



O Gen Glenn K. Otis, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército (TRADOC) dos EUA, em visita a um treinamento realizado no Forte Jackson, na Carolina do Sul, 09 Fev 83.

NARA

# O Papel do Caráter na Liderança Efetiva

Cel (Res) Robert Gerard, Exército dos EUA

*O caráter, composto das qualidades morais e éticas de uma pessoa, ajuda a determinar o que está certo e concede ao líder a motivação para fazer o que é apropriado, independentemente das circunstâncias ou consequências.*

– Publicação de Referência Doutrinária do Exército ADRP 6-22 — *Liderança do Exército (Army Doctrine Reference Publication 6-22 — Army Leadership)*, de 2012

**O**s grandes líderes do Exército são soldados humildes que atribuem seu êxito aos homens e mulheres que trabalham para eles. Eles ficam de lado enquanto seus oficiais e soldados recebem as condecorações e os elogios que merecem. Seu caráter aprimora sua liderança.

Um dos grandes líderes de caráter do Exército era Glenn K. Otis. Entre os vários postos de comando durante guerra e paz, ele comandou o TRADOC (Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos

EUA), e o Exército dos EUA na Europa e o Sétimo Grupo de Exército/Exército Central. O Gen Otis passou os últimos quatro anos de sua vida em Carlisle, na Pensilvânia — evitando atrair atenção sobre si próprio, como um oficial da Reserva quieto e despretensioso. Se encontrasse com ele de maneira informal, nunca saberia sobre sua carreira impressionante, muito menos suas ações heroicas durante a Guerra do Vietnã.

## Um Oficial da Reserva Remunerada

Eu conheci o Gen Otis da Reserva Remunerada pela primeira vez durante uma cerimônia militar social logo depois dele mudar-se para Carlisle. Cheguei desacompanhado e o vi de pé sozinho em uma grande sala barulhenta, cheia de convidados loquazes. Eu achei que o havia reconhecido, mas não tinha certeza. Me apresentei como Bob Gerard, e ele respondeu casualmente que era Glenn Otis. Embora eu não conseguisse reconhecer o seu rosto, reconheci o nome imediatamente. Se eu não tivesse reconhecido o nome, duvido que ele teria tentado me informar sobre seu posto antigo ou suas realizações. Conversamos por um bom tempo, e lhe informei sobre um grupo que se reunia para o café da manhã, ao qual eu pertencia — um pequeno grupo de aposentados do Exército que se reunia todos os sábados de manhã para resolver os problemas do mundo. Logo, se tornou um integrante regular.

Na primeira reunião, ele fez questão de dizer que preferia ser chamado “Glenn”, em vez de “General Otis”. Contudo, nunca conseguimos nos abster de chamá-lo de “Senhor”. Otis não falava sobre suas realizações na Força, embora houvesse muitas e, em vez disso, falava com orgulho sobre os bons soldados que comandou ao longo dos anos.

## Um Comandante de Combate

Otis se alistou no Exército em 1945 e passou três anos como um praça antes de frequentar a Academia Militar de West Point. Tenho certeza que a sua experiência como praça incorporou nele um excelente sentido das habilidades do soldado — junto com todas as suas provações. É bastante fácil encontrar os fatos sobre sua progressão no Exército — escolas, promoções, condecorações e as posições de grande responsabilidade que assumiu, conforme galgou os postos, desde soldado raso até general de quatro estrelas. Fora disso, havia algo especial e prático sobre Glenn Otis, o que causou a minha

busca em descobrir mais sobre esse grande soldado, cujo caráter parecia tão excepcional.

Descobri provas do caráter de Otis em seu serviço como comandante em combate em 1967 e 1968, no Vietnã. Na minha opinião, nada exemplifica os atributos pessoais de Glenn Otis mais do que suas experiências de combate no Vietnã, onde comandou o 3º/4º Regimento de Cavalaria da 25ª Divisão de Infantaria, e onde foi condecorado com o Distinguished Service Cross por bravura em ação durante a Ofensiva Tet, em 1968.

**O 3º/4º Regimento de Cavalaria da 25ª Divisão de Infantaria.** Otis assumiu o comando do regimento em dezembro de 1967. O regimento de cavalaria da 25ª Divisão era uma força móvel, consistindo principalmente em carros de combate e viaturas blindadas de transporte de pessoal. Cada carro de combate M48 tinha um canhão poderoso de 90mm, uma metralhadora calibre .50 instalada em cima da torre e uma metralhadora M60 instalada perto da arma principal. As viaturas blindadas de transporte de pessoal M113 transportavam tropas e cada uma incluía uma metralhadora calibre .50 instalada e uma metralhadora M60 instalada em cada lado do veículo. Além dos três esquadrões de cavalaria (A, B e C), havia uma Unidade de aviação (Esquadrão D), consistindo em helicópteros leves de observação, viaturas de transporte de pessoal, helicópteros armados e um pelotão de fuzileiros aéreos.

A 25ª Divisão era subordinada ao III Corpo de Exército, em uma área que incluía a capital Saigon. A missão do regimento era controlar a principal rota de abastecimento do noroeste de Saigon até Cu Chi (a sede principal da Divisão) e de Cu Chi até Tay Ninh, uma distância de aproximadamente 80 quilômetros. Eu conhecia bem a área, com base no meu primeiro rodízio no Vietnã, em 1966. Além disso, meu irmão mais jovem, um integrante da Divisão, foi ferido na área — em um local chamado Hobo Woods. As Unidades que formavam o regimento de cavalaria eram móveis, tinham muito potência de fogo e podiam operar de forma independente.

**O Caminho de Saigon até Tay Ninh.** Quando os vietnamitas lançaram a Ofensiva Tet, em janeiro de 1968, os elementos do regimento do então Ten Cel Otis estavam distribuídos em pontos principais ao longo de aproximadamente 80 km de estrada entre Saigon e Tay Ninh. Os elementos combatentes de Otis não estavam preparados, de forma alguma, para responder com rapidez ao que se revelou ser uma grande ofensiva

norte-vietnamita por todo o país. Não obstante, o 3º/4º Regimento de Cavalaria desempenhou um papel essencial ao evitar que a base aérea fosse sobrepujada durante a batalha principal da guerra.



Foto disponível em: <http://army.togetherweserved.com/>

O Ten Cel Otis com tropas do 3º/4º Regimento de Cavalaria, em 1968.

Em seu livro *A Hundred Miles of Bad Road* ("Cem Milhas de Estradas Ruins", em tradução livre), os autores Dwight W. Birdwell e Keith William Nolan narram vários relatos que ilustram o estilo de liderança de Otis<sup>1</sup>. O autor Birdwell serviu no 3º/4º Regimento de Cavalaria, sob o comando de Otis. Algumas das narrações relatadas aqui vêm do livro de Birdwell e algumas das entrevistas e correspondência com veteranos do regimento<sup>2</sup>. Certa parte da informação vem do relato de Otis, gravado quando era estudante no Army War College<sup>3</sup>.

No início do seu comando, parece que Otis criou uma ligação pessoal com todos os integrantes do regimento. Um comandante de carros de combate relatou que não podia lembrar o comandante de regimento que tinha antes da chegada de Otis. De fato, não conseguia se lembrar do rosto do ex-comandante, mas ele disse que todos sabiam e lembravam Otis porque ele estava sempre com os soldados, verificando como estavam e o que precisavam.

Para proteger a estrada, o regimento estava dividido em pequenas Unidades em pontos principais ao longo da perigosa rota. Otis chegava às posições em sua viatura com lagartas, sem escolta, simplesmente para verificar se estavam bem e alerta. A presença frequente de Otis não consistia em microgerenciamento; ele confiava em seus subordinados e garantia que eles tinham o que precisavam para empreender suas tarefas.

O comandante de carros de combate relatou que como parte da missão de proteger a estrada, havia lugares onde a rota principal de abastecimento passou por

aldeias locais. Nesses casos, durante a noite, as frações de infantaria desembarcavam das suas viaturas e proviam proteção dos flancos enquanto as viaturas blindadas moviam-se pela aldeia. Os soldados não gostavam de fazer isso porque era muito perigoso. De vez em quando, Otis desembarcava e fazia parte dessa proteção com uma fração de infantaria. Um dos soldados que odiava essas missões disse que quando viu Otis desembarcar com eles sentiu que não podia reclamar sobre seus deveres.

Uma das áreas problemáticas ao longo da rota estava perto da aldeia de An Duc, ao norte de Cu Chi, onde o vietcongue colocou repetidamente minas em um escoadouro debaixo da estrada. Birdwell e Nolan descrevem um incidente em que a seção de Birdwell no Esquadrão Charlie foi incumbida com a missão de observar a área do escoadouro durante as horas de escuridão. A pequena Unidade foi cuidadosamente escondida em um local perto do escoadouro, esperando com paciência e vigiando qualquer sinal de movimento inimigo.

De repente, Birdwell disse que ouviu um barulho baixo e retumbante. Chegou cada vez mais perto, por trás do local. Enfim, na escuridão, pode distinguir uma viatura de comando sobre lagartas e a silhueta de Otis acima dela. A viatura parou. Após vários minutos, Otis, sossegadamente entrou em contato com ele pelo rádio. Da sua posição, Otis, usando um telescópio de visão noturna, pode ver um grupo de vietcongue movendo-se em silêncio na direção da estrada e do escoadouro. Ele direcionou as tropas de Birdwell a uma posição onde podiam engajar os soldados inimigos. O inimigo nunca descobriu o que lhe atingiu. No dia seguinte, Otis parabenizou e elogiou os soldados do Esquadrão Charlie, mas nunca atribuiu crédito a si pela sua participação.

**O exercício do Comando de Missão.** O estilo de liderança de Otis fez uma impressão duradoura no comandante do Esquadrão B. De vez em quando, Otis acompanhou o esquadrão enquanto protegiam a estrada principal entre Saigon e Tay Ninh. Antes de deslocar-se de uma posição a outra, o novo comandante de esquadrão pretendia fazer um *briefing* a Otis sobre seus planos e progresso. Otis escutou o primeiro *briefing* do novo comandante. Na segunda ou terceira vez que o comandante começou um *briefing*, ele disse que Otis lhe interrompeu. Otis explicou que dera a missão ao comandante para ele cumprir de forma que achasse certo e disse que não precisava saber todos os detalhes. Estaria presente, no caso deles precisarem de mais meios do regimento

ou da Divisão com a finalidade de ajudá-los durante um combate mais amplo. De fato, Otis disse que cada um dos esquadrões conduziu operações noturnas de forma diferente. Ele considerava este fato uma boa coisa porque apresentou, ao inimigo, o problema de imprevisibilidade.

## O tenente confessou seu medo de fracassar para o seu novo chefe.

Em 1967, o Exército tirou um jovem oficial de comunicações da escola e o designou como o oficial de comunicações de Otis. O tenente confessou seu medo de fracassar para o seu novo chefe. Otis sentou-se ao seu lado, olhando-o diretamente nos olhos, e deu um tapinha em seu joelho. Otis incentivou o tenente, dizendo que ele apenas precisava segui-lo — e o tenente se sairia bem. O jovem oficial acreditou em Otis e, com o tempo, esse tenente esqueceu o nome de todos os outros oficiais que conhecia no Vietnã, mas lembrou Glenn Otis por toda a vida porque ele era, primeiramente, um homem, e depois, um coronel.

Otis tinha um bom senso de humor. Durante um engajamento com as forças do Exército norte-vietnamita em Hoc Mone, em 1968, logo depois de assumir comando do regimento, ele desembarcou perto dos carros de combate do Esquadrão C. O comandante de carro de combate mantinha um macaco de estimação atado à torre com uma trela. Quando Otis chegou, o comandante estava à pé perto do carro de combate, e o macaco se empoleirava na torre. Otis olhou para o comandante e depois para o macaco e perguntou, jocosamente, se o macaco estava no comando do carro de combate. O comandante disse que não, e desejou saber por que Otis perguntara. Otis disse que ouviu muitas chiadeiras desse carro de combate enquanto escutava na rede de comunicações do Esquadrão C. Já que viu o macaco perto da torre, presumiu que era o comandante de carro de combate, e as chiadeiras na rede devem ter advindo dele.

**A Ofensiva Tet.** Com a exceção de uns poucos observadores perspicazes, a Ofensiva Tet chegou como uma surpresa para as forças dos EUA. No início, foi considerada uma ação diversionária antes de uma

grande ofensiva norte-vietnamita na área de Khe Sanh, ao longo da zona desmilitarizada. Em vez disso, foi uma ofensiva bem pensada por todo o país, incluindo tanto Unidades norte-vietnamitas quanto vietcongues. Quando Otis foi mandado responder aos contatos inimigos perto do lado sudoeste da Base Aérea Tan Son Nhut, ele não tinha noção da magnitude do bem planejado ataque norte-vietnamita, tampouco os grandes comandos norte-americanos e vietnamitas. A base aérea era uma das cinco grandes instalações alvejadas na área de Saigon. Envolvidos na sua missão de proteção da estrada, elementos do regimento de cavalaria de Otis ainda estavam distribuídas em pontos essenciais ao longo dos 80 km, desde o sudoeste de Saigon até Tay Ninh, ao norte.

Quando Otis recebeu a ordem de desdobrar o regimento para o sul, apenas dois pelotões do Esquadrão C e o Esquadrão D (a Unidade de cavalaria aérea) estavam disponíveis em Cu Chi, mas, no início, não havia evidência indicando que o ataque contra a base aérea era algo mais do que uma incursão rápida por uma pequena Unidade de guerrilheiros. No entanto, a força inimiga atacando Tan Son Nhut tinha um efetivo de aproximadamente 2.665 soldados vietcongues e do Exército norte-vietnamita. A pequena, mas poderosa, força do 3º/4º Regimento de Cavalaria se projetou para frente e colidiu com os elementos avançados de uma grande ofensiva.

A batalha que se seguiu permanece um testemunho da bravura e da coragem de Otis e das tropas pertencentes ao 3º/4º Regimento de Cavalaria. O comandante do Esquadrão C liderou o avanço. Muitas condecorações por bravura foram apresentadas depois. O Esquadrão C teve as mais pesadas baixas quando milhares de munição traçante (luminosa) verde, junto com uma profusão de granadas de lança-rojão, atingiram os homens e viaturas blindadas que fizeram contato no ponto de penetração na base aérea. Rapidamente, Otis assumiu o comando da batalha inteira na área de Tan Son Nhut.

Conforme o Esquadrão B se juntou ao combate no momento crítico do engajamento, Otis recomendou ao seu comandante que ele manobrasse a Unidade para atingir o inimigo atacante no flanco. Em suas anotações, o comandante de esquadrão lembrou que rotineiramente Otis dizia aos seus comandantes subordinados que recomendassem certas ações — em vez de ordená-las. Otis deixava os detalhes das decisões para os seus comandantes subordinados, permitindo que

eles tivessem a flexibilidade para modificar os planos às pressas, se necessário.

Segundo relatos verbais de soldados que estavam na zona de combate, os helicópteros de Otis foram abatidos até sete vezes. Um especialista que estava com ele quando um helicóptero aterrou de emergência relata ter visto Otis sair da aeronave danificada em meio ao combate, com projéteis voando da esquerda e da direita. Ele andou poucos metros e esperou pela próxima aeronave para resgatá-lo. Permaneceu calmo, como se estivesse em Nova York esperando por um táxi. Milagrosamente, foi capaz de sair dessas aeronaves danificadas sem ferimentos sérios.

Durante a Ofensiva Tet, estava frequentemente em uma aeronave, localizada mais ou menos cem metros acima de suas tropas. Ele coordenou o reabastecimento de munição para o Esquadrão C que estava sob ataque e evacuou os feridos em seu helicóptero. Ele ficou no meio do combate, desde o início até o final. Quatro de suas aeronaves foram abatidas durante a batalha por Saigon. Um soldado ferido seriamente durante o conflito se referiu a Otis como um tenente-coronel combatente, fiel, decisivo e que resolve problemas.

Apesar de sua preocupação sincera com os soldados individualmente, Otis não era permissivo. Um evento durante a batalha pela Base Aérea Tân Sơn Nhut demonstra como ele podia ser intolerante. A batalha estava se acirrando e os reforços começavam a chegar. O comandante mais antigo, um coronel, chamou pelo rádio para dizer que era um coronel — Otis era apenas um tenente-coronel — e que Otis tinha de prover um relatório da situação para que o coronel pudesse assumir o comando do combate. Otis replicou que não cederia o controle do combate até que a batalha fosse finalizada e que o coronel estava em apoio a sua Unidade. O coronel hesitou e depois concordou, perguntando onde Otis queria as tropas vindouras.

**Uma despedida.** Glenn Otis foi ferido pela primeira vez em 31 de janeiro de 1968, durante a Ofensiva Tet. Foi ferido de novo em maio e evacuado por razões médicas. Ele escreveu uma carta de despedida aos integrantes do regimento em junho e, embora alegasse que não queria que a carta fosse demasiadamente sentimentalista com muita nostalgia, uma certa quantidade de sentimentos estava evidente. Ele expressou o grande respeito que tinha para com suas tropas. Escreveu que uma parte dele sempre estaria com o “cavalo 3/4”, e não a parte tirada

por *Charlie* [codinome usado pelos soldados norte-americanos para referir-se aos vietcongues — N. do T]. Disse que nunca esqueceria algumas das batalhas e os tempos difíceis pelos quais passaram juntos.

## Caráter Duradouro

Depois da guerra, o regimento organizou reuniões a cada dois anos. Otis compareceu quando podia, mesmo depois de ser promovido ao generalato. Os soldados descobriram que ele era um contador de histórias fascinante, bem como um bom ouvinte. Parecia que Otis lembrou cada um de seus soldados, vivo ou morto. Ele se correspondia com vários deles e os ajudou e as suas famílias quando podia. Por exemplo, escreveu uma carta para apoiar a candidatura do filho de um ex-soldado para a Academia Militar dos EUA em West Point. Anos depois, ele continuou a buscar a premiação da Medalha de Honra para Dwight



O Gen Glenn K. Otis, Comandante em Chefe, do Exército dos EUA na Europa e do Sétimo Exército, durante uma cerimônia comemorando o 40º Aniversário do Dia-D, 02 Jun 84.

NARA

Birdwell, um índio norte-americano que desempenhou um papel heroico na batalha por Tan Son Nhut.

**Respeito Mútuo.** Durante toda a sua vida, Otis foi conhecido por respeitar a pessoa como um todo e ignorar as diferenças. Por exemplo, um oficial subalterno que lutava ao lado de Otis durante a batalha por Saigon depois virou manifestante antiguerra ávido. Não obstante, sua amizade e respeito mútuo continuou. Um de seus ex-capitães disse que servir sob o comando dele era um privilégio que ocorre uma vez na vida.

Como soldado e depois integrante da Reserva Remunerada, Glenn Otis não precisava de parafernália especial, nenhuma granada pendurada no cinto, nenhum chapéu sem forma, nenhuma pistola com cabo de madreperla, nenhum cão na trela, nenhuma pipa, nenhum cigarro pendurado [acessórios usados por alguns generais norte-americanos famosos, como MacArthur e Patton — N. do T.]. As pessoas que lhe conheceram podiam notar que era um gigante entre homens, um verdadeiro líder de homens. Glenn Otis era uma pessoa de caráter.

**Liderança duradoura.** Como ponderei sobre minha busca em descobrir o que era tão especial sobre Glenn Otis como líder, levou-me a lembrar a minha primeira reunião com ele. A resposta estava bem na minha frente. Lá estava ele, quietamente em pé, sozinho; um homem humilde e pensativo, abertamente amistoso para um desconhecido. Ele criou laços com seus oficiais e soldados da mesma forma e seus soldados não sentiam que trabalhavam para ele, mas que trabalhavam com ele. Eles

sentiam que Otis falava com eles, em vez de para eles. Sua sinceridade, humildade e preocupação sincera com seus subordinados eram as qualidades que lhe colocaram bem acima dos seus contemporâneos. Seu exemplo de liderança efetiva é duradouro.

## Conclusão

Muitos líderes são respeitados. Existe uma distinção, porém, entre respeito e reverência. No Exército, mostrar respeito para com os líderes é um assunto de obrigação. Os soldados exibem respeito com a deferência, cortesia e obediência. A reverência, por outro lado, é respeito merecido. Os soldados que chegam a reverenciar um líder mostram seu respeito por meio da veneração. Glenn Otis era, e ainda é, reverenciado pelos seus soldados.

Quando entrei em contato com os integrantes sobreviventes do 3º/4º Regimento de Cavalaria, fiquei surpreendido com a frequência que disseram que amavam seu comandante. Isso é bastante incomum entre um grupo diverso de homens duros e resistentes, muitos dos quais cresceram durante os anos 60 em bairros decadentes ou em cidades pobres no interior onde a sobrevivência era um desafio e a autoridade não era bem vista.

O caráter faz muito mais do que ajudar um líder a “determinar o que está certo” e “fazer o que está apropriado”, como escrito na ADRP 6-22. A história de Glenn Otis mostra como um líder de caráter pode inspirar homens não apenas no campo de batalha, mas por todas as suas vidas. ■

*O Cel Robert Gerard, Ph.D, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é bacharel pela University of Southern Mississippi; mestre em Educação e em Aconselhamento pela Monmouth University e pela Shippensburg University; e doutor em Administração Pública pela Penn State University. Serviu no Exército durante a Guerra da Coreia e em dois rodízios de combate no Vietnã.*

## Referências

1. Dwight W. Birdwell e Keith William Nolan, *A Hundred Miles of Bad Road: An Armored Cavalryman in Vietnam, 1967-1968*, (Novato, CA: Presidio Press, 1997). Os extratos são parafraseados e usados com permissão.

2. Gostaria de agradecer os integrantes do 3º/4º Regimento de Cavalaria, sem a ajuda dos quais não poderia ter escrito este artigo. Dwight W. Birdwell, Thomas Fleming, Rolland Fletcher, Jimmy Greer, Jerry Headley, Oliver Jones, Ralph Martinez, Malcom

Otis, Jim Ross, William E. Shaffer e Robert Sevene. Os integrantes sobreviventes do 3º/4º Regimento de Cavalaria que contribuíram com informações expressaram continuamente sua reverência e amor por seu ex-comandante.

3. Glenn K. Otis, in “Vietnam Mechanized Operations Oral Histories 1965-1973”, (Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center).