As manifestações

O General de Exército Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior, pela Escola de Guerra Naval (EGN) e pela Escola Superior de Guerra, do Exército Argentino. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME; como Gen Div, a

4ª Região Militar e a 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex foi chefe do Departamento de Educação de Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de garantia da lei e da ordem. É doutor em Ciências Navais pela EGN.

culturais de sua gente evidenciam idiossincrasia própria. Meu superior imediato, o Comandante Militar do Leste (CML), era um Gen Ex com quartel-general (QG) no Rio de Janeiro, outra realidade geopolítica, cujos complexos problemas absorviam sua atenção, total e diariamente. Em decorrência, minha liberdade de ação era quase absoluta, o que implicava ligação permanente com o governo estadual, instituições públicas e privadas, autoridades federais, estaduais e municipais da minha área de responsabilidade. Implicava, também, os planejamentos decorrentes das hipóteses de emprego em vigor, notadamente as de operações de garantia da lei e da ordem (GLO) e de ações subsidiárias.

Outros grandes comandos (G Cmdo) apresentam características similares: a 5ª RM / 5ª DE e a 8ª RM / 8ª DE, assim como as 6ª e 10ª RM. Em todos esses comandos de generais de divisão, seus comandantes exercem liderança que flutua, segundo a situação, do nível organizacional para o estratégico, muito mais integrada a este último nível.

Essa característica ficou-me bem clara quando, em junho de 2004, a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar e os agentes penitenciários paralisaram suas atividades, o que configurou uma das hipóteses de emprego de minha tropa. O Plano de Operações da 4ª RM / 4ª DE estava pronto, os reconhecimentos tinham sido realizados ao longo dos dois últimos anos e os planos dos comandos subordinados estavam atualizados. Com liberdade de ação e apoio integral do Cmt CML, em permanente ligação com o governador do Estado, desencadeou-se a Operação Minas Gerais, concluída com êxito absoluto. O Cmt CML, Gen Ex Manuel Luiz Valdevez Castro, fez-se presente em Belo Horizonte e conversamos juntos com o governador. O Gen Castro visitou todas as tropas em operações. A ele minha gratidão pela confiança, solidariedade e apoio irrestrito. Não me resta dúvida de que, naquela operação, continuava a exercer o comando no nível estratégico, o que viria a se repetir durante a



Marco Dominio

O então Presidente do Haiti, René Prével, recebe o Gen Div Santos Cruz e o tunisiano Hédi Annabi, respectivamente o Force Commander e o Representante do Secretário-Geral da ONU para a MINUSTAH, à época. Annabi seria vitimado fatalmente pelo terremoto que abalou o Haiti em janeiro de 2010.



CComSEX

Tropa do Exército executa cerco e isolamento do prédio da Assembleia Legislativa da Bahia, durante greve de policiais militares naquele Estado, Fev 2012.

“Operação Ouro Preto”⁷, quando minha tropa foi empregada para garantir a segurança da reunião dos chefes de Estado do MERCOSUL e de países associados. Foi desafiador cumprir a missão não apenas comandando forças do Exército, mas coordenando suas ações com as de outras agências policiais e governamentais com culturas e valores bem distintos dos que praticamos.

Pergunto-me pelos generais brasileiros que comandaram forças de paz na República Dominicana, em Angola, Moçambique e no Equador: em que nível exerceram sua liderança? E os que comandaram e ainda comandam no Haiti? Nos casos em apreço tratava-se de exercer liderança estratégica militar sobre forças brasileiras e de diferentes países, em cumprimento a mandatos da ONU e da OEA, em íntima ligação com autoridades internacionais e dos países hospedeiros. Reafirmo, pois, que a liderança no nível estratégico militar não está vinculada apenas ao grau hierárquico.

A Essência da Liderança

Aos meus irmãos de armas concito, com veemência, que se dediquem à liderança especificamente militar. Sua essência é idêntica à da liderança civil, mas suas características são próprias e sem similar nos ramos profissionais externos à caserna. Apenas dos líderes militares é exigida preparação, em casos extremos, para ordenar o uso da força letal.

Preciosa literatura sobre liderança inunda livrarias e atrai, cada vez mais, líderes empresariais e religiosos, desportivos e políticos, comunitários e... militares (sim, nós também, por que não?). Algumas obras se destacam por apresentarem a essência da liderança, em seus três domínios: o do ser (domínio afetivo), o do saber (domínio cognitivo) e o do fazer (domínio psicomotor).

Bernardo Rocha de Rezende, o Bernardinho, é o mais vitorioso treinador brasileiro de voleibol, tendo acumulado mais de trinta títulos importantes em sua carreira como líder de seleções nacionais masculinas e femininas⁸. Sua obra “Transformando Suor em Ouro”⁹ é valioso manual de liderança.

Em minhas palestras, invariavelmente, recorro às suas palavras: “trabalho + talento = sucesso” e, *não por acaso, o trabalho vem antes do talento*. Em termos militares, significam que se deve exigir muito — e sempre — na instrução e no adestramento de homens com vocação e talento para o combate. Suor poupa sangue.

Recorro, também, a James C. Hunter, autor de “O Monge e o Executivo”¹⁰ e de “Como se tornar um líder servidor”¹¹. De sua primeira obra, lembro aos coronéis que “Você gerencia coisas e lidera pessoas”¹². Ao aplicar esse princípio, qualquer que seja o nível em que esteja exercendo seu comando, o líder militar será o defensor e amigo de seus liderados, sensível às suas aspirações, limitações e emoções. Será, ainda, leal e justo, exigente e imparcial, educador e paciente, disciplinador e respeitoso, e exemplo de militar e cidadão. Em sua segunda obra, o autor afirma que “a liderança servidora é um estilo de vida — ela não é conquistada, mas construída com serviço e sacrifício”¹³. Observe o leitor que Bernardinho e James C. Hunter chegam ao mesmo fundamento. Em termos castrenses, afirmo que o líder estratégico se prepara desde tenente e líder de pequenas frações, “dedicando-se integralmente ao serviço da Pátria, respeitando os superiores hierárquicos, tratando com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados”, palavras que todos pronunciamos cerimoniosamente à frente da Bandeira do Brasil. É imperioso executá-las em plenitude para se tornar um líder militar.

A essência da liderança pode ser resumida por duas palavras sinônimas: princípios e valores. Essa não é uma reflexão; é certeza absoluta. A obra de Michael Jordan “Nunca deixe de tentar” foi publicada no Brasil com comentários de Bernardinho¹⁴, muito feliz ao sintetizar o pensamento do autor e citar o de um empresário: “Os grandes líderes têm uma enorme capacidade de realização, mas o que realmente os diferencia são os princípios e valores que trazem consigo. O empresário Marcel Telles usa a seguinte definição: ‘Líder é o guardião de princípios’...”¹⁵

A essência da liderança militar, em qualquer nível de comando, orienta-se pelo mesmo postulado. Não me canso de lembrar aos ouvintes a destinação constitucional do Exército¹⁶, de

cujo enunciado destaco, como valores, a Pátria, a hierarquia, a disciplina, a lei e a ordem. A esse “núcleo duro”, reflexões e experiências certamente acrescentam outros tantos valores necessários ao exercício da liderança militar, dentre os quais: o exemplo e o comprometimento; a prática da verdade e a honestidade; a retidão e a coragem moral; a coragem física, a dedicação e a responsabilidade. Por certo essa é uma relação incompleta, mas seu resumo diz tudo: “o líder militar é exemplo de caráter e dignidade”.

O Comandante é o Líder Militar

O C 20-10 definiu que “A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”¹⁷. Acrescenta que a liderança é uma ferramenta do comandante¹⁸ para mover homens e mulheres por meio de sua qualificação profissional, de seu desempenho pessoal, além de leis e regulamentos.

Ao refletir sobre a doutrina e conjugá-la com experiências de quarenta e seis anos de serviço ativo, julgo ser indispensável que o comandante

Apenas dos líderes militares é exigida preparação, em casos extremos, para ordenar o uso da força letal.

lidere sua tropa, seja uma simples esquadra, seja um grande comando e seja, até mesmo, o Exército Brasileiro. Se tal não ocorrer, o comandante não estará cumprindo sua missão. Todos são preparados e têm o dever de se aperfeiçoar ao longo da carreira no exercício da liderança militar. Ocorrendo vácuo de liderança, não há exercício do comando, mas ilusória rotina burocrática, resumida aos sinais exteriores de respeito e produção de documentos de eficácia duvidosa. Portanto, o exercício da liderança militar constitui dever inalienável do comandante. Só será comandante quem liderar.

Experiências e Suas Lições

O sucessivo desempenho dos cargos de Comandante da 4ª RM/ 4ª DE, de Secretário de Economia e Finanças (SEF) e de Chefe do

Para ser comandante com letras maiúsculas é necessário querer liderar sua tropa, o que implica ser exemplar soldado, modelo de cidadão e fazer o que tem de ser feito, vinte e quatro horas por dia.

Departamento de Educação e Cultura do Exército¹⁹ (DECEX) proporcionou-me experiências e lições, algumas das quais passo a compartilhar com meus irmãos de armas.

A primeira lição é ouvir. Esforcei-me por praticá-la com os oficiais de meu estado-maior. Recém chegado à 4ª RM/4ª DE, fui procurado pelo oficial de operações, Tenente-Coronel de Cavalaria Alvorcem, objetivo e conciso. Apresentou-me o plano de operações para a hipótese de paralisação da Polícia Militar e disse-me: “General, precisamos realizar os reconhecimentos”. Em consequência, ainda em 2003, todos os comandantes envolvidos e seus estados-maiores deslocaram-se para Belo Horizonte, capital de Minas Gerais e, à paisana, discretamente, em viaturas civis, reconheceram itinerários, pontos de acolhimento, acantonamentos, zonas de ação e limites. Testamos o sistema de comando e controle, reajustamos medidas de coordenação e nivelamos os conhecimentos de inteligência. Idênticas ações foram repetidas no início de 2004, em razão da substituição anual de comandantes e da chegada à área de novos oficiais de estado-maior. Assim foi possível, em 3 de junho de 2004, desencadear a Operação Minas Gerais, concluída em 10 do mesmo mês, com a missão plenamente cumprida.

Na SEF fui procurado pelo Cel Campos, meu assistente, com quem passei a discutir as visitas de orientação técnica (VOT), realizadas pelo

Secretário, seus generais de Intendência e oficiais de estado-maior às regiões militares. Das sugestões do Assistente e de convicções que formei, moldou-se rotina inovadora para as VOT: duração de uma jornada completa; testes de conhecimentos aplicados a cada agente da administração, os comandantes inclusive; oficinas sobre temas específicos e, naturalmente, devolução dos resultados pela cadeia de comando. Os resultados foram estimulantes, tendo envolvido comandantes em todos os escalões, com o consequente aprimoramento na capacitação técnica geral. Foi recompensador ter ouvido o Assistente.

A segunda lição refere-se à relevância da insubstituível presença do comandante em todas as unidades subordinadas. Diretrizes e ordens escritas, contatos telefônicos e videoconferências têm reconhecido valor. Julgo-os valiosos instrumentos complementares, inclusive no nível estratégico, mas que não substituem frequentes visitas às unidades. Inspeções, exercícios no terreno, solenidades internas e olimpíada militar são algumas das oportunidades que o líder militar não pode desperdiçar. São momentos preciosos que se oferecem ao líder para conversar e compartilhar refeições com oficiais e praças, transmitir-lhes, pessoalmente, a orientação de comando, e estimulá-los a expressarem seus pontos de vista, aspirações e realizações, inclusive pessoais. São, enfim e sobretudo, ocasiões que permitem fortalecer os laços de confiança e camaradagem recíprocas entre líder e liderados. É pela presença pessoal que a liderança é fortalecida. Nesses encontros o líder agrega e orienta seu grande comando rumo à missão que lhe está confiada.

Uma terceira lição é a de que o líder militar estratégico é um planejador por excelência. Seu estado-maior é seu aliado nesse mister e deve ser estimulado ao máximo a contribuir com ideias inovadoras. Em Minas Gerais, por exemplo, a missão era dupla, a de região militar e a de divisão de exército. Sintetizávamo-la em duas palavras: “combater e apoiar”. Conciliar todas as atividades militares com a representação do Exército em Minas Gerais parecia difícil, mas não resistiu a um bom planejamento. Vali-me da experiência das escolas do Exército que, no ano anterior, já têm prontos seus respectivos “Planos Gerais de Ensino” (PGE), detalhando dia a dia as atividades

do ano seguinte. Encarreguei meu chefe de estado-maior de preparar documento similar, a que chamamos “Plano Geral de Atividades” (PGA). Seu trabalho foi primoroso e, com base nele, ficou exequível realizar todas as atividades previstas e, ainda, desencadear operações e atender a situações inopinadas. Experiências sucessivas na SEF e no DECEX ratificaram-me de que é pelo planejamento que o líder militar estratégico revela sua arte em aplicar o poder de que dispõe.

A quarta lição refere-se à intenção do comandante, que deve ser divulgada e estar na mente de todos os liderados. Como exemplo, transcrevo a intenção que expressei na Operação Minas Gerais:

“A minha intenção é:

- cumprir a missão com o máximo de apoio da população e com o mínimo de desgaste para a imagem do Exército;
- manter ou restabelecer a ordem pública no mais curto prazo;
- empregar a tropa com o máximo de segurança, evitando-se, dentro do possível, danos ao pessoal militar e civil, assim como ao patrimônio público;
- evitar o confronto direto com as forças policiais paralisadas;
- atuar com tropa que se apresente muito bem perante a população local, demonstrando sua capacidade de agir e fazer-se presente na área”.

A intenção do comandante não está entranhada na cultura do Exército em tempo de paz. Sustento que todo líder militar, em qualquer escalão de comando, deve transmitir sua intenção em todas as missões de tempo de paz. Isso quer dizer, por exemplo, que não deveria haver ordem de instrução ou de serviço sem a intenção do respectivo comandante. É ela que estimula e permite aos comandados tomar iniciativas e decidir com oportunidade. A intenção não deve se limitar às operações, mas estar internalizada na cultura da Força, como qualquer outro princípio básico de comando.

Reflexões sobre Liderança e Comando

A preparação integral do líder inclui, necessariamente, os três domínios: o do ser, o do saber e o do fazer. Tenho apresentado

um quarto verbo aos que me ouvem: querer. De pouco adianta ser nomeado comandante, dominar os assuntos técnico-profissionais que lhe estão afetos e fazer apenas o que está previsto nas leis e regulamentos em vigor. Para ser comandante com letras maiúsculas é necessário querer liderar sua tropa, o que implica ser exemplar soldado, modelo de cidadão e fazer o que tem de ser feito, vinte e quatro horas por dia. Aos líderes militares estratégicos apresento as afirmativas que se seguem e com as quais concordo plenamente²⁰:

“Se o general permanece em silêncio enquanto o governante leva a nação à guerra com meios insuficientes, assumirá a responsabilidade pelos riscos”.

“O general que fala bem alto sobre o preparo para a guerra, enquanto a nação está em paz, coloca em risco sua posição e seu status. Entretanto, o general que fala muito baixo coloca em risco a segurança de sua nação”.

Experiências e reflexões permitem-me concluir que a essência da liderança independe do nível de comando. Militar ou civil, estratégico, organizacional ou tático, na paz e na guerra, o líder é, em sua verdadeira grandeza, um “guardião de valores”. Afastado dos campos de batalha desde a Segunda Guerra Mundial, o Exército Brasileiro tem participado de operações de manutenção da paz e de garantia da lei e da ordem. Seus líderes dedicam-se primordialmente ao preparo da Força. Nesse contexto é arriscado vincular a liderança estratégica, exclusivamente, ao posto



O técnico Bernardinho transmite instruções aos jogadores da Seleção Brasileira Masculina de Vôlei: seus atributos de liderança são bem conhecidos dos brasileiros.

de máximo da hierarquia. Ao contrário, há generais de divisão e de brigada que cumprem suas missões em nível claramente estratégico.

No nível estratégico importa saber ouvir, planejar, deixar clara sua intenção e fazer-se presente junto à tropa. A presença do comandante e líder é insubstituível. Ela faz a diferença. Conheça seus liderados, faça-se conhecer, estimule-os, exija-os ao máximo, elogie-os, puna-os se necessário e torne-se defensor e amigo de sua tropa.

Importa, também, estar preparado para enfrentar e superar desafios inéditos que as escolas nem sequer visualizam, hoje. A par da rica preparação institucional que o Exército proporciona, acompanhar os cenários externos e internos, autoaperfeiçoar-se e preparar os

comandados-liderados são armas poderosas para decidir com vigor, oportunidade e acerto em qualquer situação.

Eis as vias de acesso que tenho apresentado para que o líder militar construa e fortaleça os vínculos afetivos que conduzem ao cumprimento da missão. E cumprir a missão é, sem discussão, conquistar a vitória na guerra, nas operações de manutenção da paz, de GLO e subsidiárias.

Finalmente, lembro que, em qualquer situação e escalão, o comandante deve estar obcecado em ser o líder militar de sua tropa, sob pena de se arrastar pelas casernas em enfadonhas tarefas burocráticas e de não comandar. Não permitir jamais vácuos de poder por tibieza e falta de liderança. Lembro ao irmão de armas que tu és o exemplo de soldado total para teus comandados-liderados. Ao combate!**MR**

REFERÊNCIAS

1. Coronéis do Exército, selecionados pelo mérito, capitães de mar e guerra da Marinha do Brasil e coronéis da Aeronáutica, todos alunos do CPEAEx.
2. BRASIL, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, CPEAEx, *Documento de Currículo*. Aprovado pelo Boletim Interno da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento Nº 081, de 25 de outubro de 2007, p. 6 e 7.
3. BRASIL, Estado-Maior do Exército, Liderança Militar. Portaria Nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011, Capítulo 6, Artigo III, parágrafo 6-7.
4. Id. parágrafo 6-8.
5. Abril de 2003 a junho de 2005.
6. Exceto a região conhecida como Triângulo Mineiro.
7. Segurança de chefes de Estado do MERCOSUL, recepcionados e hospedados em Belo Horizonte e que se reuniram em Ouro Preto. A hipótese de emprego configurada foi "segurança de grandes eventos", para a qual se contava com forças policiais federais e estaduais.
8. Disponível em: <http://www.wikipedia.org/wiki/>.
9. REZENDE, Bernardo Rocha de (Bernardinho). *Transformando suor em ouro/Bernardinho*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
10. HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
11. HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
12. Ob. cit. página 25.
13. Ob. cit. segunda capa.
14. JORDAN, Michael. *Nunca deixe de tentar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
15. Ob. cit., p. 78.
16. República Federativa do Brasil, Constituição, 1988, Art. 142.
17. BRASIL, Estado-Maior do Exército, Liderança Militar. Portaria Nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011., pag. 3-3.
18. Comandante, chefe ou diretor, em todos os escalões de comando, chefia e direção.
19. O autor foi o último Chefe do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP) e o primeiro do Departamento de Educação e Cultura do Exército, denominação por ele proposta ao Comandante do Exército em substituição à de DEP.
20. YINGLING, Ten Cel Paul. "Uma falha no generalato". *Armed Forces Journal*, maio de 2007.