

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Adrian Leoni do Prado

**COMANDANTES DE FRAÇÕES QUE SE DESTACARAM COMO LÍDERES NA
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL**

**Resende
2021**

Adrian Leoni do Prado

**COMANDANTES DE FRAÇÕES QUE SE DESTACARAM COMO LÍDERES NA
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Matheus Santana Vargas

Resende
2021

Adrian Leoni do Prado

**COMANDANTES DE FRAÇÕES QUE SE DESTACARAM COMO LÍDERES NA
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em ____ de _____ de 2021:

Banca examinadora:

Matheus Santana Vargas, 1º Ten
(Presidente/Orientador)

Resende
2021

Dedico este trabalho aos meus pais, por terem se esforçado ao máximo para que eu pudesse ter todas as condições necessárias para realizar os meus sonhos, que me incentivaram, apoiaram e aconselharam durante toda a minha trajetória. À minha noiva, que me ajudou e orientou a fazer este trabalho da melhor forma possível. Graças a todos esses esforços, estou tendo a honra de tornar-me oficial do Exército Brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter iluminado meu caminho e abençoado minha jornada, por ter me dado forças quando precisei e por ter colocado pessoas magníficas na minha vida, que me incentivaram e fizeram diferença nessa grande conquista que é ser oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço à minha querida mãe, que sempre esteve ao meu lado e sempre me acompanhou, independentemente da distância ou da dificuldade; ao meu querido pai, que me mostrou o propósito e a importância de estar enfrentando as dificuldades e ter força para seguir em frente, sem nunca se render, mostrando que a derrota é inaceitável; à minha querida irmã, que sempre esteve presente nos momentos marcantes; e à minha querida noiva, que sempre se preocupou comigo, me apoiou, me ensinou, me ajudou, me deu um propósito a mais para a minha vida, tornando todos os fardos mais leves, e trouxe uma felicidade imensurável para a minha vida. Graças a todos vocês e a todos os seus esforços, hoje sou o homem mais feliz, mais realizado e mais sortudo do mundo.

Agradeço também ao meu orientador, que dedicou seu tempo para me ajudar e me ensinar e teve paciência e dedicação em fazer com que meu trabalho ficasse o melhor possível.

RESUMO

COMANDANTES DE FRAÇÕES QUE SE DESTACARAM COMO LÍDERES NA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

AUTOR: Adrian Leoni do Prado

ORIENTADOR: Matheus Santana Vargas

A profissão militar exige o desenvolvimento de diversos atributos do indivíduo, mais especificamente o oficial combatente, que tem como finalidade de seu serviço comandar homens e direcioná-los no amplo espectro dos conflitos. Diante da história, diversos homens lutaram pela sua nação, pelo seu Exército e pela sua família, desempenhando, assim, o propósito central de um militar. Com base nessa conjuntura, o objetivo desta pesquisa científica é apresentar a importância dos militares exercerem a liderança, mostrando o quanto um líder pode fazer a diferença não só no desenrolar dos conflitos, mas, principalmente, na conclusão da missão; abordando situações de máximo transtorno; e explanando histórias da Segunda Guerra Mundial, de maneira que os oficiais combatentes dos dias atuais desenvolvam e empreguem, no corpo de tropa, suas qualidades como líderes da melhor maneira possível. A pesquisa foi dividida em três capítulos. O primeiro se refere à parte teórica da monografia, na qual é abordada a definição e teoria da liderança, destrinchando-a em liderança militar e suas competências. Em seguida, foca-se na apresentação dos militares que se destacaram como líderes, explanando a origem de cada combatente e realçando as ações, atitudes e qualidades que os diferenciaram, marcando-os como líderes militares diante de seus comandados, e evidenciando a diferença que suas ações trouxeram para a resolução dos conflitos. Os militares analisados na pesquisa foram: Erwin Rommel, militar alemão que lutou pelo Eixo; Audie Murphy, combatente norte americano; e Apollo Rezk, oficial R/2 brasileiro, que se destacou na FEB (Força Expedicionária Brasileira); tendo esses lutado pelos Aliados. Finalizando a parte teórica, enfatiza-se a atuação do coronel Ricardo Bezerra, antigo comandante do BRABAT (Batalhão Brasileiro de Força de Paz) 23, na missão de paz no Haiti, exercida pelo Brasil por meio da ONU (Organização das Nações Unidas), acentuando suas ações que o fizeram desempenhar uma boa liderança diante de seus subordinados, provando que os ensinamentos transmitidos pelos antigos combatentes da Segunda Guerra Mundial são atitudes semelhantes das tomadas pelo coronel, sendo assim, um conhecimento de suma importância para os oficiais do Exército Brasileiro. O segundo capítulo aborda o referencial metodológico. A metodologia escolhida para esta monografia é histórica e sua abordagem se caracteriza como qualitativa. Foi realizada uma entrevista com o coronel Ricardo Bezerra sobre seu comando do BRABAT 23. A análise e explanação desse diálogo encontram-se no último capítulo, que apontou a importância de uma liderança eficaz para o sucesso de missões militares. Não se deve deixar que a liderança seja esquecida entre os militares, de maneira que tenha um vulto maior nas escolas de formação. Seu ensinamento trará reflexos significativos para operações futuras quando utilizadas de maneira correta pelos comandantes.

Palavras-chave: Liderança. Militar. Oficial. Combatente.

ABSTRACT

COMMANDERS OF FRACTIONS THAT STAND OUT AS LEADERS IN THE SECOND WORLD WAR

AUTHOR: Adrian Leoni do Prado

ADVISOR: Matheus Santana Vargas

The military profession requires the development of several attributes of the individual, more specifically the combatant officer, whose purpose is to command men and direct them in the broad spectrum of conflicts. Faced with history, several men fought for their nation, for their army and for their family, thus fulfilling the central purpose of a military man. Based on this situation, the objective of this scientific research is to present the importance of the military to exercise leadership, showing how much a leader can make a difference not only in the course of conflicts, but, mainly, in the conclusion of the mission; addressing situations of maximum disorder; and explaining stories from the Second World War, so that today's combatant officers develop and employ, in the troop corps, their qualities as leaders in the best possible way. The research was divided into three chapters. The first refers to the theoretical part of the monograph, in which the definition and theory of leadership is discussed, distinguishing between military leadership and its competences. Then, it focuses on the presentation of the military that stood out as leaders, explaining the origin of each combatant and highlighting the actions, attitudes and qualities that differentiated them, marking them as military leaders in front of their commanded officers, and highlighting the difference that their actions brought to the resolution of conflicts. The military personnel analyzed in the survey were: Erwin Rommel, a German military man who fought for the Axis; Audie Murphy, North American fighter; and Apollo Rezk, Brazilian R/2 officer, who stood out at FEB (Brazilian Expeditionary Force); having fought for the Allies. Concluding the theoretical part, we emphasize the role of Colonel Ricardo Bezerra, former commander of BRABAT (Brazilian Battalion of Peace Force) 23, in the peacekeeping mission in Haiti, exercised by Brazil through the UN (United Nations), accentuating his actions that made him perform a good leadership in front of his subordinates, proving that the teachings transmitted by the former combatants of the Second World War are attitudes similar to those taken by the colonel, being, therefore, an extremely important knowledge for the officers of the Brazilian Army. The second chapter addresses the methodological framework. The methodology chosen for this monograph is historical and its approach is characterized as qualitative. An interview was conducted with Colonel Ricardo Bezerra about his command of BRABAT 23. The analysis and explanation of this dialogue can be found in the last chapter, which highlighted the importance of effective leadership for the success of military missions. Leadership should not be allowed to be forgotten among the military, so that it has a greater dimension in training schools. It's teaching will have significant repercussions for future operations when used correctly by commanders.

Keywords: Leadership. Serviceman. Officer. Combatant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares da liderança militar.....	15
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
BRABAT	Batalhão Brasileiro de Força de Paz
COTER	Comando de Operações Terrestres
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
FAB	Força Aérea Brasileira
FEB	Força Expedicionária Brasileira
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
HCE	Hospital Central do Exército
MEM	Materiais de Emprego Militar
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a estabilização no Haiti
ONU	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	LIDERANÇA	13
2.1.1	Liderança militar	14
2.1.2	Competências da liderança militar	17
2.1.2.1	Competências cognitivas e psicomotoras	18
2.1.2.2	Competências afetivas pessoais	20
2.1.2.3	Competências afetivas interpessoais	22
2.2	LÍDERES MILITARES DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	23
2.2.1	Erwin Rommel	23
2.2.2	Audie Murphy	28
2.2.3	Apollo Miguel Rezk	35
2.3	LIDERANÇA MILITAR NA ATUALIDADE	38
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	42
3.1	MÉTODOS	42
3.1.1	Estudo da liderança militar	42
3.1.2	Estudo biográfico	42
3.1.3	Entrevista com o coronel Ricardo Bezerra, ex-comandante do BRABAT 23	43
3.2	TIPO DE PESQUISA	43
3.3	ANÁLISE COMPORTAMENTAL	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – Entrevista sobre liderança com o Coronel Ricardo Bezerra, ex-comandante do BRABAT 23	53

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi uma época conturbada. A humanidade presenciou duas grandes guerras mundiais. Em tempos de conflito, os dias são árduos, tanto para militares quanto para civis, nos quais o caos predomina sobre as pessoas e o pavor é o único sentimento diário. É nesse cenário que grandes homens viveram, lutaram e morreram pela sua pátria, defenderam o que acreditavam ser certo e carregaram consigo a honra dos exércitos que representaram, das nações que protegeram e, principalmente, das famílias que ansiavam ver mais uma vez.

São nessas situações que o Exército é posto em evidência, mostrando sua capacitação, seu preparo e seu fervor pela pátria. Muitos tombaram no campo de batalha, deixando para trás sonhos, famílias, e até mesmo um legado. Porém, todos eram guiados por uma missão, um objetivo, e foram conduzidos por laboriosos comandantes que tinham a complexa missão de liderar homens da melhor forma possível, para que, assim, conseguissem a vitória e alcançassem o menor número de baixas.

Já no século XXI, um período pacífico comparado ao século anterior, não é tão frequente a atuação dos comandantes em situações caóticas. Há um número incongruente menor de conflitos, ocasionando, assim, a deslembração de muitos atributos essenciais para os comandantes, sendo um dos principais a liderança.

Dessa forma, surgem as seguintes questões: quais os ensinamentos transmitidos por meio da liderança dos comandantes da Segunda Guerra Mundial? Os oficiais do Exército, atualmente, podem utilizar quais desses preceitos como incentivo para aperfeiçoarem seu comando?

Com base nessas indagações, este trabalho utiliza como objeto de análise três militares que se destacaram como líderes durante a Segunda Guerra Mundial, sendo eles Erwin Rommel (Eixo), Audie Murphy e Apollo Rezk (Aliados). A pesquisa foi realizada buscando evidenciar as ações desses militares, seus atributos e as características que os definiram como exímios líderes, procurando também contextualizar com os dias atuais, fornecendo, assim, subsídios para agregar do conhecimento dos militares do Exército Brasileiro. Posteriormente, serão enfatizados os feitos do coronel Ricardo Bezerra, antigo comandante do BRABAT 23, na missão de paz da ONU que as tropas brasileiras participaram no Haiti, na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), com o objetivo de evidenciar a significativa importância da liderança e como os mesmos atributos utilizados pelos antepassados, a respeito desse tema, devem se perpetuar pelos exércitos.

Esta pesquisa se justifica na importância dos atuais comandantes militares exercerem uma liderança exemplar perante seus subordinados, tendo em vista a falta de emprego do Exército em situações de guerra. Também é de grande relevância os militares atuais adquirirem conhecimento em antigos próceres que exteriorizaram a importância do comando no cumprimento da missão para que possam se espelhar em suas ações. A pesquisa tem como propósito levar à compreensão da magnitude da liderança militar, visando, assim, o aprimoramento técnico-profissional, um dos grandes valores militares. Esse atributo, quando bem executado, é essencial para que grupos de combate sejam forjados, pois, segundo o general William Creech (CREECH, William apud TRICHES, Vinícius; FAGHERAZZI, Onorata, 2014), “não há pelotões fracos, apenas líderes fracos”.

Esta monografia foi dividida em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o conceito de liderança. Nessa parte, a monografia abre espaço para a apresentação da liderança militar e suas competências, destacando informações relevantes para um combatente que exerça comando. Além disso, o capítulo relata a trajetória de três militares que se destacaram como líderes na Segunda Guerra Mundial, Erwin Rommel, Audie Murphy e Apollo Miguel Rezk, exaltando suas histórias e atuações que os fizeram ser reconhecidos como exímios comandantes.

O segundo capítulo aborda todos os procedimentos utilizados para a execução desta monografia, como tipo de pesquisa, metodologia aplicada a respeito do estudo da liderança militar, junto à pesquisa biográfica dos combatentes da Segunda Guerra Mundial e do comandante do BRABAT 23, unido a uma entrevista com o mesmo.

O terceiro capítulo visa destrinchar toda a entrevista realizada com o coronel Ricardo Bezerra, antigo comandante do BRABAT 23, destacando os pontos mais importantes durante todo o diálogo. Essa parte reforça toda a teoria estudada na monografia, trazendo um exemplo atual de liderança, transparecendo a verdadeira importância dos atributos no comando da tropa e apontando como isso reflete no resultado da missão, possuindo um bom aproveitamento ou não.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Evidenciar a liderança dos militares Erwin Rommel (Eixo), Audie Murphy (Aliados) e Apollo Rezk (Aliados) no período da Segunda Guerra Mundial, seguido de uma abordagem a

respeito do coronel Ricardo Bezerra, antigo comandante do BRABAT 23, contextualizando a liderança nos dias atuais.

1.1.2 Objetivos específicos

Compreender as competências de liderança existentes no *Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar*.

Investigar a atuação dos Aliados durante a Segunda Guerra Mundial, tendo como foco a liderança de Audie Murphy e Apollo Rezk.

Explicar o desempenho do Eixo durante a Segunda Guerra Mundial, evidenciando a liderança de Erwin Rommel.

Abordar o histórico de ações do coronel Ricardo Bezerra, que o destacou como líder no período que comandou o BRABAT 23 no Haiti.

Relacionar as ações analisadas de destaque dos militares com as competências de liderança do *Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Para compreender a definição de liderança, é necessário dividi-la em quatro princípios. Segundo Covey (2002, p. 5), esses níveis são: pessoal, a relação que o indivíduo possui com si mesmo; interpessoal, como interagir com as outras pessoas; gerencial, a responsabilidade de cumprir com seus encargos em conjunto com outros; e, por último, o organizacional, saber administrar indivíduos, com o desígnio de recrutá-los e treiná-los, criando uma estrutura e, conseqüentemente, solucionando problemas.

Substancialmente, liderar é influenciar pessoas, mudando, assim, seus comportamentos, motivando, inspirando e transformando o coletivo para cumprir o objetivo final estipulado pelo seu líder. “Liderar é influenciar os subordinados na busca dos objetivos institucionais. É modificar comportamentos individuais e coletivos; motivar, inspirar e transformar pessoas, desenvolvendo ambientes de confiança mútua” (BEZERRA, 2019, p. 165).

Todos esses aspectos devem ser embasados na confiança mútua que esse ambiente gera, afinal, confiança é o que vai garantir o sucesso ou o fracasso no relacionamento entre quem comanda e quem é comandado. “A confiança, ou a falta dela, está na origem do sucesso ou do fracasso, nos relacionamentos e nos resultados finais de um negócio, de uma indústria, do sistema de educação e do governo” (COVEY, 2002, p. 6).

Para reforçar, Gaspar e Portásio (2010, p. 39) também defendem a concepção de que a liderança é a competência que mais influencia nos resultados finais do grupo, por estar correlacionada com a coesão e a coerência dos indivíduos e com a sintonia com que os objetivos serão desdobrados e realizados no decorrer do tempo. Os resultados positivos e negativos estão diretamente ligados à capacidade e competência que o líder demonstra perante seus comandados, comprovando que um comandante desenvolvido em seus atributos para nortear, inspirar e transverter seu pessoal de acordo com suas intenções proporciona um melhor cumprimento da missão, com uma trajetória mais eficaz e resguardando possíveis fracassos.

2.1.1 Liderança militar

Para compreender a liderança militar, precisa-se entender, primeiramente, que tudo depende de como o indivíduo vai desenvolver seu comando e se irá fazer com que os subordinados reconheçam que o superior tem a capacidade de conduzi-los, criando, assim, um laço de confiança que pode até mesmo ser vitalício.

[...] liderar é conseguir que o subordinado, ao reconhecer no comandante a legítima capacidade de conduzi-lo em determinada tarefa, voluntariamente deseje segui-lo. É uma relação afetiva de confiança em que se acredita. Nesse caso, o subordinado atribui ao comandante o poder de lidera-lo. Ele delega. É uma relação que pode durar toda uma vida. (BEZERRA, 2019, p. 106).

Para que um indivíduo desenvolva e aplique sua liderança perante seus subordinados, é de suma importância compreender todos os aspectos que esse atributo abrange. Primordialmente, a liderança pode ser vista como uma arte de comandar pessoas, possuindo a habilidade de influenciar, de forma positiva, ideias e comportamentos.

Liderança é um instrumento milenar da sociedade, constantemente mencionado na análise de eventos coletivos, utilizado como ferramenta de influência sobre grupos diversos e documentado nos mais variados registros históricos. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 413).

Há quatro fatores fundamentais para a manifestação dessa habilidade. Segundo o *Manual de Campanha C 20-10* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 2-2), esses elementos se desdobram em situação, líder, liderados e interação entre líder e liderados. A situação se dá por fatores internos e externos, os quais irão exercer influência perante um grupo, sendo coeficientes políticos, econômicos, psicossociais, militares e científico-tecnológicos que irão concernir motivação para o cumprimento das suas tarefas. O líder é quem irá influenciar o comportamento de seus subordinados. Os liderados devem ser analisados quanto às suas necessidades, emoções e motivações, para que, assim, seu comandante exerça uma melhor atuação a respeito de cada um. A interação é imprescindível para que haja coerência no grupo, pois somente assim haverá liderança de um indivíduo em relação aos outros.

A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. [...] precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência. [...] E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. (HUNTER, 2004, p. 49).

Segundo Northouse (2013, p. 5-6), a liderança não é um traço de origem do indivíduo, mas algo que ele desenvolve metodicamente no decorrer do emprego de suas funções como comandante. É essencial que haja um objetivo comum para que ocorra uma sinergia entre comandante e comandado, atribuindo um caráter ético. Assim, haverá um vínculo afetivo entre os indivíduos, ocasionando o logro dos objetivos instaurados pelos comandantes. O líder que nunca erra é uma utopia criada pelo próprio homem, pois, segundo Julio Groppa Aquino (1997, p. 36) “[...] errar, sua tendência será a de refletir mais sobre o problema e sobre as ações que empregou para resolvê-los. Vale dizer que o erro pode levar o sujeito a modificar seus esquemas, enriquecendo-os [...] o erro pode ser fonte de tomada de consciência”.

“[...] não existe liderança nata. O líder messiânico, que sabe de tudo e sempre acerta, é apenas uma figura de ficção. Por outro lado, o líder de carne e osso é fruto de muito suor, estudo e autocrítica” (BEZERRA, 2019, p. 15).

Especificamente na liderança militar, há três aspectos básicos que sustentam a base desse atributo, e em cada um incuti um verbo chave. Eles são abordados no *Manual de Campanha C 20-10* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3-3) como fatores que irão assegurar toda a credibilidade do líder militar, sendo eles proficiência profissional (saber); senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (ser); e atitudes adequadas (fazer) (Figura 1).

Figura 1 – Pilares da liderança militar



Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2011)

A proficiência profissional pode ser associada ao posicionamento do militar, visto que ela é a primeira qualidade observada por cada subordinado ou superior desse sujeito, pois nesse atributo reflete a capacidade, o conhecimento e a cultura intrínsecos no líder, demonstrados por meio de suas atitudes, como uma boa capacitação física para se manter à

frente de seus subordinados e a habilidade de comunicação – fator de extrema importância abordado por muitos militares, como o coronel do Exército Brasileiro Ricardo Bezerra, antigo comandante do BRABAT 23, na missão de paz da ONU no Haiti, em sua obra *Missão Haiti: 7 Lições de Liderança* (2019), o qual será explanado mais à frente. Como a essência da liderança, a comunicabilidade deve ser eficaz, pois se não atingir o grupo, não haverá uma resposta clara ao comando e às intenções do comandante. É vultoso conhecer os subordinados, podendo, assim, interagir de maneira competente, respeitando deficiências e dificuldades apresentadas por eles.

A **proficiência profissional** indica capacidade, conhecimento, cultura. [...] é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física [...], a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3-4).

O senso moral é o que transmitirá as verdadeiras intenções e a fidedigna natureza de cada comandante, uma vez que a maneira como o militar irá atribuir o poder que ostenta perante seus subordinados irá determinar seu caráter e seus valores morais, afinal, segundo Nicolau Maquiavel, em sua obra *O Príncipe* (1996), o homem mostrará sua verdadeira face quando exposto à sensação de poder, fomentando, assim, sua célebre frase: “dê o poder ao homem, e descobrirá quem ele realmente é”. O mesmo tema foi abordado por um dos políticos mais importantes da história dos Estados Unidos, Abraham Lincoln, o qual afirma que “quase todos os homens são capazes de suportar adversidades, mas se quiser pôr à prova o caráter de um homem, dê-lhe poder”. Em outras palavras, confere a cada comandante utilizar dessa autoridade, agindo em prol do grupo e do objetivo final, ou visando benefício próprio, impossibilitando sua liderança, visto que, para atingir essa habilidade, é preciso existir uma harmonia de valores e diversos conhecimentos necessários para um líder.

O **senso moral** diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3-4).

Complementando e concretizando esses dois aspectos, proficiência profissional e senso moral, sobrevém a atitude adequada, sendo o senso moral que sustenta a base de um comandante militar eficiente, e é basilar para a capacitação do indivíduo em exercer sua liderança. Isso transparece por meio da maneira como o sujeito irá empregar os valores e

competências de sua personalidade individual, associando com todo o seu cabedal de conhecimento.

“A **atitude adequada**, fato preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (**o fazer**), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3-4).

Pode-se inferir, segundo o *Manual de Campanha C 20-10* (2011), que o militar só irá integrar os três pilares quando dispor de motivação para liderar. No entanto, essa motivação não garantirá que o indivíduo será um exímio líder. Esse processo depende muito da interação que o comandante terá com seu comandado. Há a possibilidade de o militar possuir uma excelente liderança quando estiver exposto a uma situação de combate e ser um péssimo líder em uma ocasião mais administrativa, ou vice-versa. Portanto, é mais preciso afirmar que o sujeito irá desenvolver a capacidade de liderar do que irá desenvolver sua liderança, uma vez que, assim, não estará garantindo que ele se tornará um líder, mas contribuirá substancialmente para que isso ocorra.

2.1.2 Competências da liderança militar

Para que a formação do militar seja satisfatória e íntegra, o Exército Brasileiro estabeleceu competências para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Abordando todos esses quesitos, é possível concretizar um comandante que desenvolva uma boa performance e, principalmente, que possua uma excelência quanto à sua liderança. Segundo o *Manual de Campanha C 20-10* (2011, p. 5-1), é primordial que haja uma conversão nas características cognitivas, psicomotoras e afetivas em comportamentos do indivíduo, gerando, assim, resultados práticos. Essa transformação está diretamente relacionada a essas competências. Por consequência disso, foram destrinchadas da seguinte maneira: competências cognitivas e psicomotoras; competências afetivas pessoais; e competências afetivas interpessoais. Vale ressaltar que, para o Exército Brasileiro, de nada vale a existência de líderes com admiráveis competências se não possuírem intrínsecos em seu caráter os valores fundamentais, apresentando um bom caráter e seguindo a ética militar.

2.1.2.1 Competências cognitivas e psicomotoras

As competências cognitivas e psicomotoras podem ser aperfeiçoadas com o conhecimento, a experiência e a vivência que o militar adquire durante sua trajetória nas Forças Armadas.

Ao longo da carreira, é imprescindível o aumento dos desafios, por meio dos quais o indivíduo será testado quanto a sua personalidade e suas habilidades profissionais. O militar precisa compreender bem a essência da profissão, estar sempre bem informado, ter a perspicácia da decisão, saber transmitir suas ordens e se fazer por entendido. Deve possuir a compreensão de que, no momento em que um comandante se propõe a liderar, é necessário um preparo desmedido, por meio da autocrítica e da capacidade de autogestão.

“[...] quem se propõe a liderar deve se preparar profundamente. Por essa razão, duas importantes atitudes a serem tomadas na fase da preparação são: a **autocrítica** e, em seguida, capacitar-se para a sua **autogestão**” (BEZERRA, 2019, p. 35).

O comandante deve ser eficiente, saber utilizar Materiais de Emprego Militar (MEM) – tendo a capacidade de empregá-los corretamente, e saber instruir seus subordinados, tanto em instruções militares como em transmitir valores e a ética militar. A capacidade tática do líder pode ser determinante para o cumprimento da missão. Ele deve saber operar e mobilhar suas forças no ambiente hostil, aumentando, assim, o poder de combate do seu grupo. Já a falta dessas experiências pode tornar o líder fraco e vulnerável.

“[...] a potencial vulnerabilidade que normalmente há em um tenente, que é a falta de experiência, não estava tão presente no grupo que compunha o BRABAT. E esse constituía uma grande vantagem para o exercício da liderança” (BEZERRA, 2019, p. 127).

O militar necessita dispor de uma boa saúde e um bom preparo físico. Sem esses condicionantes, um comandante dificilmente conseguirá a confiança de seus subordinados, muito menos liderá-los, afinal, ele não será um bom exemplo a ser seguido. Em virtude desses fatores, o treinamento físico militar possui grande valor na formação do indivíduo e na manutenção de um bom condicionamento, e a sua execução em conjunto fortalece a coesão do grupo, aumentando o espírito de corpo. Ou seja, a execução desses treinamentos são fundamentais para uma liderança eficaz.

Um exército moderno, operativo e eficiente exige de seus integrantes, cada vez mais, uma elevada capacitação profissional.

Além de cumprir os programas institucionais de formação específica e aperfeiçoamento constante – realizados na própria Instituição, nas demais Forças

Armadas, outros exércitos ou em instituições civis – o militar, por iniciativa própria, deve buscar seu continuado aprimoramento técnico-profissional. Esse aprimoramento contempla as áreas cognitiva, psicomotora e afetiva e é sedimentada com o exercício profissional de suas atribuições. (BRASIL, 2014, p. 4-9).

O autoconhecimento é o que irá exprimir a inteligência emocional. É relevante para o líder saber identificar seus pontos fortes e fracos, tornando-o, assim, capaz de aperfeiçoar suas capacidades e minimizar suas deficiências. “O futuro oficial tem que compreender o papel do líder militar no Estado da Força [...] Deve conhecer-se a si mesmo, fazer a autocrítica e melhorar sempre” (PAIVA, 2008, p. 80).

Outro ponto importante é conhecer e compreender a natureza humana, para ter a capacidade de avaliar, orientar, executar e motivar seus subordinados. Destaca-se fomentar como o mais difícil para qualquer líder, ter a capacidade de inspirar seus comandados e inculcar em suas mentes a coragem necessária para cumprir uma determinada ordem ou superar algum medo já intrínseco no indivíduo. Esse é um grande obstáculo enfrentado por todo militar que se sujeita a comandar. Por isso, compreender a natureza humana e possuir a empatia necessária para saber como agir e a inteligência emocional para lidar com as diversas intempéries da carreira, torna-se vital para o desempenho do líder.

A tarefa mais difícil com que qualquer líder militar se defronta é a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo. Para isso, o líder precisa compreender a natureza humana e os motivos que levam as pessoas a se portar de determinada maneira, para agir no grupo com a necessária inteligência emocional. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 5-3).

O militar deve conhecer seus subordinados e possuir um conhecimento profundo a respeito de cada um, julgando seus potenciais e suas deficiências, e desta forma, compreendendo-os efetivamente, mostrando para cada indivíduo que eles são importantes para a instituição, independentemente de suas dificuldades e limitações, podendo evidenciar mais suas capacidades do que suas imperfeições. Segundo o *Manual de Campanha C 20-10*, somente a convivência com os subordinados permitirá a concretização desse conhecimento a respeito de cada um, e, apenas assim, o líder saberá designar o militar mais qualificado para determinada missão, e também proporcionar as melhores medidas para o bem-estar de cada indivíduo.

“[...] quando soldados acreditam que são uma parte importante da organização e respeitam seu comandante, muito mais do que apenas o posto ou posição, frequentemente eles

vão além das suas obrigações para garantir que não irão desapontar esse chefe” (KEY-ROBERTS, 2014, p. 55).

2.1.2.2 Competências afetivas pessoais

Segundo o *Manual de Campanha C 20-10* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 5-3), as competências diretamente relacionadas aos valores se desdobram em: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade e responsabilidade. Durante a carreira militar, o comandante, muitas vezes, será sujeito a grandes pressões, sendo submetido a tomar posicionamentos contrários aos seus princípios morais. São em situações como essa que o líder deve preservar a sua coerência. É necessário, como militar, desempenhar com eficácia sua missão. Uma das adversidades que ele enfrentará será o medo, e, então, entra em evidência a coragem. Ela se fragmenta em coragem física, que é a suplantação do medo da dor física, e em coragem moral, que é cumprir com os valores morais, mesmo que vá contra os interesses do indivíduo ou traga algum detrimento ao militar.

Segundo Paiva (2008, p. 81), a coragem pode ser definida da seguinte forma: “é disposição para decidir, agir e assumir a responsabilidade pelas consequências, enfrentando riscos físicos e profissionais. Equilíbrio emocional, autoconfiança e autoestima ajudam o exercício tanto da coragem física como da coragem moral”.

O profissional motivado para se polir e transmitir seus conhecimentos e habilidades com a intenção de instruir sua tropa, desenvolvendo a disciplina e coesão, está vinculado ao valor dedicação. É notável possuir um tratamento igual com todos os subordinados, sem haver envolvimento afetivo. Caso seja necessário recompensar algum comandado, deve-se seguir de acordo com a meritocracia, sem predileção, o que expressa justiça, que é outro fator importante para a liderança. Essa competência está conectada ao valor da imparcialidade. Por último, o militar tem que enfrentar as consequências que suas decisões, ou até mesmo suas atitudes, podem ocasionar. Isso proporciona ao líder a capacidade de superar as dificuldades e cumprir suas funções, assumindo todos os desfechos de seus atos, o que leva ao valor da responsabilidade.

[...] quando comandantes passam a maior parte do tempo concentrados nos funcionários de desempenho inferior, eles estão efetivamente excluindo os funcionários excelentes. Sob essas circunstâncias, os subordinados de desempenho mediano e superior recebem pouco ou nenhum desenvolvimento formal ou informal e talvez até descubram que estão sendo recompensados com mais trabalho. (KEY-ROBERTS, 2014, p.56).

“É importante ressaltar que, em um ambiente onde existe a sensação de injustiça, a liderança fica comprometida” (BEZERRA, 2019, p. 100).

Conforme o *Manual de Campanha C 20-10* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 5-4), as competências relacionadas às habilidades individuais se desdobram em: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência.

Para questões operacionais, a adaptabilidade é de suma importância, afinal, nem sempre o mais forte compete a vitória, mas sim, aos que se ajustam apropriadamente. Dessa forma, para incrementar o conhecimento do líder militar, é importante proporcionar as situações mais adversas, para que o mesmo desenvolva agilidade nas adaptações em tempo hábil. O comandante precisa demonstrar decisão e confiança, desenvolvendo agilidade no raciocínio para decidir qual medida tomar e crer na sua decisão, confiando que irá cumprir com seu dever. Concerne também ao militar apresentar criatividade e dinamismo, abordando desafios com novas ideias e soluções, cumprindo-os com vivacidade, afinal, um indivíduo apático terá dificuldades para liderar um grupo. Para suplementar essas atividades, o equilíbrio emocional irá controlar a estabilidade da conjuntura a qual se sujeitaram, pois é importante impedir que as emoções dominem as decisões, e que elas sejam tomadas com calma, proporcionando que os acertos nas escolhas tomadas pelo comandante sejam mais prováveis.

A iniciativa pode poupar trabalhos extras, afinal, um comandante proativo, que não necessita receber ordens para cumprir com seus afazeres, irá poupar tempo e desenvolver melhor suas atividades. Nesse desdobramento, a flexibilidade proporciona uma linha de ação mais sensata, considerando a dinamicidade do combate moderno. Finaliza-se essa competência com a objetividade, na qual o comandante deve escolher os meios mais rápidos e diretos; ter organização, para que todas as tarefas do grupo sejam realizadas seguindo as ordens de prioridade; exaltar a persistência, afinal, os comandados só irão adquirir esse atributo por meio do exemplo de seu líder; e resistência, que se assemelha à coragem, a qual divide-se em resistência física e moral, sendo a capacidade de suportar a dor física e as adversidades psicológicas que as situações irão impor ao militar.

Um líder não precisa, necessariamente, possuir todas essas características, mas deve se dedicar ao máximo para desenvolver sua personalidade baseada nessas qualidades, buscando sempre o aperfeiçoamento.

Faz-se mister ressaltar que, para ser líder, não necessariamente o militar deverá desfrutar de todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade ao máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 5-1).

2.1.2.3 Competências afetivas interpessoais

As aptidões dessa competência são atributos que irão fortalecer a conexão do comandante com seus comandados, fazendo-os, assim, reconhecer o militar como um exímio líder. Elas se desenredam em: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato.

A comunicação é uma peça fundamental para a liderança, pois é por meio dela que o comandante irá interagir com seus subordinados. O diálogo deve ser inteligível, de modo que fique acessível para todos do grupo, e que atinja todo o efetivo a transmissão da informação. A camaradagem aborda tanto com um superior hierárquico quanto com os companheiros de mesmo cargo. Todo militar deve sempre buscar relações amistosas, melhorando a coesão do grupo e criando um clima de trabalho confiável, pois, assim, em situação de caos, o apoio mútuo irá sobrepor as adversidades. Unido a isso, o comandante precisa demonstrar cooperação, visando que sempre estará trabalhando em equipe. Para que esse trabalho coletivo tenha sincronia, o comandante deve direcionar seus homens, tendo competência em conduzir e coordenar. Como é citado no livro *Missão Haiti: 7 lições de liderança* (BEZERRA, 2019, p. 164), a frase de Margaret Thatcher: “um líder é alguém que sabe o que quer alcançar e consegue comunica-lo.”

A empatia e o tato possuem semelhança quanto ao trato com o subordinado. Ambos carregam a ideia de que o líder deve compreender seus comandados e, por meio da intuição, notar a melhor medida a ser tomada. Essas competências geram um melhor relacionamento e um aprimoramento no contato com o subordinado, proporcionando as melhores escolhas para orientá-lo e corrigi-lo quando necessário. Por último, o militar deve saber que possui um grande poder de persuasão, pois o grupo como um todo irá ver seu comandante como um exemplo a ser seguido. Com isso, ele sempre terá o poder de influenciar as ações e opiniões dos outros. Portanto, deve se preocupar em transparecer pontos sempre positivos, para motivar seus homens e evitar ao máximo os pontos negativos. Como é abordado na obra *Missão Haiti* (BEZERRA, 2019, p. 165), “por melhor e mais capacitado que seja o líder, se ele tiver dificuldade em transmitir suas mensagens ou em perceber os anseios de seus subordinados, o fenômeno da liderança estará comprometido”.

2.2 LÍDERES MILITARES DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Durante os árduos conflitos vivenciados pelos militares e civis do século XX, momentos de tensão e dificuldade ficaram marcados na história. São nessas situações que muitos combatentes se destacaram, frente aos seus homens, demonstrando coragem, bravura e, principalmente, liderança. Cada um provou seu valor, mesmo nos momentos mais difíceis. Eles lidaram com o medo e a insegurança, agindo de maneira racional e hábil, proporcionando, assim, o melhor desempenho como combatentes.

Nesta pesquisa, foram destacados três militares: Erwin Rommel, Audie Murphy e Apollo Rezk. Eles se sobressaíram como líderes devido às suas notáveis atuações e distinções em combate, demonstraram atributos essenciais para um líder militar e tiveram êxito como comandantes. Tudo isso como fruto de suas capacidades em empregar o conhecimento estratégico, mantendo a sobriedade perante o perigo, e, principalmente, apresentar um ilustre domínio sobre as competências da liderança militar.

2.2.1 Erwin Rommel

Rommel foi um dos grandes generais de Hitler, lutou bravamente pelo Eixo, mas, principalmente, por seus homens. Tomando como base a psicologia comportamental, a qual estuda o que move as ações de um homem, percebe-se que o seu diferencial não se limitava apenas a uma liderança inspiradora, mas abrangia também a sua personalidade, como ele era como pessoa com seus superiores e subordinados, gerando a admiração até mesmo de seus inimigos. Por conta disso e de diversos outros fatores, o Marechal-de-campo Erwin Rommel foi exaltado como um dos maiores líderes já vistos do Eixo. No combate, possuía ousadia, utilizava de maneira eficaz a surpresa e tinha a coragem de assumir os riscos de suas decisões, além de demonstrar uma exímia intuição no campo de batalha.

Profundamente admirado por ambos os lados não só por sua liderança inspiradora e competência, mas também por seu carisma e fidalguia, Rommel, nos seus traços pessoais, foi uma reversão ao cavaleiro andante medieval e mestre da guerra moderna em suas realizações profissionais. (BLUMENSON, 2011, p. 301).

No Exército Alemão, os oficiais, em sua maioria, constituíam a parte nobre da sociedade. Segundo a obra *Generais de Hitler* (2011, p. 302), Rommel não constituía nem mesmo a classe junker de aristocratas prussianos, os quais eram membros da nobreza, composta por proprietários de terras e militares. Em outras palavras, Erwin não dispôs de uma

origem que o favorecesse. Nasceu na cidade de Heidenheim, no dia 15 de novembro de 1891, possuía uma estatura baixa e comportamento tranquilo. Quanto à parte intelectual, sempre obteve notas medíocres nos estudos.

Iniciou sua carreira militar como cadete no dia 19 de julho de 1910 no 124º Regimento de Infantaria. Foi declarado oficial em março de 1911 na Academia Militar em Danzig. Foi nesse período, como tenente, que Rommel começou a desenvolver sua liderança, atingindo uma das grandes competências, a comunicabilidade, sempre ouvindo e sendo atencioso com seus subordinados. “[...] mostrou-se sério no cumprimento de deveres e competente em exercícios. Mais de ouvir do que falar em tom autoritário, estabeleceu fácil comunicabilidade com seus subordinados, embora não tolerasse o menor relaxamento” (BLUMENSON, 2011, p. 302).

No seu batismo de fogo, durante a Primeira Guerra Mundial, já demonstrou eficácia como comandante quando abriu fogo, sem hesitar, contra 15 ou 20 soldados inimigos, transmitindo ousadia e independência em suas ações, visando o cumprimento da missão. Recebeu a condecoração da Cruz de Ferro, 2ª Classe, ao sofrer um ferimento na coxa; estando sem cartuchos no fuzil, atacou três soldados franceses, mostrando coragem, tomada de decisão e liderar pelo exemplo. Sua segunda condecoração foi a Cruz de Ferro, 1ª Classe, por ter atravessado uma cerca de arame farpado, entrando em uma posição francesa, dominando quatro casamatas e repelindo um contra-ataque de um batalhão. Toda essa ação foi executada sob seu comando, finalizando com perdas de menos de uma dúzia de soldados. Mesmo com a pouca experiência que Rommel possuía, desde os primórdios de suas atuações, veio externando sua visão estratégica, sua criatividade e seu senso de decisão, possibilitando transparecer sua competência como líder.

Competência, em seu mais alto nível, significa sabedoria e combina:

- Visão, ou seja, golpe de vista tático nos escalões inferiores, e percepção, ou seja, golpe de vista estratégico nos escalões superiores (“ver o outro lado da colina”);
- Objetividade, para ater-se ao fundamental, e criatividade, para encontrar soluções inovadoras em situações incomuns;
- Capacidade de decisão e de direção. (PAIVA, 2008, p. 80).

Sua maior proeza na Primeira Guerra Mundial foi um movimento que durou 50 horas e obteve a rendição de 150 oficiais, nove mil soldados e 81 canhões. Com uma mistura de audácia e sabedoria, dominou o campo de batalha com seus soldados, utilizando de estratégias militares fundamentais, atacando pela retaguarda e empregando a surpresa, misturado a velocidade. Surpreendeu a todos os italianos, ocasionando, assim, sua rendição. Essa façanha

de Rommel lhe garantiu a condecoração “*Pour le Mérite*”, geralmente ofertada apenas para os generais mais graduados do Exército. Após esse evento, foi promovido a capitão. Finalizando sua atuação nesse conflito, ficou excessivamente conhecido por sua liderança e sua capacidade de desenvolver um combate criativo, devido à sua dedicação aos assuntos militares e também à sua capacidade de motivar seus subordinados.

A essa altura já deixara sua marca como líder. Graças à sua dureza física e mental, audácia, capacidade de criar e aproveitar surpresas, constituíra uma reputação como notável oficial subalterno. [...] Colegas comentavam sua inabalável dedicação e proficiência em todos os assuntos militares, bem como capacidade de inspirar dedicação à soldadesca. (BLUMENSON, 2011, p. 304).

Quando promovido a major-general, em 23 de agosto de 1939, serviu no quartel general do Führer, Adolf Hitler, sendo responsável por sua segurança pessoal. Durante esse período, todos os nazistas que o cercavam já demonstravam um grande respeito por Rommel.

Assumiu o comando da 7ª Divisão Panzer, quando atuou na Segunda Guerra Mundial. Em termos militares, comandar uma divisão é um dos mais altos escalões que um comandante pode assumir. A consequência disso é o afastamento do militar dos campos de batalha e de seus soldados, e o previsto é que ele permaneça na retaguarda do conflito, conduzindo toda a frente e executando a parte estratégica. Porém, Rommel sempre preferiu a linha da frente.

Há sempre momentos em que o lugar do comandante não é na retaguarda, com seu Estado-Maior, mas junto à tropa. É puro absurdo sustentar que a manutenção do moral do soldado é exclusivamente trabalho do comandante de batalhão. Quanto mais alto o posto, maior o efeito do exemplo. É natural que o soldado não sinta contato com um comandante que sabe que está sentado em algum lugar no quartel-general. O que quer é o que poderíamos chamar de contato físico com ele. Em momentos de pânico, fadiga ou desorganização, ou quando alguma coisa incomum tem que ser exigida dele, o exemplo pessoal do comandante faz maravilhas, especialmente se ele tem a perspicácia de criar alguma lenda em torno de si mesmo. (BLUMENSON, 2011, p. 305).

Após sua incrível atuação com a Divisão Panzer, comandando seus soldados com sabedoria e uma liderança dinâmica, conquistou não apenas o respeito de seus subordinados, mas também de Hitler, que, na época, era seu supremo comandante. Adquirir a admiração e o respeito dos subordinados é uma árdua missão, que pode ser alcançada testando diversos atributos militares e destacando as competências da liderança. Entretanto, conquistar, também, a confiança de um comandante, em época de guerra, mostra o quão competente Rommel era como militar e pessoa, demonstrando o quanto ele era distinto e um exímio líder, afinal, a demonstração de liderança está nas ações de quem comanda, e não em suas palavras. São as

atitudes que fomentam os subordinados a cumprir as mais complexas missões, como foram as executadas por Erwin nesse avanço avassalador. “Suas ações sempre falarão mais alto e serão muito mais importantes do que suas palavras” (HUNTER, 2004, p. 70).

Recebendo ordens de parar e reagrupar-se, Rommel, que fizera mais de 10 mil prisioneiros de guerra e tomara também 100 tanques e 27 canhões inimigos, desengajou suas tropas para descanso, reorganização e reabastecimento. [...] Seu avanço de 240km em um único dia foi o mais longo jamais conseguido numa guerra até aquela época. (BLUMENSON, 2011, p. 306).

As competências mais influentes de Rommel eram a sua adaptabilidade, o seu controle emocional, sua administração do caos, e, principalmente, sua capacidade intelectual e estratégica, sendo sábio nas tomadas de decisão, gerando um comando de seus subordinados com mais segurança e oferecendo mais a certeza da vitória, transmitindo para eles uma maior confiança, o que resulta em soldados mais convictos no combate, que não transparecem a incerteza e substituem o medo pela vontade de lutar pelo seu comandante.

Enfrentando terreno inóspito, tempestades de areia, grandes variações de temperatura, distâncias enormes, alimentação inadequada para as tropas, carência de combustível e munição, com forças relativamente pequenas, além de outras dificuldades, demonstrou toda sua capacidade de produzir o inesperado. O novo comando ampliou-lhe o descortino da visão tática para a estratégica. (BLUMENSON, 2011, p.307).

“O líder deve ter um interesse especial no sucesso daqueles que lidera” (HUNTER, 2004, p. 62). Durante toda a passagem de Erwin Rommel na Segunda Guerra Mundial, ele sempre se destacou. Era visto pelos ingleses como um mago, até mesmo um demônio, e não como um general alemão comum. Muitas das suas ações foram consideradas impossíveis, extraordinárias. Segundo a obra *Generais de Hitler* (2011, p. 309), isso fica comprovado na Operação Venezia, marcando o ápice do desempenho de Rommel como comandante na vanguarda de sua tropa. Erwin enfrentou laboriosas desvantagens e apenas obteve sucesso em suas ações por consequência de sua capacidade brilhante de aproveitar as oportunidades do conflito e pela sua forma de liderança de estar na frente de sua tropa durante o combate, ao contrário do comando britânico, que era distante de seus soldados. Rommel provou a importância de liderar pelo exemplo, estando à frente de sua tropa, e mostrou que a liderança eficiente, aliada ao conhecimento estratégico, quando bem executados, podem decidir o resultado dos combates.

Nunca se acomodar a rotina. Indagar sempre e perceber ameaças e oportunidades, a fim de corrigir ou melhorar os processos empregados no cumprimento das missões, assumindo riscos para implantar mudanças.

[...] O líder tem de expressar princípios e valores morais, institucionais e grupais, bem como agir coerentemente com a sua pregação, a fim de contar com a confiança dos comandados. (PAIVA, 2008, p. 82).

O momento que evidenciou a extraordinária liderança de Rommel foi quando, retirado de combate por conta da exaustão física e de problemas de saúde, mesmo com pouco tempo de recuperação, voltou rapidamente para comandar suas tropas que estavam enfrentando uma situação ímproba. Ao notar que não seria possível manter as posições defensivas, percebeu também que a falta de logística e o forte avanço inimigo estavam tornando o cenário catastrófico. Mesmo nessa conjuntura, ainda recebeu ordens diretas de Hitler para não recuar e resistir até o fim. Porém, pensando em seus comandados, decidiu recuar e não cumprir a ordem de seu supremo comandante, por considerá-la absurda, prezando pelas vidas que estavam sob seu comando, e, assim, se evidenciando como um líder que coloca a segurança e o bem-estar de sua tropa em primeiro lugar, sendo racional em suas decisões e guiando seus homens de maneira nobre. Sabendo que cada vida é muito valiosa para apenas descartá-la em combate somente para agradar um comandante, poupou muitos alemães de serem mortos desnecessariamente.

Ladeando continuamente as ordens de “nenhum recuo” de Hitler e Mussolini, Rommel realizou uma magistral retirada, conservando o grosso de suas tropas restantes [...] Essa retirada solidifica a reputação de Rommel como um líder notável no campo de batalha [...] Implorou a Hitler que salvasse as tropas. Em vez disso, Hitler condecorou-o com as Folhas de Carvalho e Espadas e Diamantes e ordenou-lhe que tomasse uma longa licença para tratamento de saúde. (BLUMENSON, 2011, p. 311-314).

Notando a despreocupação de Hitler com a tropa durante a guerra, Rommel era a favor de sua remoção do cargo e de sua prisão, pois o considerava insensato e acreditava que ele expunha a Alemanha a uma destruição desnecessária. Por conta disso, foram dadas duas opções a Rommel, ser submetido a julgamento por alta traição ou cometer suicídio. Caso escolhesse a última opção, nada aconteceria a sua família. Com isso, Erwin Rommel, um militar exemplar, ao entrar no carro com dois generais, ingeriu uma cápsula de veneno, sendo diagnosticado no hospital trinta minutos depois com uma embolia fatal. Era possível notar a expressão de desprezo em seu rosto falecido. Esse foi o fim de um homem que teve o infortúnio de servir a um comandante detestável (BLUMENSON, 2011, p. 302). Erwin foi um indivíduo que mostrou como liderar um Exército e conquistou uma imensa reputação por

conta de sua personalidade impecável, por sua inteligência e sua preocupação com o subordinado, sendo assim, um dos maiores líderes do século XX. Segundo o historiador norte-americano oficial, Gordon Harrison, “Rommel foi a personalidade dominante no Oeste, com uma influência desproporcional à sua autoridade formal de comando” (BLUMENSON, 2011, p. 316). Como comandante de um Exército, Rommel se destacou em níveis estratégicos e políticos, mostrando grande versatilidade em suas atuações em combate, se tornando um gênio militar, com o dom de comando no campo de batalha.

Rommel merece o imenso reconhecimento que lhe é tributado. Sua dedicação à profissão das armas ocorreu de acordo com as melhores tradições de cavalheiro. Numa guerra total, travada selvagem e brutalmente, inspirou admiração pelo tratamento que deu aos prisioneiros. Não foi maculado pelo nazismo. O desejo de salvar a pátria de maiores devastações ainda, que o levou a envolver-se em um movimento contra Hitler e pelo qual pagou com a vida, inspirava também sentimentos de simpatia entre aqueles que compreendem as conotações escorregadias do dever e a necessidade de escolher ocasionalmente entre os ditados da obediência e da moral. Com suas tropas teve uma profunda comunicabilidade. Importava-se com elas e, embora lhes exigisse o melhor, e mais ainda, nunca as desperdiçou. Sem pretensões, modesto, desincumbiu-se de suas missões com clareza, energia e senso comum. Utilizou a surpresa, nunca hesitou em improvisar frente a situações em desenvolvimento e sempre esteve disposto a explorar o sucesso. (BLUMENSON, 2011, p. 319).

“Para um guerreiro que corporificava os melhores princípios e preceitos da profissão, foi um golpe de má sorte servir a um senhor tão detestável” (BLUMENSON, 2011, p. 302).

2.2.2 Audie Murphy

Audie Murphy foi um combatente norte-americano muito respeitado por sua tropa por ter demonstrado a capacidade de um grande líder frente aos conflitos mais sinistros. Iniciou sua carreira na patente mais baixa do Exército Americano, como soldado, crescendo exponencialmente com suas demonstrações de bravura, combatividade e, principalmente, liderança. Após sua carreira militar, tornou-se um astro de Hollywood, atuando, em sua maioria, em filmes de faroeste.

Murphy veio de uma origem humilde e complicada, o que influenciou muito em sua personalidade, devido aos problemas familiares. Quando garoto, era de uma família pobre do Texas. Passou sua infância ouvindo histórias de guerra dos seus cinco tios que serviram na Primeira Guerra Mundial, deixando-o inspirado com a profissão militar. Em 1942, voluntariou-se para o Exército e, por consequência disso, vivenciou o pior combate de infantaria existente na Europa até aquela época. Posteriormente, se tornou o soldado mais

condecorado da guerra, e, quando voltou à sua terra natal, foi aclamado como herói. Audie carregou uma simplicidade durante toda a sua vida, porém, manteve externada toda a sua coragem. Jack Valenti, um veterano de guerra, jornalista, fundador e presidente da “Motion Picture Association of America” escreveu: “o fato importante, o significado da honra de Audie Murphy, é que ele era um jovem simples e comum, sem nenhuma indicação ou marca que demonstrasse a grande coragem que havia nele e que estava pronta para brilhar como o resplendor do sol” (SMITH, 2016, p.11).

“As ausências frequentes do pai e a pressão vivenciada pela mãe o afetaram demais. Ele era tão muitíssimo orgulhoso quanto incrivelmente ensimesmado. Quando menino, os adultos que o conheciam percebiam seu orgulho, sensibilidade e ódio” (SMITH, 2016, p.13).

Como soldado, Audie Murphy se destacou sendo o mais promissor do batalhão. Sua disciplina, responsabilidade e boa adequação às regras fez ele se sobressair no Exército. Possuía uma saúde frágil e tinha muita facilidade de adoecer, porém, isso nunca o impediu de ser um excelente combatente. Subestimavam Murphy por sua aparência mirrada e seu rosto juvenil, mas quem o conhecia sabia que ele possuía uma rudeza natural. Além de todas essas boas qualidades e alguns empecilhos, ele também era um excepcional atirador. Sua boa pontaria vinha da sua infância, na qual ele caçava para o sustento da família, o que o forçou a desenvolver uma habilidade lendária com o armamento.

Murphy se destacou como um dos soldados mais promissores de todo o batalhão. O Exército combinava com ele: as regras, a responsabilidade, a insistência na arrumação, na ordem e na limpeza.

[...] Murphy amava o Exército: as longas marchas, os bivaques no campo, os treinamentos com arma – era tudo o que estivera em seus sonhos de infância. (SMITH, 2016, p.28).

Segundo a obra *Audie Murphy: De soldado norte-americano mais condecorado na Segunda Guerra a astro de Hollywood* (SMITH, 2016), como soldado, Murphy enfrentava os combates com muita coragem e considerava inaceitável um combatente se acovardar perante o perigo. Quando um dos homens ao seu lado, no campo de batalha, começou a gritar histericamente e foi retraído para a retaguarda, era possível ver o ódio nos olhos de Audie. Após esse acontecimento, ele concluiu como era a guerra. Murphy não gostava dela, mas não tinha nenhum respeito pelos homens que não conseguiam enfrentá-la.

No vilarejo de Campobello, em 13 de julho de 1943, foi a primeira vez que a liderança de Murphy transpareceu durante o combate, quando ele avançou bravamente perante tiros de metralhadoras, chamando seus companheiros para levantarem e manterem a impulsão no

ataque. Nesse momento, mostrou ter disposição e os atributos necessários para ser um grande comandante. Em seus primeiros dias de combate, Audie mostrou possuir instinto para enfrentar os conflitos, concluindo que a audácia é uma arma tática, afinal, ninguém espera por ações audaciosas, as quais surpreendem os inimigos. Finalizou seu raciocínio dizendo: “eu descobri que recuar é a manobra mais perigosa possível... Se você não tem nenhuma defesa, ataque” (SMITH, 2016, p.40).

De repente ele se levantou e “começou a atirar a partir do quadril”, disparando contra o inimigo e gritando para o restante dos homens do pelotão segui-lo. “Ele era esse tipo de soldado”, diria o comandante de pelotão. Dois dias depois, ele foi promovido a cabo, recebendo atribuições da linha da frente, que era exatamente o que ele queria. “Você pode ter que assumir um pelotão”, o capitão lhe avisou. (SMITH, 2016, p. 39).

O companheirismo de Murphy era algo que o destacava dos demais. Eram notórias sua camaradagem e empatia, duas competências afetivas interpessoais da liderança. Mesmo evitando fazer amizades e se apegar a seus companheiros, tendo em vista que essa camaradagem provavelmente acabaria no dia seguinte, Tipton foi seu grande amigo, que despertava uma coragem descomunal em Murphy. Ele afirmava que esse amigo era o único homem que o impedia de sentir medo. Em todo instante que Tipton se encontrava em uma situação de risco, as imagens da filha de nove anos dele surgiam na cabeça de Audie, motivando-o a realizar o que fosse preciso para que seu camarada voltasse a ver sua família. Segundo um historiador, Murphy possuía um sentimento fanático de responsabilidade. Baseando-se na psicologia comportamental, nota-se que ele era extremamente leal a todos os seus companheiros e sempre disposto, a ponto de carregar pertences e armamentos dos outros, caso eles estivessem exaustos demais para prosseguir na missão.

Quando adoeceu de malária, ele evitava ir à enfermaria, pois achava que, fazendo isso, pensariam que ele estava apenas querendo evitar a próxima ação. Porém, era inevitável sua estadia em um hospital. Por consequência disso, a ansiedade tomou conta de Murphy para voltar ao front, afinal, o tempo vago no hospital proporcionava a ele muitas oportunidades de refletir. Portanto, as ideias de querer viver inflamavam sua mente, mas sua determinação de voltar aos seus companheiros era maior do que o sentimento individualista de viver tranquilamente.

Voltando ao combate, sua incrível habilidade de se mover silenciosamente criava uma certa dependência de seus comandantes com Murphy, utilizando-o em momentos cruciais como patrulhas de reconhecimento. A vontade de Audie de estar sempre sendo empregado,

com disposição para se voluntariar às diversas missões, independentemente do risco que ele teria que se sujeitar, favorecia seus comandantes quando eles necessitavam de seu apoio. Para corroborar com essa circunstância, o controle emocional de Murphy era louvável. A junção dessas qualidades o tornavam um implacável combatente e líder.

A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com as nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência [...] E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. (HUNTER, 2004, p. 49).

Após a primeira batalha de Cisterna, Murphy foi promovido a comandante do 3º Pelotão da Companhia B. Agora em posição de destaque diante de seus comandados, suas primeiras atuações já realçaram o tato com o subordinado e a liderança pelo exemplo. O medo contínuo que seus soldados enfrentavam todos os dias fez ele mudar a maneira de tratá-los, motivando-os a não se envergonharem do medo, afirmando que não há nada de errado nesse sentimento perante a situação que enfrentavam. A união do seu companheirismo com o cumprimento do dever ficou salientada quando conversava com uma enfermeira que cuidava dele, declarando que já estava farto da guerra, mas não pretendia abandoná-la. Seus camaradas eram muito importantes para ele. Concluiu dizendo: “enquanto houver um homem no front, provavelmente vou sentir que meu lugar é ali ao lado dele” (SMITH, 2016, p. 54).

Murphy foi condecorado por sua bravura e assombrosa liderança, indo à frente de seu pelotão, enfrentando o perigo sem hesitar e sendo um exemplo e uma inspiração aos seus homens, sempre confirmando, com sua competência, a admirável capacidade de exercer sua liderança.

Murphy ordenou que seus homens lhe dessem cobertura, enquanto ele engatinhava em direção ao tanque. Ele jogou uma granada pela escotilha aberta do tanque e depois lançou granadas de fuzil, danificando-o de vez. As sentinelas alemãs responderam com tiros de metralhadora, e Murphy recuou sob balas voadoras estourando na escuridão logo acima de sua cabeça. Por essa ação, ele ganhou sua primeira condecoração por bravura: a Estrela de Bronze com o dispositivo em “V”. (SMITH, 2016, p. 53).

A tranquilidade e a administração de caos que Murphy apresentava nas mais diversas situações mostravam o quão bom ele era como combatente e comandante, pois estava sempre em condições de tomar decisões sábias, sem agir pelo desespero momentâneo. O testemunho

de um dos seus camaradas da Companhia B abordava a bonança de Audie. Quando algum militar passava diversos dias no hospital, em sua volta, demorava a se readaptar. Já Murphy estava sereno, mesmo sob o fogo cruzado e as condições de combate. Mesmo com todo o seu talento, seus atributos apresentavam as melhores qualidades de um líder. Houve um momento em que Murphy perdeu o controle durante o combate. Seu melhor amigo, Tipton, estava com ele na trincheira, e, sozinhos, estavam em uma situação complicada contra o inimigo. Porém, após um período de troca de tiros e granadas, tudo ficou silencioso e, quando olharam, os alemães estavam levantando um lenço branco. Tipton, achando que haviam se rendido, levantou, mesmo com Murphy dizendo para não confiar neles. Quando estava de pé, levou um tiro no peito, morrendo no mesmo instante. Audie, ao olhar seu amigo morto, mostrou toda a sua ferocidade e raiva, sendo o único momento em que ele chorou frente aos seus subordinados, e a única vez que não conseguiu manter a calma.

“Eu me lembro da experiência como se fosse um pesadelo. Um demônio parece ter entrado no meu corpo” – um demônio que o fez limpar uma colina inteira de alemães. Quando o estresse finalmente passou e a agitação da adrenalina deixou o seu corpo, suas mãos começaram a tremer e ele desabou exausto no chão.

O restante da sua companhia acompanhou o lento despertar de Murphy, sem saber se ele era um herói ou simplesmente um louco. “Murphy perdeu a cabeça”, um camarada comentou. “Quando você perde um parceiro assim, é realmente duro.” Quando Murphy conseguiu se levantar, voltou para o amigo morto. Ele pegou a mochila de Tipton e a colocou embaixo da cabeça do homem morto como se fosse um travesseiro, e então se desmanchou ao lado dele, chorando incontrolavelmente. Foi a primeira vez que os homens da companhia o viram chorar. [...] Por sua coragem em tomar a colina, Audie Murphy recebeu a Cruz de Serviços Distintos. (SMITH, 2016, p. 61).

Murphy foi chamado ao quartel-general, onde recebeu a promoção a segundo-tenente, a qual já havia recusado na Itália, afinal, quando um militar é promovido, ele é transferido para outra unidade. Como Audie era muito fiel aos seus homens, seu comandante de batalhão havia autorizado sua permanência mesmo sendo segundo-tenente. Com o decorrer da guerra, as histórias sobre a coragem, bravura e liderança de Audie Murphy foram se espalhando pela 3ª Divisão.

Muitos o subestimavam por conta de sua aparência. Audie já era conhecido por ser um herói da guerra, porém, diziam que ele parecia um estudante e ficavam perplexos com seu tamanho. Algumas enfermeiras o achavam fofo, mas um oficial, uma vez, as alertou, dizendo: “não deixe a carinha de bebê dele enganar você, trata-se do soldado mais duro na 3ª Divisão” (SMITH, 2016, p. 73). Já os militares que enfrentavam os conflitos junto com Murphy possuíam um forte sentimento de respeito e gratidão pela sua excepcional atuação nos campos

de batalha. A moral que ele conquistou com todos mostra sua competência, tanto individualmente, quanto coletivamente, como líder.

Depois da guerra, perguntaram a um ex-soldado de artilharia da 3ª Divisão se Murphy já era conhecido antes de ficar famoso. “Deus, sim!”, ele disse. “Eu acho que não havia nenhum veterano em toda divisão que não soubesse quem ele era. Se Murphy estava no front, nós na retaguarda íamos dormir”. E se ele começasse a recuar, eles sabiam que “era hora de sumir e rápido”. (SMITH, 2016, p. 70).

No dia 26 de janeiro, Murphy foi convocado para ser comandante da Companhia B, sendo o momento em que ele põe à prova toda a sua determinação e coragem como líder, decidido a pensar em seu subordinado e exercer sua função como comandante. Em uma investida alemã com seus carros de combate, Murphy notou que a posição em que sua tropa se encontrava seria devastada pela força inimiga. A única maneira de não perderem esse conflito seria utilizando a artilharia americana, de modo que conduzissem seus tiros. Ao perceber todo o caos em que se encontravam, notou que somente ele seria necessário para conduzir os fogos, ou seja, ordenou para que todos recuassem, poupando suas vidas e arriscando apenas a sua para o cumprimento da missão.

O avanço alemão permanecia avassalador. Por conta disso, Murphy rastejou até um canhão calibre .50, que se encontrava em cima de um destróier (carro de combate), e, vendo que o armamento ainda funcionava, começou a fustigar os nazistas enquanto segurava o rádio na outra mão, mantendo o contato com a artilharia aliada. Nesse momento, segundo Murphy, sua imaginação parou e sua mente anestesiada só pensava em uma coisa, destruir. Informando as coordenadas pelo rádio, atirando com o canhão .50 e sendo bombardeado pelas granadas da artilharia, Audie manteve sua posição durante todo o caos, sendo ferido pelos estilhaços sem nem mesmo notar.

No momento em que a tropa inimiga recuou, Murphy olhou para sua perna, que latejava e estava encharcada de sangue. Sozinho, ele conseguiu impedir o avanço da infantaria alemã apoiada pelos carros de combate, coordenando os fogos de artilharia e mantendo o ataque contínuo com o canhão .50. Ele salvou sua tropa e cumpriu a missão, pensando, preferencialmente, em todos que comandava. Em nenhum momento colocou sua vida como prioridade, se tornando um homem que soube ser o melhor líder possível para os seus soldados.

Aqueles que testemunharam o feito de Murphy não acreditavam no que havia acontecido. Alguns mal podiam acreditar no que tinham visto. “Ele salvou nossas vidas”, disse um soldado da Companhia B. “Se ele não o tivesse feito, os alemães

teriam nos trucidado.” Foi, disse um tenente que era um dos observadores de frente da artilharia, “a coisa mais corajosa que eu vi um homem fazer em combate”. (SMITH, 2016, p. 81).

As medalhas recebidas pelos militares contam como pontos para que eles recebam baixa do Exército, ou seja, para que eles sejam afastados da guerra. Murphy recebeu a Cruz de Serviço Distinto e uma Estrela de Prata. Havia um boato de que ele seria agraciado com a Medalha de Honra (maior condecoração militar dos Estados Unidos) e uma medalha da Legião de Honra francesa. Mesmo assim, Murphy era muito realista, não possuía uma visão otimista quanto à guerra e acreditava que tudo só estaria terminado quando o último tiro fosse dado. Mesmo que tudo indicasse a sua baixa do Exército, manteve a lealdade perante seus camaradas. Enquanto houvessem conflitos a serem combatidos, ele estaria enfrentando-os destemidamente.

“Já vi muita coisa para ser otimista”, ele disse. Cada metro de qualquer tipo de ofensiva ainda por vir “deve ser conquistada com o sangue de alguém. Por que não o meu?”. [...] “Em algum lugar, em algum momento, a bala inscrita com meu nome vai me encontrar”. [...] “Então, até que o último tiro seja dado, vou viver dia após dia sem fazer planos para depois da guerra.” (SMITH, 2016, p. 83).

Devido aos possíveis méritos que Murphy iria receber ao término da guerra, afastaram-no do front para evitar que sua vida fosse tomada pelos conflitos caóticos e sangrentos. Longe da Companhia B, exerceu a função de oficial de ligação regimental, um cargo teoricamente mais tranquilo de ser exercido. Mesmo havendo riscos, seriam muito menores do que se ele continuasse na vanguarda.

Após assumir seu novo cargo, Murphy escutou a notícia de que dois oficiais da Companhia B encontravam-se mortos, e o restante dos soldados estavam isolados em uma trincheira inimiga. Essa informação ficou corroendo-o por dentro. Ele não conseguia simplesmente ignorar, afinal, a companhia fazia parte do seu sangue. Então, Murphy localizou a suposta posição das tropas, pegou a viatura que se encontrava à sua disposição e foi até a localização dos aliados. Essa foi sua última atuação como líder, enobrecendo todos os atributos que devem mover e motivar um comandante à liderança. Provando seu valor, Audie Murphy salvou, novamente, seus companheiros, mostrando o quão importante é, para uma tropa, a presença de um militar atuando com bravura, coragem, determinação e preocupação com o subordinado. Suas ações inspiram e motivam o aperfeiçoamento técnico profissional.

As tropas desmoralizadas de repente o viram andar calmamente entre eles, com uma arma na mão. Murphy andou entre eles exortando-os a levantarem e a seguir em

frente. Eles saíram das trincheiras, atordoados. Pareciam, segundo Murphy, “uma massa de nervos colapsados. Eu gostaria de manda-los ir descansar, mas não podia. Eles tinham que seguir adiante”. Ninguém deu um tiro na direção deles enquanto avançavam atrás de seu líder. (SMITH, 2016, p. 84).

2.2.3 Apollo Miguel Rezk

Apollo Miguel Rezk foi um excelente militar, de nacionalidade brasileira, destacado dentre os oficiais da FEB que combateram na Segunda Guerra Mundial. Apollo era muito humilde, alegre e atencioso. Foi formado no CPOR do Rio de Janeiro, sendo oficial R/2, ou seja, não teve sua formação em uma academia militar, porém, isso não o impediu de se sobressair como um líder exemplar durante os conflitos que presenciou na guerra.

Apollo iniciou nos conflitos como comandante de pelotão, afinal, sua graduação era de tenente. Seu destaque em combate floresceu quando seu pelotão foi emboscado por alemães em C Vitelline. O dispositivo inimigo encontrava-se nos flancos do pelotão de Apollo, tornando a situação caótica e desfavorável aos combatentes ali presentes. Segundo o livro *Major Apollo, o Herói Esquecido* (MERGULHÃO, 2014), um dos cabos do seu pelotão que havia desengajado da emboscada atrás de ajuda, Francisco José Valentino, surge transtornado, em lágrimas, dizendo: “o meu Tenente foi cercado pelos alemães!”. Todos do posto de comando já consideravam Apollo e seus soldados mortos e estavam sem esperanças de que pudessem voltar. Apenas cinco soldados e o tenente retornaram com vida desse cerco. Mesmo diante de tal desvantagem, Apollo manteve a serenidade e a bravura, deixando evidente sua liderança, mesmo nas situações mais caóticas, sabendo comandar e conduzir homens para o combate.

Tenente Apollo, localizado anteriormente a Noroeste de C Vitelline, com o que lhe restava de seu brioso e valente Pelotão: cinco soldados! Esses heróis, conduzidos pela tranquilidade e bravura do Tenente Apollo, batizado muitos anos depois em reportagem do famoso jornalista David Nasser de “O Tigre de Coração Manso”, lutaram desesperadamente, mesmo isolados, durante toda a jornada. A 7ª Companhia estende-lhes as mãos, ajuda-os a sair daquele cerco estreito. (MERGULHÃO, 2014, p. 60).

Durante as ofensivas de tomada do Monte Castello, ocorria uma operação conjunta do Exército Brasileiro com o Exército Americano. A 10ª Divisão de Montanha teoricamente estava cumprindo uma missão consideravelmente mais simples que a exercida pela FEB, afinal, Monte Castello era uma posição defensiva fortemente defendida pelos inimigos, o que dificultava muito sua conquista pelo Exército Brasileiro. Além disso, o plano ENCORE dava ação principal à 10ª de Montanha e secundária aos brasileiros, porém, no decorrer das ações, a

situação que se apresentou foi totalmente contrária. Inclusive, nos ataques fracassados da tropa brasileira, não houve apoio algum, nem da própria Força Aérea Brasileira (FAB). Todos os meios estavam visando a preparação do avanço da 10ª de Montanha. Mesmo com essas facilidades, a tropa americana demonstrou muita dificuldade em cumprir sua missão, diferentemente da tropa brasileira, evidenciando a importância de um líder eficiente diante da tropa, o qual pode até mesmo decidir o resultado dos conflitos mais complexos.

Mas terão esquecido que a Divisão de Montanha americana, diante da reação inimiga, não vem podendo desempenhar, com facilidade, o seu papel na manobra? O pouco que consegue progredir ainda é função do avanço do Batalhão Uzeda. E justamente estava previsto o contrário... (MERGULHÃO, 2014, p. 103).

No dia 25 de fevereiro, finalizando as investidas das tropas aliadas, o pelotão de Apollo avança no ponto forte de La Serra, surpreendendo os alemães. Sob fogos de artilharia e morteiros, tanto de aliados quanto de inimigos, Apollo progride valorosamente com seus soldados, repelindo os alemães e fazendo dois prisioneiros de guerra. Mesmo ferido, Rezk continuou à frente de seu pelotão, comandando pelo exemplo, mostrando a importância e a diferença que gera para a resolução do combate quando a tropa é comandada por um líder excepcional. A respeito desse feito, no livro *Major Apollo, o Herói Esquecido* (MERGULHÃO, 2014), é abordado um trecho da obra *A Verdade Sobre a FEB*, de Marechal Floriano de Lima Brayner:

Essa magnífica ação, das mais expressivas e brilhantes da Campanha da FEB, transcorreu na noite de 23 para 24 de fevereiro, a partir de 21h15. Às 22h00, a Cota 958 era ocupada. Cerca de 24h00, era a vez de La Serra, onde o bravo e excepcional Tenente Apollo chegara, de surpresa, e assaltava a posição, sendo ferido por granada inimiga. Bella Vista teve a mesma sorte. Os quatro bravos Tenentes, Apollo, Urias, Chaon e Deschamps deram lições de bravura e destemor. (MERGULHÃO, 2014, p. 136).

Mesmo após todo o caos e complexidade do conflito presenciado por Apollo, ele se manteve firme na posição de La Serra, proporcionando sua segurança e de seus comandados, mesmo tendo sido ferido durante o avanço. Enquanto defendiam a posição, houve apenas um contra-ataque, com fortes bombardeios durante toda a madrugada. Essa foi a primeira vez que Apollo precisou ser substituído, após um ferimento ocasionado pelos fogos que fustigavam sua tropa, entrando em seu lugar o sargento Schultz. A vitória em La Serra trouxe grandes resultados para o prosseguimento da guerra, influenciando diretamente as ações da 10ª de Montanha.

A vitória de 958-La Serra exerceu maior influência sobre o curso das operações do que a do Monte Castello. De fato, a queda do Monte Castello não teve outras ressonâncias senão as de fundo moral, ao passo que a tomada daquelas alturas repercutiu diretamente na conduta da 10ª DIMth, de certo modo comprometida pelas resistências que lhe vinham obstruindo a progressão. (MERCULHÃO, 2014, p. 150).

Como o Tenente Apollo Miguel Rezk (ele grafou Reis) ainda está convalescendo do ferimento que recebeu na mão (dizem-me que o ferimento foi leve, mas, como continuou lutando muito tempo, o tenente perdeu algum sangue e precisa de um tempo de repouso), o Pelotão está sendo comandado pelo Segundo Sargento João Guilherme Schultz Marques, filho do Sr. Ricardo Marques da Silveira, Parque de Aviação, 7º Distrito de Santa Maria, Rio Grande do Sul. (BRAGA, 1985, p. 191).

Com a conclusão da Segunda Guerra Mundial, Apollo Rezk foi consagrado com a Medalha *Distinguished Service Cross*, considerada a mais importante do governo dos Estados Unidos por bravura em combate. Recebeu a medalha *Silver Star*, por bravura em Monte Castello, e também foi condecorado com a Cruz de Combate de 1ª Classe, Medalha Sangue do Brasil, Medalha de Campanha e Medalha de Guerra. Foi muito elogiado por seus comandantes, os quais exaltavam os seguintes atributos na carreira de Rezk: lealdade, sinceridade, disciplina, iniciativa, camaradagem, responsabilidade, tranquilidade e esmerada educação.

Por meio da psicologia comportamental, é possível perceber que, durante toda a sua carreira, Apollo demonstrou grande calma em combate e exímia liderança, provando com ações o quão importante é ter um bom líder frente a sua tropa, podendo fazer diferença no resultado dos conflitos, motivando seus homens a prosseguir no combate e lutar pela vitória. Com o passar dos anos, Apollo ficou cego, mas, mesmo com suas dificuldades, continuou mostrando o guerreiro e líder que era, apoiando deficientes do HCE (Hospital Central do Exército, no Rio de Janeiro) e mantendo suas atividades rotineiras sem precisar de ajuda, pois demonstrou uma grande adaptabilidade com suas limitações.

A personalidade forte, o espírito de sacrifício, a combatividade, a tenacidade, o destemor do Tenente Apollo constituem belos exemplos, dignos da tropa brasileira [...]

1º Tenente Apollo Miguel Rezk, oficial de bravura já reconhecida e cujas qualidades características, calma em presença do inimigo, análise de situação nas oportunidades críticas, segurança na condução de seus homens e perseverança no cumprimento da missão, mais uma vez foram postas em evidência, tanto no comando de seu Pelotão em situação defensiva em Bocaccio, como, impulsionando-o, por ordens e belo exemplo, no reconhecimento noturno das casas ocupadas pelo adversário, na região de Castelnuovo [...]

A este oficial que tomou parte efetiva na luta: Portou-se muito bem durante a campanha, calmo e tenaz na defesa, jamais cedeu um palmo de terra ao inimigo, valoroso, impetuoso no ataque, conquistou magníficas vitórias para o Regimento Sampaio e para a Força Expedicionária Brasileira e perseverante no aproveitamento do êxito e na perseguição, agiu com rapidez e atingiu todos os objetivos marcados

pelo Comando Superior. Prestou relevantes serviços ao Brasil. Merece a admiração, os elogios e os agradecimentos do Comandante do Regimento. (MERGULHÃO, 2014, p. 226-236).

2.3 LIDERANÇA MILITAR NA ATUALIDADE

No final do ano de 2015, até meados de junho de 2016, as tropas brasileiras estavam atuando em solo estrangeiro, mais especificamente no Haiti, em uma missão de paz da ONU. O Batalhão Brasileiro de Força de Paz (BRABAT) estava em seu vigésimo terceiro contingente de missões na MINUSTAH, comandado pelo coronel Ricardo Bezerra. Diante das diversas dificuldades enfrentadas pela tropa brasileira, o seu comandante manteve o foco, visando os melhores meios para que, assim, atingisse o aproveitamento mais efetivo de seus comandados, mesmo estando nas situações mais caóticas. Para isso, foi necessário um preparo prévio e individual do comandante, afinal, em situações difíceis, a tendência é que cada comandado reaja de uma maneira diferente, dificultando, assim, a execução de sua liderança. O importante e necessário nessas ocasiões é que o líder esteja preparado para fazer as coisas acontecerem. O comandante não pode permitir que as dificuldades da guerra impeçam o cumprimento da missão.

Nos momentos de crise, temos de tomar decisões difíceis e, em muitos casos, impopulares. Precisamos estar preparados técnica e psicologicamente. Temos de conhecer a tropa e saber nos comunicar com ela. Além disso, o ambiente hostil da área de operações também exerce grande influência na relação entre nós e os liderados. As pessoas não reagem da mesma forma quando a tensão atinge níveis elevados. Por fim, devemos estar preparados para fazer as coisas acontecerem. (BEZERRA, 2019, p. 15).

Levando como base essa preparação antecipada, Ricardo Bezerra, inicialmente, realizou uma autocrítica buscando informações sobre o país onde iria atuar e sobre as pessoas que iria encontrar nesse território, realizou ainda um estudo prévio a respeito da missão que iria executar na MINUSTAH. Segundo o coronel, essa preparação profunda para liderar é essencial, sendo a primeira lição de liderança em sua obra *Missão Haiti: 7 Lições de Liderança* (2019). Em seguida, ele listou os estressores permanentes, como, por exemplo, o risco de morte e o perigo de ser ferido, listando também aspectos negativos e positivos para poder proporcionar o melhor conforto à sua tropa.

Após o foco na tropa, deve-se visar no individual. Um líder tem como obrigação possuir um equilíbrio emocional, e a construção desse controle de emoções vem da preparação psicológica e da construção antecipada dos sentimentos e pensamentos que podem

vir a interferir na execução da liderança diante de seus comandados. É de suma importância que o militar, diante da tropa, esteja estável e transmita sentimentos positivos e um bom humor, tendo em vista que, se o comandante perder o controle, sua tropa ficará perdida no caos. O líder não pode se deixar levar pela emoção do momento, devendo tomar decisões com calma, visando a melhor resolução do problema. Fundamentado nas competências da liderança, trazendo à tona os atributos, evidencia-se a importância da liderança para a condução dos subordinados e o cumprimento da missão.

O líder, por concepção, deve ser uma figura estável. Nos momentos de confusão, de conturbação e de tensão, o subordinado deve olhar para o líder e enxergar nele um porto seguro.

Essa construção psicológica é importante porque o subordinado buscará no comandante sua principal fonte de firmeza e de equilíbrio.

Saber gerenciar o próprio humor é de extrema relevância para o líder, pois o humor é contagiante, principalmente de cima para baixo. Muitas vezes eu estava cansado, havia tido um problema, mas não devia demonstrar. (BEZERRA, 2019, p. 42-43).

Segundo o livro *Missão Haiti: 7 Lições de Liderança* (BEZERRA, 2019), não se pode esquecer do bem-estar da tropa. Essa é uma estratégia da liderança a ser tomada pelos comandantes, de modo que busquem medidas que neutralizem ou minimizem os estressores e maximizem os motivadores, por mais simples que sejam, como a melhora da alimentação, do conforto das instalações para descanso, ou até mesmo os entretenimentos. Porém, vale ressaltar que o comandante deve dar à tropa o que ela precisa, e não o que ela quer. Segundo o coronel Ricardo Bezerra (2019), como comandante do BRABAT 23, ele desejava conquistar a autoridade moral diante dos seus subordinados pelo exemplo, estando presente nas situações de risco de morte. Correr riscos junto com o subordinado une a tropa, proporcionando uma maior coesão no desenrolar das missões executadas pelo destacamento. Dessa forma, o coronel conseguia exercer melhor sua liderança por meio do atributo de liderar pelo exemplo.

“A exposição ao risco é algo que mexe com aspectos emocionais da tropa. Por outro lado, a presença dos comandantes, em todos os níveis, gera uma clara sensação de confiança nos subordinados” (BEZERRA, 2019, p. 53-54).

Todo militar que está em função de comando possuirá comandantes intermediários. É de suma importância que haja uma coesão entre esses combatentes para que não ocorra um desacordo nas ordens dadas. Para isso, é necessário que o líder seja educado, camarada e possua uma boa comunicabilidade, tanto para transmitir ordens quanto para escutar seus subordinados, de modo que atenda seus comandados de forma eficaz, sem prejudicar seu comando. É fundamental o profissionalismo e que não haja desgaste nas relações entre ambos

para que não manche a imagem de um comandante diante da tropa, mas sim, ocorra a valorização dos comandantes intermediários, fortalecendo a autoridade deles. Porém, um comandante não pode ser muito benevolente, pois caso ele seja em demasia, a sua autoridade é comprometida. O líder precisa ser firme em suas ações, por mais difíceis que sejam as escolhas a serem tomadas.

Foram esses ensinamentos que o coronel Ricardo Bezerra transmitiu e exerceu enquanto comandava o BRABAT 23. Ele utilizou muito as lideranças de seus tenentes, proporcionando um ambiente de trabalho ideal e exaltando os atributos de um líder militar. Segundo o coronel, o atributo mais importante para a liderança intermediária é a iniciativa, sendo mais relevante até mesmo que o conhecimento profissional. Por isso, ele proporcionava uma certa liberdade para que esses tenentes tomassem suas decisões e, assim, desenvolvessem o costume de ter iniciativa, caso não tivessem esse atributo ainda. Tal atitude do coronel demonstrou uma liderança extraordinária pelo apreço com seus subordinados e a vontade de fazê-los crescer profissionalmente. E como comandante desses líderes intermediários, ele se via na obrigação de elogiá-los quando mereciam, afinal, considera o elogio como uma grande ferramenta que um militar pode utilizar para exercer sua liderança, contanto que utilizem-na de forma eficiente, visando a pessoa, a atitude e o mérito do indivíduo.

[...] caberá ao comandante direcionar os procedimentos e as condutas dos líderes intermediários, a fim de que a estrutura de comando funcione como um bloco coeso, único e monolítico [...]

Muitas vezes, na busca de ser “querido”, o chefe não é firme o suficiente, permitindo assim pequenas violações da disciplina. No entanto, a experiência ensina que, ao longo do tempo, esse chefe “bonzinho” terá sua autoridade comprometida.

E assim se criava um círculo virtuoso: eu os valorizava; eles, sentindo-se valorizados, valorizavam-me também. Desse modo, afirmo que um líder nunca deve abrir mão da poderosa ferramenta que é o elogio, desde que verdadeiro e direcionado para a atitude e para a pessoa que cometeu o ato meritório. (BEZERRA, 2019, p. 86-99).

O coronel Ricardo Bezerra procurava sempre estar presente nos momentos mais desconfortáveis da tropa. Nos treinamentos na chuva, por exemplo, ele se mantinha junto aos soldados, mesmo que não falasse nada, pois ao menos a tropa estaria com os olhos voltados para o seu comandante, vendo que ele encontrava-se nas mesmas condições que os demais, instigando-os a manterem o foco e a dedicação, pois o comandante desses militares estava liderando-os pelo exemplo. Outra atitude importante que o coronel tomava era de participar dos patrulhamentos junto com os pelotões. Esses momentos são os mais sensíveis, visto que coloca a vida dos soldados em risco e o estresse gerado pelo medo de morrer é muito alto. A presença do comandante, de certa forma, proporciona tranquilidade à tropa, além de confiança

e vontade de cumprir a missão da melhor maneira possível, pois o líder está junto de seus soldados, vendo suas ações e conquistas.

Eu sempre tinha em mente que o risco de morte era o estressor que mais os afetava, conforme as pesquisas realizadas durante a preparação para a missão. Essa atitude do comandante do batalhão, de estar presente ao máximo nas situações de risco, constituía uma medida que visava minimizar esse estressor. Eu não podia perder as oportunidades que se apresentavam a minha frente para exercer a adequada liderança. [...] a fim de passar à tropa a importante mensagem de que o comandante estava à frente todo o tempo, correndo risco de morrer como qualquer outro soldado atuando na operação. (BEZERRA, 2019, p. 144-193).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 MÉTODOS

A metodologia escolhida para realizar esta monografia é histórica, pois busca trazer exemplos do passado como ensinamentos para militares da atualidade. Esse método objetiva utilizar fatos históricos para a construção social (SCOTT, 1989). Para esse relato, foram selecionados três militares da Segunda Guerra Mundial, sendo eles: Erwin Rommel, Audie Murphy e Apollo Rezk. Suas atitudes e ações foram descritas baseadas nos atributos da liderança, de maneira a agrega-las aos atuais militares, junto ao exemplo do comando contemporâneo do coronel Ricardo Bezerra no BRABAT 23.

3.1.1 Estudo da liderança militar

Inicialmente, foi necessário realizar um estudo referente à liderança militar, aprofundando em diversas vertentes que destringem o assunto. Foi definido o que leva um militar a se destacar e quais atributos tornam o comandante um líder perante seus subordinados.

Para aprofundar este estudo, foi utilizado como base o *Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011). Com a teoria fundamentada, foram destacados os principais fatores apresentados pelo manual que são decisivos e fundamentais para um líder.

3.1.2 Estudo biográfico

Após o estudo sobre a liderança militar, foi abordada a biografia de militares destacados como líderes na Segunda Guerra Mundial, sendo eles Erwin Rommel (Eixo), Audie Murphy e Apollo Rezk (Aliados). O conhecimento foi aprofundado desde a origem desses indivíduos até suas atuações em combate. Foram destacados os atributos mais recorrentes de cada militar e comparados de acordo com a definição de liderança militar.

Para concretizar esses estudos, foram utilizados os livros *Os Generais de Hitler* (2011), *Audie Murphy* (2016) e *Major Apollo, o Herói Esquecido* (2014), os quais abordam a vida e carreira dos heróis de guerra.

Fundamentando nos dias atuais, foram abordadas ações e decisões do coronel Ricardo Bezerra durante a sua passagem no Haiti como comandante do BRABAT 23, na missão de paz da ONU, analisando sua liderança e seus ensinamentos. Para isso, foi utilizado como referência o livro *Missão Haiti: 7 Lições de Liderança* (2019).

3.1.3 Entrevista com o coronel Ricardo Bezerra, ex-comandante do BRABAT 23

Como instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista com o coronel Ricardo Bezerra. Previamente, foi elaborado um questionário com perguntas focadas na liderança do antigo comandante do BRABAT 23, que serviu como pauta para a entrevista. O diálogo foi feito por meio de ligação de áudio e foi gravado.

Os principais tópicos abordados na entrevista foram: como foi para o coronel estar à frente da tropa, os desafios que ele enfrentou durante todo o seu comando, atributos da liderança que ele considera mais relevantes e quais ele considera que se destacaram mais em sua atuação, a maneira que o coronel lidou com as dificuldades e adversidades da missão e como foi o relacionamento dele com seus subordinados.

Durante toda a ligação, o coronel se mostrou solícito, relatando diversas situações que vivenciou em seu comando, as quais agregaram a este trabalho. A entrevista foi transcrita e encontra-se no Apêndice A.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A abordagem desta pesquisa se caracteriza como qualitativa. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo não somente medir um tema, mas explaná-lo por meio de opiniões e relatos. Esse estilo de abordagem tem o propósito de se aprofundar em um assunto para alcançar informações a respeito das intenções, pensamentos e ações das pessoas. E o instrumento de pesquisa desta monografia possui os objetivos supracitados. Percutindo o passado e utilizando o que é apresentado pela literatura, definem-se os seguintes problemas para a pesquisa: quais os ensinamentos transmitidos por meio da liderança dos comandantes da Segunda Guerra Mundial? Os oficiais do Exército, atualmente, podem utilizar quais desses atributos como incentivo para aperfeiçoarem seu comando?

3.3 ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Os comportamentos apresentados pelos militares estudados foram analisados e comparados por meio da psicologia comportamental, o que embasou a importância de cada ação, atitude ou decisão tomada pelos indivíduos abordados. Foram levados em consideração o momento e a situação em que eles se encontravam quando realizaram tais ações.

Com a concretização dos conceitos, os atributos foram relacionados com os dias atuais, tendo como intuito utilizar os traços de liderança dos militares estudados como incentivo de aperfeiçoamento técnico profissional dos atuais oficiais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após uma abordagem do livro *Missão Haiti: 7 lições de liderança*, do coronel Ricardo Bezerra, foi realizada uma entrevista com o militar, com o intuito de reforçar as teorias sobre a liderança abordadas na monografia, destacando a visão do próprio comandante a respeito de si mesmo e de suas experiências durante todo o período vivenciado na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), trazendo um enfoque de como os exemplos do passado podem ser utilizados como ensinamentos nos dias atuais.

O primeiro questionamento realizado ao coronel aborda como foi estar à frente da tropa, e a sensação que isso causou nele. O militar explica que, para missões dessa magnitude, o Exército seleciona pessoas experientes, que já possuem um amplo conhecimento, mas mesmo o militar possuindo total capacidade para realizar a missão, é fundamental que ele tenha uma preparação prévia, tendo em vista a responsabilidade que o comandante carrega. É possível fazer uma relação com o comando de Rommel, o qual realizava uma preparação antes de suas missões, na parte estratégica, visando o bem-estar de sua tropa.

[...] o fato do Exército me confiar, no caso do BRABAT, 850 pessoas, mas no contingente eram 970, o Exército confiar o comando de 970 pessoas em uma operação real [...] fez com que exigisse de mim, como eu coloco no primeiro capítulo do livro, na primeira lição, uma preparação profunda, buscar uma autocrítica, depois fazer um autoaperfeiçoamento, ver o que eu precisava melhorar antes de ir, para depois ir cumprir a missão. Foi uma grande realização, considero que foi o ponto alto da carreira. (BEZERRA, 2021).

Em seguida, indagou-se qual foi o maior desafio enfrentado como comandante do BRABAT 23. O coronel afirma que o que mais dificultava as missões era a insegurança, a incerteza do que poderia acontecer a qualquer momento durante as operações, tendo em vista a incapacidade de poder ter controle total da situação. Ele tinha como compromisso pessoal trazer todos os seus subordinados de volta para o Brasil com vida. A maneira que ele encontrou de minimizar essa dificuldade foi liderar pelo exemplo, estando à frente da tropa, pois, assim, teria mais oportunidade de tomar as decisões necessárias nos momentos mais críticos. É possível notar essa característica de estar à frente de seus subordinados com Audie Murphy. No momento em que estava preocupado com seus subordinados presos em uma trincheira, ele vai em direção a eles, motivando-os a prosseguir no combate, tomando a decisão de ir à frente, para, assim, evitar que seu pelotão fosse dizimado pelo inimigo.

Para minimizar um pouco isso, quando eu sentia que a situação era crítica, mais sensível, de risco mais alto, eu ia junto e ia na frente, porque aí eu tinha um controle melhor da situação, podia tomar decisões mais oportunas. Resumindo, era questão de você identificar que seus soldados estavam o tempo todo sob risco, e suas decisões, muitas vezes, colocavam os soldados sob risco. Isso é uma responsabilidade do comandante, é você achar um ponto de equilíbrio. (BEZERRA, 2021).

O terceiro questionamento refere-se a atributos da liderança que o comandante do BRABAT 23 tenha notado nele mesmo e considera importante destacar. O coronel acredita que todos os atributos sejam importantes, porém, ele destaca que, dependendo da situação que o militar se encontra, um vai ter mais relevância do que o outro, ou seja, é o momento que o indivíduo vive que vai definir o que é fundamental para sua liderança. Ele cita e reforça a empatia, autocrítica e o exemplo, sendo o mais importante, na sua opinião, o exemplo, afinal, com ele você pode ensinar seu subordinado como as ações devem ser feitas, independentemente de qualquer limitação. Os três combatentes da Segunda Guerra Mundial abordados nesta monografia sempre evidenciaram a empatia e o exemplo em suas atuações, confirmando, assim, a relevância desses dois atributos tanto no passado quanto na visão atual do antigo comandante do BRABAT 23.

Eu acho que em cada situação, um atributo vai ser mais importante. Se tivesse que resumir um, eu destacaria o exemplo, com certeza o exemplo. Se você não tem tempo para ensinar como deve ser feito, você vai lá e faz na frente, e seu subordinado te segue. Eu diria que o exemplo seria o mais importante de todos. (BEZERRA, 2021).

Posteriormente, foi perguntado o que o coronel acredita que seja essencial na atitude de um líder. Ele afirma que a preparação individual para comandar é fundamental, sendo a base para uma liderança de sucesso. O comandante deve buscar se preparar para as diversas situações que for enfrentar, deve possuir um preparo emocional e psicológico. Dependendo da situação que o militar se encontra, caso haja relatos e experiências de antigos comandantes, o estudo a respeito dessas situações facilitam muito o preparo individual do líder. É possível notar a importância de uma boa preparação emocional com Apollo Rezk. No momento em que seu pelotão é emboscado, ficando em uma situação crítica, ele manteve a calma para agir e tomar as medidas necessárias para sair daquela situação.

[...] pela minha experiência, a liderança pode ser construída. Lógico que você vai sair de um ponto A para um ponto B. Se você já tem todos os atributos, você pode ser um cara muito melhor, mas se você é uma pessoa limitada e se preparar bem, você consegue ter um bom desempenho na liderança. (BEZERRA, 2021).

O quinto questionamento aborda as dificuldades e como o coronel enfrentou o caos do conflito durante a missão. Ele considera o adestramento a solução para muitas situações de caos, pois o treinamento facilita a execução da liderança. Ele afirma também que uma resposta em grupo impulsiona a pessoa a agir da mesma maneira que o companheiro responde a determinado estímulo, ou seja, isso confirma ainda mais a importância de uma figura de liderança em um grupo. O coronel Ricardo (2021) declara: “eu considero que na liderança de tropa, para o combate, o adestramento facilita muito o exercício. Para concluir, como eu me senti na hora, eu falei para mim mesmo: “eu tenho que fazer exatamente como foi treinado”.

No decorrer da entrevista, foram feitas perguntas de cunho de avaliação pessoal e sobre o relacionamento do comandante com seus subordinados. O coronel, no geral, considera que teve um relacionamento muito positivo com seus soldados, tendo em vista a boa aprovação demonstrada em uma pesquisa de satisfação realizada com a tropa. Na avaliação pessoal, ele considera muito difícil se autoavaliar, porém, afirma que algumas atitudes ou ações ele teria feito de forma diferente, mas conclui que está satisfeito com o resultado, pois sabe que executou tudo o que podia da melhor maneira possível na época.

Finalizando a entrevista, o coronel Ricardo relata sobre a falha existente no Exército Brasileiro em registrar os conhecimentos e aprendizados adquiridos pelos militares em suas operações, e a precariedade em valorizar autores e obras que abordam temas importantes para todo militar, como, por exemplo, seu livro, no qual ele retrata sua experiência como comandante de batalhão e tudo o que aprendeu de maneira a difundir conhecimento. O coronel ressalta a importância de utilizar mais exemplos de lideranças e compartilhá-los dentro da instituição, de maneira que essas informações contribuam na preparação de oficiais e, conseqüentemente, não sumam com o tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As guerras nunca foram e nunca serão as melhores soluções para os impasses enfrentados pela sociedade. Porém, mesmo nessa conjuntura conturbada, é possível retirar ensinamentos valiosos, tanto para o indivíduo, quanto para uma instituição como o Exército Brasileiro. Para isso, desfrutando das experiências vividas pelos grandes heróis da Segunda Guerra Mundial, dos quais foram destacados três nesta pesquisa (Erwin Rommel, Audie Murphy e Apollo Rezk), foi possível analisar a liderança individual de cada combatente, ressaltando atributos e competências fundamentais para o desenvolvimento de um líder, aprofundando-se nesses ensinamentos para o aperfeiçoamento técnico profissional dos militares atuais.

Quanto à atuação de Rommel como militar, denota-se a importância de um líder ser um bom estrategista, afinal, durante o decorrer dos conflitos e nos cenários que os combatentes enfrentam, um bom planejamento e um excelente conhecimento técnico profissional proporcionam mais segurança, confiança e um respeito inigualável pelo seu comandante. A preocupação com o bem-estar da tropa e a dedicação para que os seus soldados estejam em harmonia, mesmo que tenha que ir contra ordens de superiores, evidenciam a significância de uma liderança forte para um Exército, afinal, Rommel foi um combatente extremamente temido pelos seus inimigos, pois o modo que comandava suas tropas fazia com que elas sempre buscassem a vitória, realçando a importância do conhecimento técnico profissional, do bom estrategista e do comandante que pensa no subordinado para a liderança.

Audie Murphy sempre transpareceu sua humildade, devido à sua infância desordenada. Sua trajetória nas Forças Armadas, desde o ingresso como soldado, passando pelas patentes mais baixas, até chegar a oficial, como comandante, tornou-o um militar com bom senso quanto aos seus subordinados. Durante toda sua atuação na Segunda Guerra Mundial, provou possuir uma bravura distinta e uma coragem dessemelhante, pondo-se à frente de seus soldados, disposto a dar sua vida pelo cumprimento da missão, de maneira que todos os seus comandados fossem poupados da difícil tarefa do sacrifício. Isso fica evidente no momento em que ordena que seus homens recuem, enquanto ele, sozinho, coordenava os fogos de artilharia e, com um canhão de um carro de combate, segurava o avanço devastador alemão. Com sua atitude, poupou diversas vidas e cumpriu sua missão. Outra atuação de destaque foi no momento em que procura seu antigo destacamento, que estava preso em uma trincheira, e, quando encontra seus pregressos soldados, levanta um por um, e, à frente deles, liderando

pelo exemplo, os encoraja a assaltar a posição inimiga, conquistando o objetivo. Os ensinamentos de grande valia para um líder, transmitidos por Murphy, foram a humildade diante do subordinado; a coragem de enfrentar o perigo, independentemente do quão complexa seja a situação; e a liderança pelo exemplo, estar à frente da tropa, pois isso passa uma sensação de segurança e confiança para os comandados, proporcionando-os maior disposição de cumprir a missão.

Em contrapartida de Murphy, o herói brasileiro da Segunda Guerra Mundial, Apollo Rezk, apresentou uma coragem um pouco diferente, mais voltada para a tranquilidade no campo de batalha. A importância desse atributo durante os conflitos está diretamente conectada à tomada de decisão. É fundamental para um comandante ter a serenidade para encontrar a melhor solução possível para as diversas situações enfrentadas durante os confrontos. Isso porque uma escolha errada pode resultar na morte de todos, ou seja, a vida de muitos homens estão nas mãos do comandante, por isso uma liderança forte transmite maior confiança aos soldados, propiciando maiores chances de sucesso. Apollo evidenciou isso no momento em que seu pelotão foi emboscado, e, mesmo no meio daquela chacina, manteve a calma para poder salvar o maior número de homens possível. Dessa forma, seu destacamento saiu com vida e progrediu para o cumprimento da missão. Os ensinamentos destacados de Apollo Rezk para o líder militar são: administração do caos, serenidade nas tomadas de decisões e foco no cumprimento da missão, independentemente do cenário enfrentado.

Trazendo esses atributos para os dias atuais, o coronel Ricardo Bezerra prova, durante o seu comando do BRABAT 23, como faz diferença para a resolução das missões quando a tropa é comandada por um militar que desempenha sua função como líder. O coronel colocou em prática grande parte das qualidades abordadas dos combatentes da Segunda Guerra Mundial, atingindo sucesso em sua função, ganhando o apreço da tropa e cumprindo a missão. Pode-se destacar que, mesmo ele sendo coronel, enfrentava o perigo junto à tropa, estando à frente, da mesma maneira que Rommel e Murphy agiam na guerra. Ressalta-se no coronel a tranquilidade de tomar decisões, mesmo sob pressão da própria tropa, pensando sempre no que a tropa precisava e não no que ela queria, da mesma maneira que Apollo comandou seus soldados.

A entrevista realizada com o coronel Ricardo Bezerra retoma características dos antigos combatentes da Segunda Guerra Mundial, provando que continuam sendo conhecimentos de suma importância para os dias atuais. A experiência vivenciada pelo coronel, suas ações e decisões, exibem atributos de uma liderança semelhante a de Erwin Rommel, Audie Murphy e Apollo Rezk. É possível afirmar que a liderança traz sucesso para

as missões, tornando os resultados promissores quando bem executadas. Nota-se, também, ser fundamental a difusão desse conhecimento, o que deve ser aperfeiçoado no Exército Brasileiro, tendo em vista a opinião do coronel de que a instituição não valoriza seus autores e livros, contribuindo para que esse conhecimento se perca.

A partir desta pesquisa, é relevante que novos estudos sejam realizados, visando o comportamento individual, de maneira que todos os oficiais possam praticar a sua liderança, independentemente das suas características particulares. Seria de grande valia um estudo da melhor maneira de se abordar o tema liderança, de como ministrar esse assunto nas escolas de formação e transmiti-lo não apenas para oficiais, mas para todos os militares que em algum momento exercem um comando, como sargentos e cabos.

Por fim, o militar atual do Exército Brasileiro, mais especificamente os oficiais, precisam de um preparo quanto à execução de sua liderança, sendo fundamental o desenvolvimento dos atributos que fomentam um líder. Tanto no histórico da guerra quanto no histórico mais recente, no Haiti, os militares abordados nesta pesquisa provaram a importância de um líder diante da tropa e o quão diferente é o resultado das missões se executadas por uma pessoa que saiba comandar, que pense no subordinado e que não exerça sua função de qualquer maneira, afinal, um comandante tem que ter em mente que a vida de seus homens está em suas mãos, e, para isso, é essencial que ele seja um líder forte.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Julio Groppa. **Erro e fracasso na escola**: alternativas teóricas e práticas. 6. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- BEZERRA, Ricardo. **Missão Haiti**: 7 Lições de Liderança. 1. ed. São Paulo: Figurati, 2019.
- BLUMENSON, Martin. Rommel: Marechal-de-campo Erwin Rommel. In: BARNETT, Correlli. **Os Generais de Hitler**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, p. 301-321, 2011.
- BRAGA, Rubem. **Crônicas da Guerra na Itália**. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **EB20-MF-10.101**: O Exército Brasileiro. Brasília: EGGCF, 2014.
- CORREIA, Paulo José. **A Liderança e o Exercício da Competência Disciplinar**. Pedrouços, 2015. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17408/1/90.15%20TII-A%20lideran%C3%A7a%20e%20a%20Comp%20Discip.VFf.Revisto.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2020.
- COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10**: Liderança Militar. 2. ed. 2011.
- GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. **Liderança e Coaching**: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13. n. 18, 2009.
- GREECH, William. In: TRICHES, Vinícius; FAGHERAZZI, Onorato. **Liderança eficaz pela perspectiva da motivação**: Um debate sobre a força da consciência motivadora. Garibaldi: RECSA, v. 3. n. 1, 2014.
- HUNTER, James C. **O monge e o Executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- KEY-ROBERTS, Melinda. **A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados**. 2014. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20141231_art009POR.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MERGULHÃO, Luiz. **Major Apollo, o herói esquecido**. 1. ed. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2014.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha. **O Líder Militar**: uma visão pessoal. Rio de Janeiro: PADECEME, 2008.

PERILO, Bruna. **Abraham Lincoln, quem foi?** Biografia, decisões importantes e principais frases. Disponível em: <<https://conhecimentocientifico.r7.com/abraham-lincoln/>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

SCOTT, J. W. **Review of Books The New History and The Old**: Critical Essays and Reappraisals. *The American Historical Review*. v. 94, n. 3, 1989.

SMITH, David A. **Audie Murphy**: De soldado norte-americano mais condecorado na Segunda Guerra a astro de Hollywood. 1. ed. São Paulo: Grua, 2016.

ZANELLI, José Carlos.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE A – Entrevista sobre liderança com o Coronel Ricardo Bezerra, ex-comandante do BRABAT 23

1 - Como foi para o senhor estar à frente da tropa na pacificação e qual a sensação que o senhor sentiu?

R: O Exército seleciona um coronel antigo para comandar o BRABAT. Sob a ótica pessoal, essa missão é um ponto culminante na carreira. Uma carreira que eu tive muito na parte operacional, ao longo de quase 37 anos de Exército. Na época que eu fui, já estava com 34 anos de Exército. Então, comandar o BRABAT foi realmente o coroamento. Eu tinha a sensação de que eu estava exercitando tudo o que eu tinha aprendido durante a carreira, desde o comando de pelotão, comando de companhia, comando de batalhão. Eu comandeiei um batalhão de polícia do Exército. Tive a oportunidade de ser empregado como tenente em missões reais, como capitão e como coronel, então já tive várias experiências. O comando do BRABAT foi um coroamento, onde eu tive que usar todos os recursos que eu tinha aprendido ao longo da carreira para cumprir bem a missão. Então, para mim, sob a ótica pessoal, foi uma satisfação. Existem outras óticas também, como a questão da oportunidade de comandar de forma isolada, fora do Brasil, sendo autoridade maior do contingente brasileiro, então também é uma experiência incrível. O fato de ser uma missão no exterior, operacional, também é uma coisa incrível. O fato do Exército me confiar, no caso do BRABAT, 850 pessoas, mas no contingente eram 970, o Exército confiar o comando de 970 pessoas em uma operação real. Então, tudo isso fez com que exigisse de mim, como eu coloco no primeiro capítulo do livro, na primeira lição, uma preparação profunda, buscar uma autocrítica, depois fazer um autoaperfeiçoamento, ver o que eu precisava melhorar antes de ir, para depois ir cumprir a missão. Foi uma grande realização, considero que foi o ponto alto da carreira.

2 - Qual foi o maior desafio que o senhor enfrentou durante esse comando?

R: Na tropa de infantaria, a gente é mais acostumado a ter um certo controle da situação, e lá, como a tropa estava o tempo todo na rua, patrulhando, e a gente realmente planejou várias operações, entrou várias vezes quando estava tendo troca de tiro entre gangues, eu sentia uma certa vulnerabilidade, no sentido que eu não controlava a situação. Em qualquer momento, eu podia receber uma notícia de que alguém havia sido alvejado e, muitas vezes, eu que planejava as operações, eu que determinava o que acontecesse, então, eu me sentia muito responsável pela vida do subordinado. Então, eu considero que cada decisão que eu tomava poderia ter consequências extremas, pelo risco de vida. Isso era a minha maior preocupação.

Eu tinha o compromisso, comigo mesmo, de levar todo mundo de volta para o Brasil vivo. Esse era um compromisso que eu estabeleci comigo mesmo, então, isso realmente era uma coisa que eu me sentia vulnerável o tempo todo, qualquer hora da madrugada, da noite, podia acontecer. Para minimizar um pouco isso, quando eu sentia que a situação era crítica, mais sensível, de risco mais alto, eu ia junto e ia na frente, porque aí eu tinha um controle melhor da situação, podia tomar decisões mais oportunas. Resumindo, era questão de você identificar que seus soldados estavam o tempo todo sob risco, e suas decisões, muitas vezes, colocavam os soldados sob risco. Isso é uma responsabilidade do comandante, é você achar um ponto de equilíbrio. Somos soldados, não podemos fugir do confronto, a gente tem que cumprir a nossa missão, mas até que ponto eu coloco em risco em prol da missão? Quando você vai estudar a literatura de liderança, você vai ver que existia uma época no passado que se discutia muito entre líderes que conduzem sob a ótica da missão e líderes que conduzem sob a ótica das pessoas. Eu acho que a liderança tem que buscar esse ponto de equilíbrio, entre você não colocar seus subordinados em um risco desnecessário, um risco desnecessário, mas também você enfrentar as situações de risco que aparecem com o destemor que todo soldado deve ter. Esse ponto de equilíbrio é um ponto fundamental para quem está tomando decisão, porque, por exemplo, você vai ver no livro, no capítulo seis, eu conto um episódio da sexta lição, da reforma de uma quadra de futebol, onde a gente foi ameaçado por um líder de gangue, e a gente manteve o planejamento, então, estávamos correndo o risco dele cumprir a ameaça dele, mas não podia deixar ele desmoralizar a tropa brasileira, é um risco calculado.

3 - O senhor consegue destacar alguns atributos que o senhor tenha notado na sua liderança?

R: Eu acho que a empatia é muito importante, é a capacidade de você sentir o que seu subordinado está sentindo e se colocar no lugar do seu subordinado, porque isso permite que você entenda os dramas, questões pessoais, os medos, e você tome uma posição mais adequada. Acho que a empatia também é um atributo, essa capacidade de se colocar no lugar do outro é muito importante. Um outro atributo que está no livro é a capacidade de fazer a autocrítica, acho que isso é muito importante para um líder. A gente, no Exército, estimula muito a vaidade, orgulho, e a vaidade é um passo para a soberba, é você se sentir superior às coisas, às pessoas, às situações. E a soberba é a armadilha da autocrítica, porque se você se acha, você dificilmente vai olhar para você com uma visão crítica, capacidade de enxergar seus defeitos, seus erros. Então, a autocrítica é muito importante, eu considero que durante todo o tempo a autocrítica é importante. Se você for olhar, a gente criou um mecanismo que

eu coloquei na sétima lição, tanto do adjunto de comando quanto da psicóloga, principalmente no caso da psicóloga. Ela fazia pesquisa o tempo todo da percepção da tropa, em todos os momentos, nas operações, em tudo o que estava acontecendo, e isso me ajudou muito a fazer a minha autocrítica. Às vezes, eu estava achando que a minha decisão estava tendo uma percepção X, mas estava tendo uma percepção Y pela tropa. Isso não quer dizer que você não vai contrariar a tropa ou não vai ser duro, mas, pelo menos, você está consciente que você está sendo duro. Tem um episódio que eu conto, da praia, onde eu fui duro com a tropa, porque ela estava precisando de um aperto, mas aí você está fazendo uma coisa controlada, planejada. O que não pode é você fazer uma coisa para agradar, por exemplo, e você estar desagradando. Aí vem, junto com a autocrítica, a capacidade de você gerar um feedback, você buscar um feedback da tropa. Acho que todos esses atributos são importantes, a capacidade de se comunicar também. Eu agregaria aos atributos a capacidade de se comunicar; a empatia, que é a capacidade de perceber o outro; e a capacidade de realizar a autocrítica, de constantemente fazendo autoaperfeiçoamento. Todos os atributos são importantes em determinado momento, a coragem em um momento decisivo, outro pode ser a autoconfiança, outro pode ser a rusticidade, embora, rusticidade eu acho que seja um pouco complicado, a não ser que você seja uma pessoa muito frágil, mas sendo uma pessoa normal fisicamente, você conduz a tropa. Em uma hierarquia, a rusticidade seria um pouco menor, porque você não precisa ter uma grande rusticidade, você precisa ser uma pessoa normal. Um líder não precisa ter uma rusticidade acima do normal. Ele não pode ser uma pessoa frágil, aí fica difícil, mas ele sendo uma pessoa normal, com bom preparo físico, aguentando, os outros atributos morais, coragem, iniciativa e a empatia, eu considero mais importantes. Eu acho que, em cada situação, um atributo vai ser mais importante. Se tivesse que resumir um, eu destacaria o exemplo, com certeza o exemplo. Se você não tem tempo para ensinar como dever ser feito, você vai lá e faz na frente, e seu subordinado te segue. Eu diria que o exemplo seria o mais importante de todos.

4 - O que o senhor acredita que seja essencial na atitude de um líder?

R: Cada situação vai exigir alguma coisa. Eu considero que, para essa situação de comandante de BRABAT, a preparação para liderar é fundamental. Muitas vezes, a pessoa, por uma questão até de soberba e vaidade, já se acha pronta, ela acha que é tenente, que a academia já preparou o suficiente, é capitão e já se acha pronto porque já teve sucesso. Mas a fórmula do sucesso para uma situação X não é a garantia do sucesso de uma situação Y, então a preparação sempre é importante, não só a preparação técnica, mas uma preparação até psicológica. Se o subordinado levar um tiro, o que eu vou fazer? Como eu vou responder? Ou

seja, você já criar uma tela mental, imagem do futuro, quero dizer o seguinte, você já visualizar situações do futuro e as suas respostas, e você se preparar emocionalmente para essas situações, de forma que, quando aconteça, você tenha uma resposta mais imediata, mas que ela não é “na hora sai”, já foi construída antes essa resposta. Como a maioria das situações não são totalmente novas, alguém já passou antes, se você estudar e se preparar, você pode realmente se preparar psicologicamente. No caso do BRABAT, era mais fácil, eu já era o vigésimo terceiro, então, eu estudei os anteriores, as situações que os outros comandantes passaram, e pude visualizar até emocionalmente como eu deveria responder. E muitas situações aconteceram, eu respondia e alguém olhava para mim e poderia até pensar que eu era um cara superior porque tive uma resposta muito boa naquele momento, mas, na verdade, aquela resposta muito boa não foi porque eu era uma pessoa superior, e sim porque fui uma pessoa que me preparei, uma pessoa normal que estava preparada. Por isso que, até no livro eu coloco, eu considero que uma pessoa normal, mediana, se ela fizer uma preparação adequada, ela pode ter um exercício da liderança muito bom, às vezes, melhor do que quem tem todos os atributos e não se preparou. Então, vem naquele conceito de liderança nata, pela minha experiência, a liderança pode ser construída. Lógico que você vai sair de um ponto A para um ponto B, se você já tem todos os atributos, você pode ser um cara muito melhor, mas se você é uma pessoa limitada e se preparar bem, você consegue ter um bom desempenho na liderança.

5 - Frente às dificuldades que o senhor enfrentou, como no caos do conflito e nas trocas de tiro, qual foi o posicionamento que o senhor tomou e qual o pensamento que o senhor teve no momento?

R: O adestramento funciona, isso é uma coisa incrível, por isso é importante se preparar e treinar. Durante a preparação do BRABAT, a gente tinha treinado, quando a gente é alvejado, a gente se abriga. A conduta, de forma resumida, era no nível pelotão. Os pelotões faziam patrulha com um blindado na retaguarda, às vezes à frente, depende da situação. Nesse caso, o blindado estava na retaguarda, então, qual era a conduta que nós tínhamos estipulado, foi alvejado, se abriga, identifica, o blindado passa à frente do fuzileiro, ia para cima de quem estava atirando na gente, e a gente seguia atrás do blindado, para cima de quem estava atirando. Isso foi treinado várias vezes no adestramento, é uma coisa incrível, quando aconteceu, eu só fui ficar nervoso, ter uma descarga de adrenalina, depois de tudo, porque eu já estava também psicologicamente condicionado a fazer aquilo. Então, na hora que aconteceu, não só eu, como toda a tropa, fez exatamente como tinha treinado. Alguém olhando de fora

poderia até dizer que a gente era super corajoso, quando na verdade não era isso. Lógico que a gente foi corajoso, mas não era tanto coragem, o adestramento faz com que a coragem saia automático. Quando o grupo todo responde adequadamente, há uma tendência de todos seguirem o grupo. Quando todo mundo já treinou e viu que a resposta era aquela e o grupo está fazendo, todo mundo faz. É incrível o comportamento do ser humano em grupo. Então, eu considero que o adestramento, lógico que você tem que visualizar o que vai acontecer, ele é fundamental. Eu fui bater papo com os soldados depois. Os soldados estavam se sentindo super corajosos, dizendo que nem sentiram medo na hora. Mas por quê? Não é porque eles eram em si corajosos, eles estavam condicionados. Eu considero que a liderança de tropa, para o combate, o adestramento facilita muito o exercício. Para concluir, como eu me senti na hora, eu falei para mim mesmo: “eu tenho que fazer exatamente como foi treinado”. Aí eu olhei, identifiquei, fiquei observando a tropa, porque eu não estava no comando do pelotão, tinha um tenente, então, eu não interferi no comando do tenente, eu era comandante de batalhão, estava junto, mas eu não interferi no comando do tenente. Lógico que dependendo da situação eu poderia intervir. Como comandante de batalhão você pode intervir, mas só se fosse necessário, e não foi. Então foi muito bacana, você imagina um coronel, com 50 anos de idade, assaltando, alguém atirando nele, equipado, com fuzil, partindo para cima junto com o soldado. Então, é uma realização profissional muito grande. Depois você vê o soldado falando isso. Depois daquilo, o efeito sobre a tropa foi fundamental. Eu podia dizer para o soldado: “eu quero que você vá lá”, e os caras iam, porque o exemplo convenceu, eles passaram a acreditar em mim. Isso foi na primeira semana. Então, os caras começaram a acreditar em mim piamente. Eu aproveitei outras oportunidades também. Teve um episódio, também, que nem está no livro, que apareceu na pesquisa, que foi muito interessante, eu nem lembrava disso, quem me falou foi a psicóloga, que me contou esse episódio. A gente estava progredindo, e eu precisava que o pelotão andasse mais rápido, era noite e a tropa estava andando muito devagar, aí eu meio que sem querer fui passando na frente da coluna, e quando eu cheguei no esclarecedor, o soldado botou a mão no meu peito e falou: “comandante, eu sou esclarecedor, o senhor não tem que estar aqui à frente”. O soldado falou assim para mim, aí eu falei para ele: “olha, a coluna está andando muito devagar. Se é para andar devagar, eu vou passar à frente”. Aí ele foi, passou a minha frente e andou rápido. O soldado contou isso depois na pesquisa, porque ele ficou impressionado positivamente com a conduta do comandante. Mas você viu, eu não dei ordem, eu fui à frente. Ele, por vergonha na cara, teve que atuar. Ele é soldado, não é nem tenente, para você ver a força do exemplo. Isso não é papo furado, e não é para super homem, é para gente normal.

6 - O senhor considera que poderia ter tomado alguma atitude diferente em alguma situação que o senhor tenha enfrentado, seja no combate ou na parte administrativa?

R: Eu acho que algumas vezes eu poderia ter sido diferente. Eu até conto um episódio no livro, eu chamei a atenção de um major, peguei muito pesado com o major, em uma chamada de atenção, e ele era um cara muito bom, depois eu me retratei, esse exemplo está na lição dois. Não só esse caso do major, mas algumas vezes você toma uma decisão no impulso, está sem paciência, e depois você acha que foi meio desproporcional, isso acontece com todos nós. É importante depois você ter a capacidade de se retratar na mesma proporção que você cometeu a falha. Isso aconteceu algumas vezes, eu lembro que aconteceram umas três vezes. É difícil falar fora do contexto, o que você faria diferente. Hoje, eu não estou mais envolvido nas mesmas emoções que eu estava naquele momento, e nesse momento você julga com os dados que você tem, então você julgar depois é muito difícil. Mas teve algumas coisas que eu faria diferente, hoje eu faria diferente. Mas eu acho que são condutas normais, não que tenham sido necessariamente erros, mas que poderiam ser diferentes, melhores. Depois que você vê a consequência, fica muito fácil ver que você deveria ter feito diferente. Mas estou com a consciência tranquila de que fiz o melhor que, naquele momento, eu podia ter feito.

7 - Como era o relacionamento do senhor com seus subordinados?

R: No livro, você vê o resultado das pesquisas, foi muito positivo. Eu vou fazer uma crítica, eu acho que o mais difícil eram os oficiais, de todos os níveis hierárquicos. Vou fazer uma crítica ao Exército, talvez, se fosse uma entrevista fora do Exército eu não falasse. Os praças, de forma geral, são acostumados a uma vida dura. Eu estabelecia algumas regras, por exemplo, só pode tomar duas latinhas de cerveja em um evento, só pode não sei o que. Os praças responderam muito bem a isso, já os oficiais não, alguns oficiais sim, os oficiais de tropa, vamos dizer assim, responderam bem, os tenentes, capitães. Mas, por exemplo, o pessoal do Estado-Maior, pela proximidade com o comandante, muitas vezes, queria exceções. Não podia beber, queria poder beber, não podia sair, queria poder sair. Pela proximidade com o comandante, ele queria uma prerrogativa. Eu frustrava muito, eu notava que se você fosse fazer o estrato da tropa, o Estado-Maior era o grupo mais frustrado, que tinha mais dificuldade de aceitar as limitações impostas, por uma convivência dentro de um local isolado, com uma série de regras de comportamento, porque você tinha que dar o exemplo para o subordinado, você tinha relação com o segmento feminino, você tinha que ter regras, porque ali era um quartel. Não podia criar situações que levassem a um constrangimento, criar condições, por exemplo, de estímulo a relações sexuais, não podia criar, não que você vá reprimir, mas ali era

um quartel, né, sabe que no ambiente do quartel é até crime uma relação assim. Então, muitas vezes, o Estado-Maior, os oficiais de forma geral, queriam ter acesso, fazer “festinha”, beber fora do horário permitido, o que não era permitido, e exceções de todo tipo. Uma vez, por exemplo, uma oficial, no cassino, colocou um vinho na minha mesa. Não podia estar bebendo naquele horário, então ela falou: “vamos tomar um vinho?”, me convidando, eu, comandante. Ela falou: “o senhor é o comandante, o senhor pode tudo, o senhor pode autorizar”. Como se eu pudesse me autorizar, e é justamente uma percepção totalmente equivocada da liderança. Se eu tenho que cobrar de alguém, eu tenho que cobrar mais de mim mesmo. Talvez não necessariamente os oficiais que estavam no comando de tropa, que eram operacionais, mas todo aquele efetivo do “staff”. Tinha muita gente que não foi da tropa para o BRABAT, então, não estava acostumado às durezas da tropa. Isso aí foi uma dificuldade que eu senti. Posso dizer para você que os sargentos, os tenentes, do capitão para baixo era mais fácil de comandar do que o “staff”.

8 - Como o senhor caracteriza o seu estilo de liderança?

R: Aí é difícil você se julgar. Veja bem, estar presente nas situações é uma coisa que eu me empenhei demais, para estar sempre presente. Eu rodava a tropa toda a noite, os alojamentos, eu acompanhava a patrulha, eu conversava com as pessoas o tempo todo, cumprimentava, olhava nos olhos para tentar captar a percepção. Acho que a presença foi uma das características que eu me empenhei para ter. Eu acho que eu fui uma pessoa flexível, uma liderança que mudou de estilo de acordo com a situação. Houve algum momento que eu fui autoritário, houve algum momento que eu fui junto, só pelo exemplo, houve algum momento que eu tive que ter o controle do caos, houve algum momento que eu tive que ser um pouco mais humano, um pouco mais tolerante. Então, eu diria que cada situação exigiu uma interação diferente da liderança. O segredo do sucesso foi a capacidade de flutuar de forma adequada perante cada situação. Então, houve desde exemplos de se expor ao tiro ao comandante de batalhão atuar um pouquinho mais distante em algum momento.

9 - Como o senhor avalia o seu comando no BRABAT 23?

R: Poxa, isso é uma coisa difícil, eu preferia que você lesse a pesquisa de opinião que tem no epílogo do livro, e visse como os meus subordinados me avaliaram. Aí o resultado da pesquisa, que foi aplicada pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército. Concordo com a avaliação que teve, foi uma aprovação de 98%. Eu até acho que foi mais do que deveria. Com 90% eu já me sentiria ter tido todo o sucesso para chegar no teto. Veja bem, a liderança não é

agradar, é cumprir a missão. Você pode ser o cara mais querido do mundo e não cumprir a missão, até porque você está preocupado em querer ser querido. Então, você conseguir cumprir a missão e ser querido, ou seja, você está sendo, na verdade, compreendido. A sua dureza, o que você exige da tropa, está sendo compreendido pela tropa. Eu considero que esse foi o ponto alto do exercício da minha liderança. Ter sido duro, exigir o cumprimento da missão e, ao mesmo tempo, ter me comunicado de forma adequada, para poder ter sido compreendido. Porque se eu não fosse compreendido, eu ia cumprir a missão de qualquer jeito.

10 - Há mais alguma coisa que o senhor acha importante falar ou que o senhor queira destacar?

R: Olha, eu considero que no Exército falta um estímulo às pessoas escreverem. Por exemplo, eu lancei esse livro, eu falo tranquilamente porque eu gastei muito mais dinheiro para lançar o livro do que eu ganhei lançando, eu recuperei 30% do que eu gastei para você ter uma ideia. Mas, pouca gente escreve um livro pensando em ganhar dinheiro, ainda mais um oficial de carreira do Exército Brasileiro. O objetivo era registrar os ensinamentos. Eu não vejo alguma ação institucional, de difundir esses ensinamentos, não há, institucionalmente não há. Eu, por exemplo, não tenho ideia como você teve acesso ao livro, você é um cadete do quarto ano de infantaria, você leu o livro, talvez agora você chegou à conclusão que esse livro deveria ser leitura obrigatória no curso de infantaria. Não que precise concordar com o que está escrito, mas que precise refletir com o que está escrito. Não há um incentivo a escrever as experiências, não há um incentivo à leitura, não há uma valorização da prata da casa. Por exemplo, se você for ler aí, você vai ler o livro *Arte de Ser Chefe*, do Gaston Courtois, que é um padre francês, que a cadeira de liderança se refere. Aí você vai ver que um padre francês do início do século XX é muito mais difundido do que um cara que foi formado nesse banco escolar, que exerceu as funções que você vai exercer e que teve uma experiência real, muito mais próxima do que você vai ter, do que esse padre, que não comandou nem um batalhão, não tomou tiro, não teve nada disso, e a prata da casa não é valorizada. Não tem uma institucionalização da difusão dos conhecimentos. Por acaso, você teve acesso. Para você ter uma ideia, a Marinha me pediu para eu difundir o livro na Marinha. A Marinha difundiu o livro e o Exército não difundiu o livro. Então, assim, eu vejo isso como uma limitação cultural muito forte nossa, dentro do Exército. É muito difícil, antes desse meu livro, por exemplo, você ia buscar exemplo de liderança aonde? Na Segunda Guerra Mundial, é o livro *Memórias de um Soldado*, do Ayrosa. E cadê os nossos heróis do Araguaia, da contra guerrilha, das

operações de GLO, na Maré, no Alemão. Muita gente foi corajosa, foi líder, deu exemplo, ninguém escreveu, e quem escreveu, não foi difundido. Eu acho que isso é uma coisa que falta muito no Exército, nas escolas militares. Eu, por exemplo, tive experiência quando era tenente, lá na fronteira com a Colômbia, eu era tenente, fiz o guerra na selva, tive experiência lá no Traíra, em 91, quando teve aquele episódio que atacaram uma tropa nossa, e aí eu escrevi um livro, até a Academia Militar publicou, durante muitos anos, que era um conto, na verdade uma ficção, de um tenente à frente de um pelotão. Não sei se você conhece, não deve conhecer porque a gente não difunde mais, se chama *A Defesa da Clareira Mutirum*. É um livreto, livro pequenininho de 50 páginas, e era a experiência de um tenente em um pelotão, na situação de fronteira, isso morreu, e como esse livro vai morrer. Para você ter uma ideia, eu tenho sido chamado para dar entrevista, palestra, para os civis e empresários, mas não por militares. A nossa EsAO, por exemplo, eu comandeí batalhão, a escola que forma comandantes de batalhão é a EsAO, a AMAN forma até companhia, então a EsAO não devia pegar esse cara, ou outro que teve essa experiência, passar para a gente, vamos ouvir, não precisa concordar com o que ele está falando, mas vamos estudar esse comando e batalhão, ou até difundir o livro, como a gente não tem interesse em ganhar dinheiro, eu posso até mandar PDF, se eu sentisse um movimento do Exército, da escola nesse sentido, até mandava de graça, porque a ideia sempre foi difundir o conhecimento, não ganhar dinheiro. E não tem nada, esse livro vai morrer, e até o registro das experiências no Haiti, onde é que estão? Onde que estão os registros? Como era a vida lá dentro? Como era a rotina? Quando a gente foi para o Haiti, para você ter uma ideia, a gente teve 10 anos em Angola, a minha geração esteve em Angola. Quando o COTER foi começar a fazer a preparação para o Haiti, não tinha nada de Angola, nada escrito. Aí você vai ver os relatórios do Haiti, eles são relatórios altamente bem comportados, porque ninguém faz autocrítica nos relatórios, ninguém comenta as coisas, o relatório. Fizemos tantas patrulhas, gastamos tanto de munição, fizemos isso, aquilo, isso é um relatório, porque no Exército, se você coloca uma crítica de você mesmo no relatório, você pode deixar de ser promovido. Então, é uma limitação cultural muito forte, tinha que ser repensada, no meu ponto de vista.