



# **Projeto Mário Travassos**

**Resenha Crítica**

**Liderança Militar: Conquista de Corações e Mentres**

**Sandro BALBINO da Silva – Ten Cel Art  
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)**

**2024**

## **Introdução**

A presente resenha crítica tem por finalidade analisar um artigo que aborda o tema liderança militar. O texto alvo da análise foi elaborado com o propósito de discorrer sobre as oportunidades que o dia a dia da caserna oferece ao líder militar, para que este se aproxime da sua tropa, fortalecendo vínculos afetivos com seus comandados, no intuito de desenvolver a liderança. Relata algumas experiências pessoais bem-sucedidas que permitiram ao autor vivenciar a liderança na prática.

O autor do artigo, 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 General-de-Brigada, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME); como General-de-Divisão, a 4ª Região Militar e a 4ª Divisão de Exército. Como General -de-Exército, foi chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, data que marcou sua passagem para reserva. Paulo Cesar de Castro ainda 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.

O referido artigo abordou a importância de comandantes, em todos os níveis, desenvolverem a liderança junto à sua tropa. Para tanto, Castro procurou estimular os militares em função de comando a buscarem soluções próprias no intuito de conquistar corações e mentes dos seus subordinados.

Ao final do artigo, o autor faz uma síntese das boas práticas que podem ajudar no desenvolvimento da liderança e conclui dizendo que comandar e liderar devem ser sinônimos e que, se tal não ocorrer, poderá haver um vácuo de liderança militar com prejuízo superlativo para o escalão considerado e superiores.

## **Discussão e análise crítica do assunto**

Liderança é um tema vastamente debatido na literatura militar, porém na maioria das vezes é abordado sob um enfoque teórico, por vezes se valendo, unicamente, de contextos históricos para exemplificar as suas teorias. O artigo ora analisado diferencia-se dos demais que abordam a temática, uma vez que sua análise se dá a partir de contextos práticos da vida da caserna militar. Tal abordagem, voltada às situações do cotidiano do aquartelamento o tornam relevante agregando um valor diferenciado à questão.

Em sua parte introdutória, o autor aborda as especificidades da carreira das armas, carreira essa em que os militares ascendem na hierarquia unicamente por mérito. À medida em que ocorre essa ascensão, novas funções inerentes a cada cargo ensejam, aos oficiais e às praças, o exercício do comando da tropa que lhes foi confiada. O autor defende que o ato de comandar ocorra desde o dia a dia da caserna e não apenas em operações militares.

Em seguida, o artigo defende que os líderes precisam entender bem o conceito de hierarquia e não deixar que a distância hierárquica os afaste de seus comandados. Afirma, ainda, que comandantes autênticos reconhecem esse fenômeno e rompem eventuais barreiras que poderiam impedi-los de estabelecer sólidos vínculos afetivos com sua tropa.

No intuito de comprovar sua afirmação, o autor cita um exemplo histórico e cita, também, diversas situações do cotidiano da caserna vividas por ele, que ilustram de forma prática que é possível um comandante, mesmo nos mais altos postos hierárquicos, manter-se coeso à tropa que comanda.

O exemplo histórico que Castro elencou para ilustrar sua tese foi do grande líder militar Frederico II, Rei da Prússia (1740 a 1786). Em sua explanação, o autor apresentou diversos contextos em que Frederico II, mesmo sendo soberano do seu povo, manteve-se unido à sua tropa e conquistou corações e mentes por meio de atitudes que o igualavam aos seus homens. Atitudes como: compartilhar da vida simples dos soldados, sem luxo; conhecer cada um dos seus comandados pelo nome; e tomar atitudes de cuidados com a sua tropa, melhorando sua alimentação e serviço de saúde.

Em seguida, o autor começa a abordar o tema liderança militar sob o enfoque da atualidade e inicia a discorrer sobre boas práticas aplicadas pelo próprio Castro, durante suas décadas na vida castrense, e que geraram um resultado satisfatório.

Fazendo um paralelo com o manual de Campanha C20-10, que aborda o tema Liderança Militar, verificou-se o alinhamento do artigo em análise com os conceitos do citado manual. Como exemplo, transcrevo um trecho do manual que enfatiza a construção da liderança alicerçada em exemplo e convivência: *“a liderança militar não é algo que surge de repente, e sim algo construído com o passar do tempo, fruto de relacionamento pessoal estabelecido no cumprimento das ações militares”*. O alinhamento caracteriza-se pela defesa do autor em construir vínculos afetivos, por meio do exemplo e da convivência, entre o comandante e seus comandados, condição imprescindível na construção da liderança.

Dentre essas boas práticas, o autor dissertou sobre a importância de o comandante fazer algumas refeições junto à tropa. Sem dúvida, tal gesto simples passa a ser um fator motivador para o soldado, ao observar seu comandante dispensar uma alimentação diferenciada para alimentar-se exatamente como seu subordinado, inclusive com os mesmos utensílios. Além disso, torna-se uma oportunidade de conversar com os comandados, ouvi-los e entender suas dores e aspirações. O ser humano necessita ser ouvido e tende a valorizar quem o ouve e, quando essa atenção a ele dispensada parte do seu comandante, que é a pessoa que, de fato, pode ajudá-los em suas dificuldades, nasce daí um vínculo afetivo baseado na gratidão.

Seguindo a mesma linha, o autor defende que o comandante precisa estar no terreno junto com as tropas, fazendo as mesmas atividades operacionais que seus homens fazem. A tropa precisa observar que seu comandante tem a capacidade de cumprir as tarefas nas mesmas condições de seus comandados. Essa atitude encurta a distância entre o comando e a ponta da linha, o que contribui para o desenvolvimento da liderança.

Outro aspecto de grande importância abordado pelo autor, trata-se da oportunidade de o comandante valer-se de datas comemorativas, como aniversários, Páscoa, Natal, entre outras. São momentos propícios para estreitar os laços com seus comandados. Tais oportunidades denotam a preocupação do comandante com o lado humano dos seus subordinados. Assim, a tropa sente-se acolhida e esse sentimento de acolhimento gera vínculos afetivos favoráveis ao surgimento da liderança.

Ademais, destaco a assertividade da afirmação do autor quando menciona que a gama de atividades administrativas inerentes ao cargo de comandante absorvem-no de tal maneira a dificultar o exercício da liderança. Para mitigar isso, sugere o meticuloso planejamento de suas ações, utilizando-se assim, da organização como fator multiplicador de tempo. Neste escopo, é mister concordar com o autor, uma vez que a diversidade e a quantidade de atividades administrativas inerentes ao comando podem fazer com que o comandante negligencie as ações de presença junto à sua tropa, o que prejudica o desenvolvimento da liderança. Atividades planejadas e organizadas eliminam os hiatos temporais e, como resultado, otimizam o tempo do comandante, que pode empregá-lo junto a seus comandados.

Outrossim, para que o artigo analisado não se caracterize, apenas, por experiências pessoais do autor, este cita um exemplo de um jovem comandante, que praticou ações de reconhecimento público ao trabalho de seus subordinados, dando clara demonstração de desenvolvimento da liderança. A valorização e reconhecimento do trabalho do subordinado

por meio de manifestações públicas geram ao subordinado o sentimento de satisfação pela missão bem cumprida, e isso certamente irá estimular o militar a sempre trabalhar com esmero e afinco.

Cabe ressaltar que o autor, durante todo o artigo, defende a ideia de que a liderança é algo construído com o tempo. E, de fato, esta surge após a criação de laços afetivos que necessariamente precisam do tempo para serem consolidados. Não há como desvencilhar o fator tempo da equação da liderança. Quanto mais tempo nutrindo esses laços, maior será o respeito e admiração e, por consequência, maior será a liderança.

Para Castro, comandar é sinônimo de liderar. Dessa forma fica notório o fato de que somente liderando sua tropa, um comandante poderá vivenciar o pleno exercício do comando.

## **Conclusão**

Do exposto, pode-se afirmar que o artigo “Liderança Militar: Conquistando Corações e Mentres” é de grande relevância, pois oferece ferramentas importantes para que o militar consiga definir seus próprios caminhos no intuito de fortalecer o relacionamento interpessoal com o efetivo sob sua responsabilidade, estabelecendo os vínculos afetivos necessários ao surgimento da liderança.

Ao revelar experiências pessoais, bem como boas práticas de outros militares, o autor consegue comprovar a importância de comandar pelo exemplo. Sendo o exemplo um fator fundamental quando o assunto é o desenvolvimento da liderança. Nesse ínterim, faz-se necessária a aproximação do comandante à sua tropa e, por meio dessa proximidade, o comandante tem a oportunidade de conhecer seus homens e entender suas dificuldades e, assim, criar e estreitar os vínculos afetivos com sua tropa. Vínculos esses considerados como alicerces no desenvolvimento da liderança.

As boas práticas sugeridas pelo autor em diversas situações não esgotam o assunto, porém ajudam os comandantes em todos os níveis a entender a base do desenvolvimento da liderança, pelo exemplo.

Isto posto, recomenda-se a leitura dessa obra aos militares que exercem funções de comando ou chefia em todos os níveis.

O autor desta Resenha Crítica, Sandro Balbino da Silva, é Tenente-Coronel do Exército, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército. Comandou, como Major, o Núcleo do 12º Grupo de Artilharia Antiaérea. Como Tenente-Coronel foi Assistente de Oficial General e Gestor de Recursos Humanos do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, onde serve atualmente.

## **Referências**

CASTRO, Paulo C. Liderança Militar, Conquista de Corações e Mentres. Artigo publicado na revista Military Review, Maio-Agosto, 2014.

EXÉRCITO, Manual e Campanha C 20-10, Liderança Militar, 2011.