

# Liderança Militar

## Conquista de Corações e Mentes

Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro abre seus braços para acolher, anualmente, homens e mulheres aos quais oferece fascinantes carreiras profissionais. O Sistema de Educação e Cultura e o Sistema de Instrução Militar permitem capacitação integral, permanente e continuada aos guerreiros vocacionados para que possam ascender, exclusivamente pelo mérito, aos sucessivos postos e graduações da escala hierárquica.

O desempenho das funções inerentes a cada cargo ensina a oficiais e sargentos o exercício do comando<sup>1</sup> da tropa que lhes foi confiada. O autor defende que comandar seja, desde o dia a dia da caserna, sinônimo de liderar. Se tal não ocorrer, produz-se-á vácuo de liderança em detrimento da coesão, do valor moral e eficácia operacional da fração considerada e do escalão superior que a enquadra.

O Manual de Campanha C 20-10 afirma que “[...] percebe-se que a liderança militar não é algo que surge de uma hora para outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares”<sup>2</sup>. O mesmo manual define a liderança militar como “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar (OM) em uma dada situação”<sup>3</sup>.

A hierarquia e a disciplina são cláusulas pétreas das Forças Armadas, verdadeiros dogmas da fé militar. Os líderes devem bem compreender a hierarquia e não, em razão da distância hierárquica, afastar-se de seus subordinados, aos quais juraram tratar com bondade. Comandantes autênticos reconhecem esse fenômeno e rompem eventuais barreiras que poderiam impedi-los de estabelecer sólidos vínculos afetivos com sua tropa.

Em 1975, o General (Gen) Cerqueira Lima<sup>4</sup> alertara-me que aquele fenômeno é diretamente proporcional à ascensão hierárquica: quanto mais elevado o patamar no qual se situa o líder, maior a distância que o separa de seus homens. No comando da, então, 12<sup>a</sup> Brigada de Infantaria<sup>5</sup>, aquele respeitável Chefe Militar demonstrava, em diferentes e frequentes situações, como era possível romper barreiras e se aproximar da tropa que comandava.

Este artigo tem por propósitos discorrer sobre oportunidades que o dia a dia da caserna oferece ao líder para se aproximar da tropa e relatar algumas bem-sucedidas experiências que permitiram ao autor fortalecer vínculos afetivos com seus comandados. Conhecido alerta, porém, deve preceder o relato: “cada caso é um caso”. Conquistar corações e mentes de seus subordinados, mediante soluções próprias, eis um permanente desafio para os comandantes em qualquer escalão.

---

*O Gen Ex 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 e 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 e doutor em Ciências Militares pela ECEME.*

Esse fenômeno não é inédito ou exclusivo da era do conhecimento. No Século XVIII, foi enfrentado e vencido pelo velho Fritz. Seu exemplo merece a atenção do leitor por alguns momentos.

## Frederico II, O Grande<sup>6</sup>

Rei da Prússia (1740 a 1786), Frederico deixou-nos precioso legado para a evolução da arte da guerra e para a conquista de corações e mentes dos liderados.

Imagine, leitor, a enorme distância que o separava da tropa, principalmente, quando soberano. Entretanto, fazia questão de viver nas mesmas condições de qualquer outro oficial de suas fileiras, sem usufruir de regalia alguma. O Conde Schlieffen afirmou que nenhum outro oficial havia vivido, até então, em tão estreita comunhão com seus subordinados.

Homem de caráter de ferro, compartilhava a vida dos mais simples soldados. Conhecia como ninguém as necessidades de seus homens. Aprimorou o serviço de saúde e dedicou-se à melhoria da alimentação da tropa. Até Kolin (1757), sabia nome e procedência de todos os integrantes de seu batalhão. Durante as marchas a tropa cantava: “Ele cuida de seus filhos, com afeto paternal [...] Não cuida de si mesmo, o Grande Rei Frederico”.

“O verdadeiramente admirável nessas relações entre superior e subordinados é que, não obstante todo o respeito que os soldados tinham pelo poderoso, ninguém estava tão próximo de seus corações como ele”<sup>7</sup>.

Frederico comprovou ser possível conquistar corações e mentes dos subordinados, mesmo que a distância hierárquica seja máxima: rei – soldado. O desafio perdurou, ainda que muitos anos tenham passado e a arte militar evoluído. Como parte de amplo leque de ações, proponho ao líder contemporâneo valer-se

das refeições, dos aniversários e das demais experiências relatadas a seguir para encontrar sua própria solução.

## Refeições

Os círculos hierárquicos estão consagrados na legislação e entranhados na cultura militar, implicando práticas tais como refeições em ranchos distintos para: cabos e soldados; subtenentes e sargentos; oficiais; e oficiais-generais. Por outro lado, como demonstrado por Frederico, o Grande, compartilhar refeições é excelente oportunidade para o líder se aproximar de seus subordinados. Resta ao comandante encontrar caminhos em sua caserna.

Quando comandante do 21º Grupo de Artilharia de Campanha (21º GAC), tinha por hábito convidar, de surpresa, comandantes de bateria e o fiscal administrativo para irmos ao rancho dos cabos e soldados. Era simples: dirigia-me à bateria selecionada e ao comandante pedia bandejas e talheres para todos nós. Vamos almoçar com sua tropa hoje? Servíamo-nos na mesma linha de servir dos cabos e soldados. Sentávamo-nos com eles em mesa aleatoriamente escolhida.

Eram momentos de conversa descontraída com a tropa, de inteirarmo-nos da qualidade da refeição.



Frederico, o Grande, antes da Batalha de Torgau (1791), de Bernhard Rode.

Foto da pintura: James Streakley, 16 Nov 07.

Acaso avisasse com antecedência, o fiscal administrativo sempre melhorava o cardápio o que, também, revelou-se positivo. Compartilhar refeições aproximava o coronel de seus cabos e soldados e permitia conversas francas e diretas, olho no olho. Idêntico procedimento manteve em relação aos subtenentes e sargentos, com resultados bastante animadores.

Conservei esse hábito até o final da carreira. Recordo-me de que, já Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército, ia vez por outra ao rancho dos oficiais e ao dos subtenentes e sargentos, no Palácio Duque de Caxias. Falava informalmente com meus comandados, ouvia-os e descobria oportunidades de melhoria na alimentação e nas condições gerais daqueles ranchos. Assim, foi possível testemunhar *in loco* suas necessidades e adotar medidas para atendê-las. Valeu!

## Aniversários

A data do aniversário é muito especial, é o dia de cada um de nós e todos o têm. Saudava os subordinados dizendo-lhes: “Hoje é o seu dia! Amanhã poderá até ser o dia do Exército, mas hoje é especial, é o seu dia!” Proponho que o líder não se limite ao envio protocolar de um cartão de cumprimentos. Ao contrário, saia de seu posto de comando (PC) e vá pessoalmente ao local de trabalho do aniversariante, saúde-o com sinceridade e simplicidade e, só então, entregue o cartão àquele que está comemorando “o dia dele!” Tenha tempo para o subordinado, sente-se a seu lado e, principalmente, ouça-o. O resultado supera em muito práticas usuais como a de convidar o aniversariante ao PC para cumprimentá-lo ou a de distingui-lo com almoço à mesa do comandante. O subordinado, em geral, ainda que sentindo-se honrado, permanecerá inibido e pouco à vontade. Saia do PC e vá à “zona de ação” de seu liderado.

A par dos cumprimentos individuais, é prática agregadora a reunião da OM para comemorar os aniversariantes do mês. Se o período considerado coincidir com o próprio aniversário do comandante, não aceitar nada que o distinga de seus homens. É mais do que recomendável fugir de propostas de presentes e de cumprimentos especiais. O aniversário do comandante não é mais importante do que o de seus comandados. Havendo entrega de lembranças, entre em forma com os demais aniversariantes do mês e receba a sua, igual à dos demais.

## Páscoa, Natal e Ano Novo

A Páscoa e o Natal são festas cristãs tradicionalmente celebradas no Brasil. Outra importante data é a comemoração do réveillon, em que se festeja a esperança que acompanha a alvorada de um novo ano. Assim, festejam, também, as OM e a família militar. Por isso, são tradicionais as dispensas, total ou parcial, da tropa naquelas ocasiões.

Em diferentes unidades, participei de reuniões e formaturas para que fossem apresentados cumprimentos ao comandante. Em geral, cabe ao subcomandante dirigir-lhe a palavra em nome da tropa. Duas reflexões me ocorrem: a primeira, a prática tradicional é uma sadia demonstração de camaradagem; a segunda, aquele costume representa ocasiões perdidas pelo comandante para estreitar o relacionamento interpessoal e fortalecer sua liderança.

Proponho uma prática diferente e que, comprovadamente, fortalece vínculos afetivos. Comandante, reúna sua tropa em semicírculo, sem qualquer noção de formatura. Dirija a palavra a todos e mostre o significado da festa que a família “OM” está comemorando. Ato contínuo, convide cada um a desejar “Feliz Páscoa (Natal ou Ano Novo)!” aos que estão ao lado e, em seguida, a todos os demais. Seja o primeiro, saúde os mais próximos e circule, cumprimentando cada subordinado. A Páscoa, o Natal e o Ano Novo do comandante são tão importantes quanto são os de seus subordinados.

Mas o Exército não para totalmente durante as festas em apreço. Haverá sempre militares de serviço. Além da ceia festiva que não lhes pode faltar, o comandante deve encontrar tempo para ceiar com suas guarnições de serviço. As experiências vividas no comando da então 4ª Região Militar/4ª Divisão de Exército (4ª RM/4ª DE)<sup>8</sup> foram particularmente gratificantes nesse campo. Como bem disse Fernando Pessoa, “tudo vale a pena, se a alma não é pequena”.

## O Programa Geral de Atividades (PGA)

As OM da 4ª RM/4ª DE distribuíam-se pelos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro<sup>9</sup>, o que obrigava seu comandante a viagens frequentes para estabelecer vínculos afetivos e sólido relacionamento interpessoal com a tropa sob seu comando. Acresciam-se compromissos sociais, cívicos, contatos com autoridades eclesiásticas, estaduais e municipais, unidades

da Força Aérea e das forças auxiliares, mormente em Minas Gerais, além das reuniões determinadas pelo escalão superior, na cidade do Rio de Janeiro. Havia tempo para tudo isso?

É sabido que, no ano “A-1”, as escolas do Exército elaboram meticoloso documento, o Plano Geral de Ensino (PGE) no qual são detalhadas todas as atividades a serem executadas no ano seguinte (“A”).

A exemplo do PGE, criou-se o Programa Geral de Atividades (PGA), muito bem elaborado pelo estado-maior da 4ªRM/4ªDE. Destarte, tornou-se possível a presença do comandante junto aos subordinados de todas as unidades divisionárias e regionais, inclusive os tiros de guerra. Presença em exercícios no terreno, simulações de combate, competições desportivas, operações reais, aniversários das OM, inspeções, eventos sociais e outras atividades.

Como já dito, cada caso é um caso, cabendo ao comandante buscar suas próprias soluções e perseverar na execução. O PGA revelou-se eficaz auxiliar da ação de comando.

## O Comandante no Terreno

Viver junto à tropa de forma semelhante à enfrentada pelos mais modernos é uma lição que remonta, pelo menos, a Frederico II. Trata-se, por um lado, de dar o exemplo, e por outro de compartilhar teto, refeições e dificuldades. É inimaginável que um líder não marche a pé, bivaque, acampe ou atire, se sua força está realizando tais tarefas.

Às vezes alguns arames de tropeço são estendidos na trilha do comandante, mormente do general. Menciono um exemplo vivido no comando da 4ªRM/4ªDE. Fui visitar uma OM, valor companhia, no terreno. Propus-me a jantar com a tropa e a participar da análise pós-ação (APA). Percorri todas as instalações, após o que a tropa entrou em forma para o rancho do jantar. Passei pela linha de servir, conversei com algumas praças e solicitei ao comandante marmita e talheres.

Para minha surpresa, o comandante havia preparado mesa com toalha e guardanapos de imaculado tecido branco, talheres, pratos e copos trazidos especialmente para mim e, óbvio, seus oficiais. À espera, taifeiros para nos servir, imagine leitor. Tratava-se de um comandante muito bom que, no afã de agradar o general, equivocara-se na interpretação da questão. Sem intenção, lançara-me uma armadilha com arame de tropeço.

Aquela oportunidade não poderia ser perdida para, a um só tempo, aproximar-me da tropa, conviver com os subordinados e orientar o comandante. Fomos os últimos a nos servir, da mesma forma e no mesmo local que toda a companhia, usando idêntico equipamento: marmita, talheres de campanha e cantil-caneco.

## É inimaginável que um líder não marche a pé, bivaque, acampe ou atire, se sua força está realizando tais tarefas.

Ao fim da jornada, durante a APA, lições aprendidas foram extraídas da situação que vivêramos. Os líderes são os últimos a se servir e mantêm-se atentos às eventuais armadilhas, na maior parte das vezes lançadas sem má fé.

## As Bandas de Música

São a alma das unidades, cerimônias e desfiles. Estimulam a tropa a dar o algo mais e entusiasma em todos os sentidos. São solicitadas por todas as instituições civis e levam a municípios distantes a voz vibrante e firme do Exército. Não têm descanso nos fins de semana e feriados. São inigualáveis como meio de comunicação social e na conquista de corações e mentes da população brasileira. São integradas por artistas fardados que se desdobram para bem atender a um número inesgotável de missões.

O comandante que se aproxima dos regentes, mestres e músicos sentir-se-á recompensado pela resposta que recebe e fortalece os já citados vínculos afetivos. Um caminho é conversar e solicitar a execução de dobrados e canções, marchas e hinos de preferência do comandante. Visitar suas salas de ensaio, identificar o apoio de que necessitam, ouvi-los tocar e ajudá-los em tudo o que for possível fortalecer a união e a alma de comandantes e músicos.

O quanto sou grato aos músicos que estiveram sob meu comando e dos quais recordo com saudade e sólido sentimento de amizade.

## O Grupo Escola De Artilharia (GEsA)

Em março de 2014, o GEsA comemorou seu aniversário. Antigos e os atuais integrantes reuniram-se na caserna do Grupo para se confraternizar e relembrar os velhos tempos. Assistiu-se à formatura e ao tradicional tiro de salva. O comandante (Cmt) repassou a rica história da unidade e apresentou sua visão de futuro, em vibrantes palavras. Ao desfile da “velha guarda” e atuais integrantes, um conagraçamento geral e descontraído encerrou as atividades.

Alguns leitores poderiam dizer, com razão, que aquela foi mais uma programação típica de aniversário de nossas OM. Contudo, ainda não sabe que, antes da formatura, o tenente-coronel (Ten Cel) comandante do GEsA reuniu os antigos integrantes e mostrou-lhes elegante e moderna galeria de troféus desportivos, recém-inaugurada em novo espaço de reunião. Mais do que isso, ele chamou um jovem segundo-tenente e elogiou-o, fazendo questão de destacar que àquele oficial e a seus auxiliares cabiam os méritos pelo projeto e execução das belas vitrines que os presentes admiravam.

O leitor precisa saber mais. Antes do conagraçamento, foi inaugurada nova área de lazer para os guerreiros do Grupo e convidados. Antes de ser cortada a

fita de inauguração, foram apresentados e destacados os subordinados responsáveis pelo excelente espaço no qual os velhos e atuais integrantes do GEsA se confraternizaram.

Saltou às vistas que aquele Ten Cel Cmt está percorrendo caminhos próprios para fortalecer o inter-relacionamento pessoal, estabelecer vínculos afetivos e, enfim, liderar seus artilheiros em prol dos objetivos da OM.

## Conclusões

Este artigo expressa a convicção do autor de que comandar é sinônimo de liderar e que, se tal não ocorrer, haverá vácuo de liderança militar com prejuízo superlativo para o escalão considerado e superiores.

Enfatiza-se que cabe ao líder, por meio do inter-relacionamento pessoal, estabelecer vínculos afetivos com sua tropa a fim de influenciá-la e conduzi-la à vitória, como tão bem conceitua o C 20-10. Simultaneamente, o autor alerta que a distância entre comandantes e comandados aumenta à medida que aqueles ascendem na escala hierárquica. Tal fenômeno, bem compreendido pelos líderes, deve estimulá-los a promover e aproveitar toda e qualquer



A patrulha do Sgt Wolff - Acervo da EsSA, Três Corações/MG. Reprodução da tela do Cel (R1) Pedro Paulo Cantalice Estigarribia; extraída do livro *Episódios Militares* - Estado-Maior do Exército (EME).

oportunidade de conviver com sua tropa a fim de ouvi-la, conhecê-la, ser conhecido, fazer-se compreendido e liderá-la em qualquer situação.

Procurou-se demonstrar que a História Militar apresenta exemplos assaz atuais, como o de Frederico, o Grande. Algumas experiências podem servir ao leitor, como refeições, aniversários dos irmãos de armas — cada um deles tem seu dia — e comemorações da Páscoa, Natal e Ano Novo, nas quais o verdadeiro líder demonstra que são datas igualmente significativas para todos, inclusive o próprio comandante.

Demonstrou-se, também, que o PGA é ferramenta de planejamento que permite ao general estar presente em todas as suas OM, apertar a mão de oficiais e praças sob seu comando e, portanto, fortalecer vínculos afetivos com todos. E no terreno, cuidado! Arames de tropeço poderão ser lançados à sua frente, ainda que sem má fé. Não aceite agrados que o distingam da situação vivida pela tropa.

Conviva, converse e compartilhe com seus comandados as dificuldades e características próprias da vida militar. E lidere-os.

Os músicos são artistas militares sem os quais o Exército jamais seria o mesmo. Aproxime-se dos regentes, mestres e demais integrantes das bandas de música. Eles exprimem a alma dos quartéis e estimulam a tropa a “seguir contente o seu tambor, com muito ardor, com muito ardor”<sup>10</sup>.

Foram relatados, por último, recentes exemplos testemunhados no GEsA. O Cmt elogiou e apresentou aos convidados da “velha guarda” os subordinados que transformaram em realidade algumas de suas ideias. Deixou claro a quem cabiam os aplausos e méritos.

Dos exemplos de Frederico (século XVIII) aos do Cmt 31º GAC (século XXI), extraíram-se lições de como desbravar e encontrar caminhos próprios para conquistar corações e mentes dos comandados e liderá-los. ■

---

## Referências

1. Neste artigo, o autor empregará apenas o verbo comandar.
2. Brasil, Estado-Maior do Exército, *Liderança Militar*, 2ª. Ed. 2011, pág. 3-3. BRASÍLIA: Estabelecimento Gustavo Cordeiro de Farias, setembro de 2011.
3. Idem.
4. General de Brigada Fernando Guimarães de Cerqueira Lima do qual o autor, como capitão, foi ajudante de ordens. O General terminou sua carreira como general de exército.
5. Hoje, 12ª Brigada de Infantaria Leve Aeromóvel.
6. Tenente-Coronel Dom José Luís Picciuolo e outros (p. 4). *Manual de História Militar*, 1ª parte, 3ª edição, p. 290 e seguintes. Buenos Aires: Escola Superior de Guerra, 1980. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederico\\_II\\_da\\_Pr%C3%BAssia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederico_II_da_Pr%C3%BAssia), acesso em 02 de abril de 2014.
7. Picciuolo, ob. cit.
8. Hoje subsiste apenas a 4ª Região Militar, em decorrência da extinção da 4ª Divisão de Exército.
9. Minas Gerais, exceto o Triângulo Mineiro, e um Batalhão de Infantaria Motorizado em Petrópolis. O território ocupado era, aproximadamente, o da França ou Espanha.
10. Adaptação de versos da canção “Ardor do Infante”, letra de Olavo Bilac e música de João Balabau. Disponível em <http://www.sgex.eb.mil.br/>, acesso em 8 de abril de 2014.