

A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro

General-de-Exército R1 Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

As ideias e opiniões aqui apresentadas são de responsabilidade exclusiva do autor, não refletindo necessariamente as opiniões e/ou posições oficiais do Exército Brasileiro.

A Magia do Ano 2000

A última década do século passado foi marcada pela crescente expectativa em relação à aproximação do ano 2000, uma data mística, mágica e misteriosa. Fim de século e início de século! Fim de milênio e início de milênio! A Era do Conhecimento e a globalização, decorrentes dos nunca imaginados e velocíssimos avanços científicos e tecnológicos, eram fenômenos sequer sonhados antes. O que iria ocorrer quando o calendário atingisse o esperado ano 2000?

Daquela década, lembro-me de 1994 por dois relevantes eventos. Nos Estados Unidos da América, o Brasil sagrara-se, pela quarta vez, campeão mundial de futebol... No Estado-Maior do Exército (EME), em Brasília, reuniram-se especialistas em educação, civis e militares, brasileiros e estrangeiros, para discutir e propor rumos que permitissem às instituições militares de ensino enfrentar e vencer o desafio de educar para a Era do Conhecimento. Visualizava-se com clareza e certeza que, no século XXI, as escolas e os centros de instrução de todos os níveis e segmentos profissionais correriam o sério risco de transmitir, durante seus cursos regulares, conhecimentos que estariam ultrapassados, obsoletos mesmo, no dia em que seus alunos recebessem o diploma e ingressassem na vida profissional. Parte daqueles conhecimentos não

serviria ao desempenho do militar em operações ou em tarefas de tempo de paz. A velocidade crescente e assustadora da geração e da divulgação de novos conhecimentos despertava enorme perplexidade nos educadores militares e civis, reunidos pelo EME. Antevia-se que os próprios mestres, professores, instrutores e monitores, por seu turno, correriam o risco de se deparar com alunos cada vez mais bem informados sobre atualidades militares e gerais. Pior ainda, os alunos, em futuro tão próximo, poderiam até mesmo chegar aos locais de instrução mais bem informados do que os próprios docentes, graças aos conhecimentos e informações obtidos nas redes mundiais de computadores.

O fenômeno, delineado e estudado em 1994, haveria de impactar o preparo de recursos humanos das forças armadas em todo o mundo, assim como das instituições civis de ensino em seus diferentes níveis. O Exército Brasileiro não seria exceção. O que fazer então? Como preparar homens¹ de armas naquela conjuntura? Como preparar o combatente do futuro? O EME editou, em razão dos estudos e das reflexões daquele ano, o documento intitulado “Política Educacional para o Exército no ano 2000”. Entre suas conclusões, foram indicadas algumas tendências para o ensino militar, dentre as quais a necessidade de preparar: 1) homens e mulheres para operar em ambientes incertos e ambíguos; 2) militares que demonstrassem presteza nas decisões; 3) e que tivessem desenvolvidos, em alto grau, os atributos iniciativa, criatividade e adaptabilidade. Visualizou-se que os militares

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 do Exército (ECEME) e pela Escola de Guerra Naval. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME, e como Gen Div, a 4ª Região Militar e 4ª Divisão de Exército. Também se formou pela Escola Superior de

Guerra do Exército Argentino. Como Gen Ex, foi Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2009, quando foi transferido para a Reserva. Atualmente, é conferencista e palestrante da ECEME, do CPOR-RJ, do CPOR-SP e do CEP. É professor emérito da ECEME. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de Garantia da Lei e da Ordem.

profissionais, em todos os níveis da hierarquia, deveriam ser, além de peritos nos assuntos da profissão das armas, possuidores de sólida cultura geral, orgulhosos do Exército, conhecedores do país ao qual serviriam, plenamente integrados à sociedade brasileira e preparados para cumprir missões fora do território nacional. Um guerreiro diferente para um mundo diferente, desconhecido e desafiador, o líder militar para o mundo pós-2000 deveria ser preparado.

O Líder Certo na Hora Certa

Aquele estudo do EME não teria passado de mais um documento de Estado-Maior, não fossem a iniciativa, a decisão e a visão de futuro do General-de-Exército Gleuber Vieira, recém-nomeado para chefiar o então Departamento de Ensino e Pesquisa² (DEP). Convencido da necessidade imperiosa de enfrentar o desafio de preparar recursos humanos para o Exército do

século XXI, por meio das ideias listadas na Política Educacional publicada pelo EME, ele decidiu implementá-las integralmente. Essa estratégica e sensível decisão revelava a coragem e o arrojo do Ch DEP, pois implicava ampla, profunda e continuada modernização do sistema de ensino da Força, um dos centros de excelência do Exército Brasileiro, reconhecido e comprovadamente sério, organizado, normatizado, respeitado, validado e testado. Por que, então, modificá-lo? O mais moderno oficial do Alto Comando do Exército (em 1995) precisava, simplesmente, convencer seus pares que esse excelente Sistema estava desatualizado e não-preparado para atender à demanda do Exército no mundo pós-2000.

O Gen Gleuber selecionou um grupo de oficiais superiores, psicólogas e pedagogas, e transmitiu-lhes a estratégia para a modernização do ensino³, a qual, em síntese, consistia em buscar respostas para quatro perguntas: “em face da evolução



Cb Seabra

O comandante do Pelotão de Reconhecimento e Identificação da Companhia de Defesa Química, Biológica e Nuclear orienta seus subordinados para a monitoração de agentes químicos em uma vila supostamente contaminada, durante a Operação Pronta Resposta, realizada na AMAN, em Resende-RJ, outubro de 2008.

acelerada dos equipamentos, das técnicas, do conhecimento e de tudo o que se projeta para o ano 2000, o que devemos ensinar aos nossos alunos? Como devemos ensinar? Como devemos avaliar sua aprendizagem? E como poderemos aumentar o intercâmbio do Sistema de Ensino do Exército com outros sistemas, nacionais e estrangeiros, militares e civis?”

Tive a gratificante oportunidade profissional de, como coronel, chefiar aquele grupo de oficiais e professoras⁴. O Gen, sempre presente e atento observador das conclusões parciais a que chegávamos e das ações que propúnhamos, cuidava para que não nos desviássemos do objetivo a atingir: formar soldados para o século XXI! O que significava mesmo aquela diretriz? Significava que o Exército deveria preparar, para todos os escalões, comandantes capazes de evidenciar, quando postos à prova em situações de conduta, não apenas acentuadas flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, iniciativa, compreensão da realidade – local, nacional, regional e mundial; – mas, permanentemente, nítida percepção de que a constante e vertiginosa evolução dos conhecimentos militares impunha ao líder militar a permanente busca do autoaperfeiçoamento, única alternativa à perniciosa e inevitável desatualização. Os líderes deveriam estar capacitados a oferecer soluções próprias e inéditas para problemas totalmente novos e inéditos. Para tal, as escolas deveriam desenvolver-lhes a capacidade e inculcar-lhes a necessidade de aprender a aprender. Contudo, o Gen Gleuber sempre afirmava que a preparação não deveria perder seu objetivo: os homens assim preparados deveriam ser, acima de tudo, soldados! Soldados em sua máxima expressão. Deveriam ser os líderes dos quais o Exército Brasileiro tanto necessitaria no século XXI.

A Estratégia Para Desenvolver a Liderança Militar

A decisão do Gen Gleuber recebeu total apoio do Gen Zenildo, então Ministro do Exército⁵, que o indicou para, após transmitir o comando do DEP, ser Chefe do EME, nomeação que facilitou sobremodo a implantação do processo de modernização do ensino no Exército Brasileiro e a ultrapassagem de uma das etapas que mais preocupavam o Ch DEP, tornar sua iniciativa irreversível.

O processo foi implantado e vem sendo desenvolvido desde 1995, tendo completado, em 2009, treze anos ininterruptos de ações objetivas com vistas ao preparo do soldado-líder militar. As ações decorreram de projetos, o primeiro dos quais um amplo diagnóstico do Sistema⁶. Dentre os demais se destacam os que abordaram

...em face da evolução acelerada dos equipamentos, das técnicas, do conhecimento e de tudo o que se projeta para o ano 2000, o que devemos ensinar aos nossos alunos?

a legislação de ensino; os conteúdos curriculares; o sistema de avaliação; a preparação de recursos humanos para condução das mudanças; e o de Liderança Militar, específico para a preparação dos soldados-líderes em todos os escalões de comando, vale dizer, desde o terceiro-sargento até o oficial-general.

O Exército Brasileiro organiza seus currículos e programas-padrão de Instrução Militar por objetivos educacionais que contemplam a formação integral do homem em suas três áreas ou domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Especificamente na área afetiva, os instrutores, professores e monitores são orientados a levar seus alunos a internalizar valores e a desenvolver atributos, vários dos quais, para não dizer todos, indispensáveis ao exercício da liderança militar, tais como: tato, camaradagem, coragem física, coragem moral, resistência a esforços físicos prolongados, decisão, iniciativa, criatividade, sociabilidade, apresentação pessoal, habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalho em grupo e responsabilidade, dentre outros.

O esforço tem sido plenamente recompensador. Em 18 de fevereiro de 2009, o DECEX expediu o documento “O processo da modernização do ensino – Diagnóstico, rumos e perspectivas”, que resume os avanços conquistados pelo Exército quanto à preparação de seus homens e

mulheres. No contexto desse esforço, destaca-se o reconhecimento pelo Conselho Federal de Educação do conceito de Ciências Militares e, em consequência, sua inclusão no rol das ciências estudadas no Brasil. Dentre as quatorze áreas de pesquisa das Ciências Militares, todas parte da formação integral do comandante, uma é específica: Liderança Militar.

A Finalidade do Exercício da Liderança Militar

A Constituição Brasileira, promulgada em 1988, manteve a destinação histórica das Forças Armadas, consagradas desde a primeira Constituição, em 1824⁷. Em decorrência, combater e preparar-se para o combate são, pois, as ações que caracterizam a essência da atividade militar. Combater em operações de guerra, das quais o Exército Brasileiro despediu-se em 8 de maio de 1945, final da Segunda Guerra Mundial, quando a Força Expedicionária Brasileira combateu ao lado dos aliados na Itália, integrando com uma Divisão de Infantaria o V Exército dos Estados Unidos da América. Combater significa, também, conduzir operações de manutenção da paz, das quais os líderes militares brasileiros têm larga experiência, adquirida em Suez e na República Dominicana, em Angola e Moçambique, no Timor Leste e no Haiti, no conflito Equador-

O Exército Brasileiro entende a Liderança Militar como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”.

Peru e, como observadores, na América Central e em outros países africanos, asiáticos, europeus e centro-americanos. Combater significa, ainda, conduzir operações de garantia da lei e da ordem no próprio território brasileiro, por tempo e área determinados, com missão específica e por determinação do Presidente da República.



O Sgt Max Wolff Filho, integrante da 1ª Companhia do 11º Regimento de Infantaria, da Força Expedicionária Brasileira (FEB), reunindo seus subordinados para comandar mais uma patrulha, durante a Segunda Guerra Mundial. Morto em combate, destacou-se por sua bravura e liderança, tendo recebido inúmeras condecorações, inclusive a “Estrela de Prata” do Exército dos EUA.

Preparar-se para combater aplica-se a todas as atividades do Exército em tempo de paz. Quer isso dizer que o adestramento, a gestão de recursos humanos, econômicos e financeiros, a instrução militar, as atividades de ensino e cultura, de pesquisa e desenvolvimento em C & T, de apoio logístico, de obras de cooperação com o desenvolvimento nacional e tudo o mais se subordina ao objetivo maior: preparar o poder de combate para as operações. Duas perguntas, então, devem presidir as iniciativas e as ações em todas as áreas de ação do Exército, a fim de torná-las objetivas e evitar personalismos: “qual é o problema que se quer resolver?”; “qual a contribuição desta iniciativa para aumentar o poder de combate do Exército?”

Eis aí, pois, a razão de ser da preparação de líderes militares no Exército Brasileiro: capacitar comandantes, chefes e diretores em todos os escalões da Força para combater e para preparar o Exército para o combate.

Situação Atual do Projeto Liderança Militar

O Exército Brasileiro entende a Liderança Militar como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”. Entende, ainda, que se trata de uma capacidade do comandante em todos os escalões de comando e em todos os níveis de emprego e de planejamento, tático, operacional e estratégico.

Em 2007, por proposta do então DEP⁸, o EME adotou o Programa de Ensino e Estudo

da Liderança Militar no Exército Brasileiro⁹. O Programa tem por objetivos: 1) sistematizar o ensino e o estudo da Liderança Militar nos estabelecimentos de ensino e centros de instrução; 2) definir os atributos inerentes à Liderança Militar; 3) estimular o desenvolvimento da Liderança Militar nas escolas de formação e demais estabelecimentos de ensino e centros de instrução; 4) e estabelecer bases para o desenvolvimento da Liderança Militar.

O Programa, institucionalizado em 2007, dá segmento àquele Projeto de 1996, cujos êxitos e oportunidades de melhoria foram diagnosticados pelo próprio DECEX em janeiro de 2009. Observou-se que os avanços mais significativos foram obtidos nas escolas de formação de oficiais e de sargentos, notadamente na Academia Militar das Agulhas Negras. Observou-se, também, que é imperioso aperfeiçoar a doutrina exposta nas Instruções Provisórias IP-20-10, Liderança Militar, substituta do velho Manual de Campanha C-20-10, Princípios de Chefia. Como necessidade de aperfeiçoamento, impõe-se a publicação de fontes doutrinárias a respeito de liderança operacional e estratégica, já que o progresso marcante foi detectado, principalmente, no nível da liderança tática. Esta tem merecido atenção especial e, durante o ano de instrução, as organizações militares operacionais realizam exercícios de desenvolvimento de liderança, nos quais são criadas situações para que tenentes e sargentos apliquem e aprimorem habilidades de liderança militar.

Merece registro a contribuição do Exército para o preparo de lideranças civis. Explico: os Centros e Núcleos de Formação de Oficiais da Reserva (CPOR e NPOR) preparam oficiais que prestarão serviço militar como tenentes por, no máximo, oito anos, ou que retornarão à vida civil imediatamente após o curso de formação. Explico mais: o Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB) ministra ensino fundamental e médio para jovens, em sua maioria filhos da família militar, mas dos quais poucos seguirão a carreira das armas. Todavia, tanto nos CPOR e NPOR quanto nos Colégios Militares, os valores e os atributos de liderança incutidos nos alunos ser-lhes-ão úteis por toda a vida, em qualquer segmento profissional que escolherem. Por isso, é justo afirmar-se que o Exército Brasileiro prepara, além de soldados-líderes militares, cidadãos-líderes para a Nação!

A Visão de Futuro de Um Líder Militar

Foi imensamente gratificante ler, na edição brasileira da *Military Review*¹⁰, as seguintes palavras do Secretário Robert Gates¹¹: “Para obter sucesso nos campos de batalha do Século XXI, o nosso Exército necessitará de líderes ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e a agir de forma criativa e decisiva em um mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas.” É gratificante, também, foi ler em outro artigo¹² que: “A guerra nunca foi tão complexa ou exigiu tanta liderança criativa... Forneça limites adequados para os (comandantes) subordinados, dando-lhes a flexibilidade necessária para serem criativos e adaptáveis. Comunique-se com seus subordinados diariamente para assegurar a conscientização”.

Observa-se que os Exércitos do Brasil e dos Estados Unidos da América têm idênticos objetivos quanto à preparação de líderes militares: versatilidade, criatividade, flexibilidade e adaptabilidade. Ambos os Exércitos visualizam empregar suas forças em situações não imaginadas no século passado.

Os artigos aos quais me referi destacam e confirmam, para meu orgulho de soldado brasileiro, a perfeita visão de futuro demonstrada pelo Gen Gleuber ao acolher estudos do EME e ao decidir implantar o processo de modernização do ensino, em 1995, e, por meio de seus projetos, fornecer a impulsão inicial para a preparação do soldado-líder para o Exército Brasileiro do Século XXI, obra que seus sucessores têm continuado e mantido no rumo certo.

O Líder Militar

Tenho insistido com meus comandados, desde que fui Diretor de Formação e Aperfeiçoamento, em caracterizar como militar a liderança que desenvolvemos em nossos comandantes. Insisto porque têm se multiplicado os estudos e as publicações civis sobre liderança. As linhas gerais que norteiam a preparação e a ação do líder civil, nas empresas, nas instituições privadas e mesmo públicas, podem e devem ser aproveitadas por nossa Força, desde que devidamente traduzidas para as necessidades ímpares do comandante, soldado-líder que terá a missão de levar seus



O autor, no centro da foto, recebendo informações no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS), Manaus-AM, em março de 2009, sobre a criativa adoção do búfalo como um meio de transporte de carga para a Região Amazônica.

homens ao combate e, nele, oferecer ao Brasil a própria vida, em benefício do êxito da missão a cumprir. Que outra profissão exige algo similar de seus líderes? Daí minha insistência em caracterizar a liderança nas forças armadas como liderança militar. É também aquela em que seus homens são, simultânea e voluntariamente, líderes e liderados!

As IP 20-10¹³ dedicam um capítulo inteiro aos atributos do líder¹⁴. Ao abordar a Figura do Líder, afirma-se que “o que se conhece da mente humana e das formas de relações interpessoais permite afirmar que é possível estruturar o perfil do líder militar segundo três aspectos fundamentais: 1) o caráter (o ser); 2) a competência profissional (o saber); 3) a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer).”

Apesar de as IP 20-10 desenvolverem esses aspectos, ao preparar uma palestra para o II Congresso de Ciências Militares, procurei, com base em minha experiência de quarenta e seis anos de serviço, responder às perguntas: o que o líder militar deve ser? E saber? E fazer? Cheguei às respostas que se seguem:

O Que o Líder Militar Deve Ser?

Penso que o comandante-líder, independentemente de qualquer outra consideração, caracteriza-se pela autenticidade, vale dizer, ser ele mesmo, sem tentar ser o que outros são e ele não é. Seus comandados sabem disso e o conhecem. Satisfeito esse requisito, diversos atributos definem o perfil e revelam como o líder *deve ser*: entusiasmado e

motivador, o que permitirá estimular e incentivar sua tropa; ser sensível às emoções, dificuldades, aspirações e limitações de seus subordinados, compreendendo que está comandando pessoas, gente, homens e mulheres com qualidades, aptidões, deficiências, família, metas e aspirações pessoais; interessado pelas necessidades de seu pessoal, transformando-se em defensor dos comandados perante os escalões superiores, aos quais deve encaminhar os legítimos pleitos de sua tropa; de fácil acesso, comunicativo e aberto a ouvir; ser exemplo, nos três domínios, cognitivo, afetivo e psicomotor; ser leal, justo, sincero, observador, exigente e imparcial, tratando a todos sem preferências, mas exigindo o cumprimento da missão em sua integralidade, inclusive na fase de preparação para sair do quartel; ser dedicado, comprometido, agregador, disciplinado, coerente e paciente, transformando sua fração, subunidade

Para obter sucesso nos campos de batalha do Século XXI, o nosso Exército necessitará de líderes ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e a agir de forma criativa e decisiva em um mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas.

e unidade na família militar dos subordinados; ser claro, objetivo, franco, de bom humor e emocionalmente estável, mesmo nas situações desafiadoras, quando deverá manter o equilíbrio para bem decidir e orientar; ser corajoso e intelectualmente disciplinado em relação a seus superiores, dos quais receberá ordens e missões, e aos quais reportará êxitos e eventuais fracassos.

Sobre o comandante e líder, assim se expressou o General Norman Schartzkopf: “Liderança é uma combinação de estratégia e caráter. Se você precisa ficar sem um, que seja sem a estratégia!”¹⁵” Como se vê, o líder deve ser um homem de caráter!

Enfim, o líder militar do Século XXI deve ser exemplar soldado e exemplar cidadão!

O Que o Líder Militar Deve Saber?

O soldado-líder deve saber, em primeiro lugar, tratar seus comandados, elogiando-os e punindo-os com habilidade, em ambas as situações, o que o torna reconhecido por seus liderados como respeitado aplicador da justiça; deve dominar os assuntos profissionais que lhe foram transmitidos durante os períodos escolares e de adestramento, assim como aquelas informações que aprendeu pelo esforço de autoaperfeiçoamento contínuo; deve saber interpretar situações e conjunturas, a fim de bem decidir, orientar sua tropa e de mantê-la informada sobre a missão, os fatos e os assuntos da atualidade que interferem na missão ou na vida militar; deve saber transmitir ordens, ideias e conhecimentos a seus liderados, com palavras apropriadas para os diversos segmentos e níveis aos quais se dirija; deve saber falar sempre a verdade, para os superiores e para os subordinados; deve saber que é responsável pelo autoaperfeiçoamento, inclusive de seus comandados, compreendendo que seu preparo militar vai além dos conhecimentos profissionais, pois inclui, também, a cultura geral; deve saber claramente a intenção de seu comandante e transmiti-la aos comandados; deve saber operar sob tensão e, ainda aí, manter o equilíbrio, sabendo ainda que irá decidir sozinho, assumindo inteira responsabilidade por suas decisões; deve saber e não temer ousar com criatividade, iniciativa e adaptabilidade.

“As palavras convencem, o exemplo arrasta! O antigo aforismo, ainda plenamente válido em nossos dias, resume, em sua simplicidade, tudo o que o comandante precisa saber: servir de exemplo, única maneira, em um exército de homens livres, de conduzir e liderar o subordinado no cumprimento da missão.

Enfim, o líder militar do Século XXI deve saber liderar pelo exemplo!

O Que o Líder Militar Deve Fazer?

O líder militar deve, acima de tudo, cumprir a missão. Deve, ainda: executar exemplarmente as atividades de sua profissão; assumir inteira responsabilidade por seus atos e pelos de sua fração; dividir os louros das vitórias com seus liderados; ouvir e assessorar, segundo a situação; preparar-se e preparar a tropa para a missão; estudar, ler, cuidar do preparo físico próprio e de seus comandados; identificar os mais capacitados para o cumprimento de cada missão; antecipar-se e manter a tropa bem informada; viver os valores do Exército Brasileiro.

Enfim, o líder militar do Século XXI deve fazer o que tem de ser feito!

Conclusão

Em todas as oportunidades em que abordei o tema Liderança Militar para diferentes públicos repeti a frase do General Odierno: “Os líderes fazem a diferença!”¹⁶ E insisti, sempre, que o Exército forma seus líderes militares com os objetivos de combater, de conduzir homens em combate e de, em tempo de paz, preparar a Força para o combate.

E, em todas as oportunidades, concluí sempre repetindo: “vivam os valores do Exército Brasileiro!”*MR*

REFERÊNCIAS

- 1- Homens e mulheres de armas, outro fator de complexidade para o sistema de ensino militar.
- 2 - O Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), desde dezembro de 2008, tomou a denominação de Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).
- 3 - Diretrizes do Chefe DEP nº 15, 16 e 17, de setembro de 1995.
- 4 - Grupo para o estudo da modernização do Ensino (GTEME).
- 5- O cargo de Ministro do Exército foi substituído pelo de Comandante do Exército, em 1999. O Gen Gleuber sucedeu ao Gen Zenildo tendo sido, assim, o último Ministro e o primeiro Comandante do Exército.
- 6- O diagnóstico foi publicado no documento “Fundamentos para a Modernização do Ensino”, de 15 de julho de 96.
- 7- Art. 142: As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer deles, da lei e da ordem.”
- 8- Atual DECEX.
- 9- Portaria 070-EME, de 25 de junho de 2007.
- 10- Março-Abril, 2009.
- 11- “Reflexões sobre a Liderança”.
- 12- “Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque”, de autoria do General Raymond, T. Odierno, publicado no mesmo número Março-Abril, 2009, da edição brasileira da Military Review.
- 13- Instruções Provisórias 20-10 – Liderança Militar, 1ª Edição, 1991.
- 14- Capítulo 6.
- 15- Alashary.org
- 16- “Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque”, de autoria do General Raymond, T. Odierno, publicado no mesmo número Março-Abril, 2009, da edição brasileira da Military Review.