



## Liderança Militar no Pós-Guerra Fria<sup>1</sup>

Roberto José da Costa\*

*O artigo procura mostrar que novos paradigmas estão se apresentando para a identificação do líder em todos os campos de atividade — inclusive o militar — e que o despertar, ou não, deste estará condicionado à percepção, identificação e desenvolvimento dos novos padrões das ciências e da humanidade.*

*"Aquele que vigia, modestamente, algumas ovelhas sob as estrelas, se tem consciência do seu papel, descobre que não é apenas, um servidor. É uma sentinela.*

*E cada sentinela é responsável por todo o Império."*

*Saint-Exupéry in Terre des Hommes*

S onhador, místico, visionário, "idealista", fora-da-realidade, qualquer um destes adjetivos, e muitos outros usados com entonação pejorativa, serviriam para, maniqueisticamente, ser colocado na caixeta<sup>2</sup> de quem, poucos anos atrás, se

atravesse a propor uma ampliação do método de análise cartesiano para estudos-de-situação, ou, pior ainda, tentar acrescer, ao método científico, quaisquer outros ingredientes que não os da dedução matemática e da indução. E isto muitos anos após as teorias de Albert Einstein do início do século terem derrubado alguns conceitos mecanicistas... mesmo após a explosão de conceitos como

---

\* Coronel do Exército.

1. Selecionado pelo PADECEME.

2. Divisórias tipo caixa-postal destinadas, nas escolas militares, para a correspondência individual instrutor-aluno.

teoria dos sistemas, das contingências, reengenharia, modernos conceitos de recursos humanos (RH) e outros que, com roupagem nova ou não, revivem velhos problemas do homem e suas buscas.

A finalidade deste artigo está longe de tentar acrescer qualquer conhecimento aos inúmeros manuais de liderança já existentes e à extensa bibliografia de filósofos e reconhecidos chefes militares sobre liderança militar. Seria por demais pretencioso tentar, também, ensinar liderança a um leitor que se se aventurou a ler motivado pelo título é porque já possui experiência e conhecimentos suficientes sobre o assunto.

Pretende-se apenas, e modestamente, alertar para o momento histórico que estamos vivenciando, sem percebê-lo em sua totalidade, por estarmos imersos e envoltos nos fatos que se sucedem dia-a-dia, cada um deles tão próximo de nós, embora tão ou mais importantes que muitos dos pontos de inflexão da História Geral da Humanidade.

Se, atualmente, apenas pouco mais de 5%<sup>3</sup> da comunidade científica mundial reconhece a necessidade de se mudar os paradigmas cartesianos e newtonianos do método científico, muito menos talvez sejam os profissionais militares que exteriorizem admitir incluir no futuro, em seus estudos-de-situação, dados para análise que há 20 anos eram considerados mera especulação de filósofos orientais, de religiões extravagantes ou de algum ocidental alienado pelas drogas, que a religiosidade era mero acessório para reforçar o moral das tropas (ou do próprio) para qualquer comandante militar.

A abordagem global dos problemas e o evitar reducionismos e mecanismos são aceitos teoricamente, mas considerados, ainda, impraticáveis. Abordagem holística ainda corresponde, hoje, em muitos foros, à imagem de um espertalhão enganando desinformados supersticiosos.<sup>4</sup>

A única pretensão deste ensaio é, sem tomar partido, procurar mostrar que novos paradigmas estão se apresentando para o líder militar, como, de resto, para todos os líderes.

Os dois próximos tópicos procurarão delinear, sinteticamente, o macrosistema e seu ambiente circundante, em que estamos inseridos, os quais servirão de lastro para justificar o despertar de novos paradigmas que se avizinham e se consolidam.

A fase da Guerra Fria caracterizou-se, em grande parte, pela carência de líderes mundialmente respeitáveis. Desde 1945, com todo o desenvolvimento da mídia eletrônica, poucos líderes civis e militares conseguiram projeção e respeito mundiais. A percepção, identificação, absorção e desenvolvimento dos novos padrões da ciência e da humanidade é que despertarão, ou não, novos líderes, inclusive militares.

## O MACROSSISTEMA MUNDIAL<sup>5</sup>

O reordenamento do sistema mundial, após a falência e colapso do sistema político-econômico-ideológico soviético, caracterizou-se por uma crescente homogeneidade da

3. Avaliação do físico Fritjof Capra, segundo Walter de Souza em *O Novo Paradigma*. Cultura, 1993.

4. O que é plenamente justificável pela recorrência destes fatos.

5. A maior parte deste capítulo está baseada na síntese das aulas iniciais do Prof. Rubens Ricúpero no curso de Pós-graduação em Relações Internacionais da UnB 1994 — *Reordenamento do Sistema Mundial*.



atitude dos líderes políticos dos Estados-nações, mesmo que, algumas vezes, apenas no nível de discurso: democracia representativa, alternância do poder, surgimento de associações e liberdade de imprensa. Essa homogeneidade não garante que o sistema mundial seja pacífico, embora antes se achasse que a heterogeneidade é que gerasse o conflito.

As crescentes universalização e democratização das decisões, após a queda do Muro de Berlim, parecem indicar que a ausência do conflito global esperado não descaracterizou a chamada *Guerra Fria* como um verdadeiro e violento conflito. Estaríamos, portanto, vivendo o 4º período pós-guerra, com todas as implicações, embora diferenciadas, que a História já demonstrou nos 3 primeiros — Revolução Francesa, Primeira e Segunda Guerras Mundiais.

A segunda característica do sistema nascente é o desequilíbrio entre a distribuição do poder estratégico-militar de um lado, e os meios econômico-tecnológico-financeiro-industriais, do outro.

Se, após a Segunda Guerra Mundial, o sistema mundial apresentava-se bipolar, no plano militar, e unipolar, no plano econômico, hoje a situação é *sui generis*:<sup>6</sup> unipolaridade militar dos EUA e multipolaridade no plano econômico-financeiro.

A superioridade estratégico-militar dos EUA atinge níveis de supremacia, seja no potencial nuclear, nos vetores estratégicos de

lançamento (bombardeiros, mísseis transcontinentais de base terrestre ou em submarinos nucleares de longo curso), em armas convencionais com tecnologia de ponta, seja na capacidade de projeção estratégica do poder militar e de durar na ação.

**“A ausência do conflito global esperado após a queda do Muro de Berlim não descaracterizou a chamada Guerra Fria.”**

A terceira característica do sistema mundial é a multipolaridade econômica, com o surgimento de, pelo menos, 3 grandes pólos mundiais (EUA, Japão e União Européia) dentro de um movimento de crescente unificação e integração do espaço econômico com produção globalizada, mercados unificados, pelo GATT e outros instrumentos, e os investimentos diretos criando e reforçando esses 3 pólos regionais.

Enquanto a produção globalizada tornar-se cada vez mais difícil encontrar-se economias nacionais, o que gerará conflitos com as decisões do Estado-nação, as ações diplomáticas, a atuação das empresas transnacionais<sup>7</sup> e das organizações não-governamentais interferirão com poder nunca antes imaginável na opinião pública de países, procurando alterar decisões internas.<sup>8</sup> Atividades culturais, programas de rádio e TV e aculturação forçada até no vernáculo, conduzirão objetivos políticos e

6. Embora se possa encontrar situações semelhantes no curso da História.

7. Parece claro que, hoje, a expressão multinacional não consegue mais reproduzir a realidade desses conglomerados.

8. Em sete meses de revisão constitucional no Brasil uma das três pequenas alterações aprovadas foi a dupla nacionalidade para brasileiros.



econômicos de países e entidades não nacionais.?

Embora a demorada Rodada Uruguai (1988-1994) do GATT,<sup>10</sup> encerrada em 15 de abril de 1994, em Marrocos, tenha mantido o sistema multilateral do comércio, a verdade é que, se a globalização da economia não é problemática para os EUA, os demais "países monstros" (território + população: Brasil, Rússia, China, Índia) perdem, inclusive, a capacidade de ter políticas nacionais do tipo "substituição de importações". O GATT, desde sua fundação, nunca teve tanto poder. A criação da Organização Internacional do Comércio (OIC), da qual o GATT é apenas um acordo, não tinha sido efetivada desde a primeira tentativa, em 1947/1948. A unificação dos mercados, somada à globalização da produção, limitam cada vez mais a área de atuação dos Estados. À medida que escalas, degraus, etapas vão se globalizando, há crescentes pressões para as normas jurídicas irem se homogeneizando. É o que os economistas chamam de "convergência sistêmica". O GATT regulará propriedade intelectual, serviços, agricultura, produtos têxteis, e nenhum país poderá negar (como faz o Brasil) patentes a produtos farmacêuticos.

Diferentemente das grandes civilizações anteriores, o sistema pós-guerra, que agora surge com sua "homogeneidade" política, unipolaridade estratégico-militar e multipolaridade econômica ocorre sem o isolamento que motivou Adam Smith a dizer que os dois maiores eventos da história humana foram o descobrimento das Américas e o do caminho para as Índias.

## O AMBIENTE<sup>11</sup> QUE ENVOLVE O MACROSSISTEMA — a busca de paradigmas

Se o item anterior procurou mostrar, sinteticamente (e portanto com imprecisões), o quadro mais abrangente do macrossistema mundial, e se Adam Smith está correto, ao afirmar que a atual civilização difere das demais, como a romana, mesopotâmicas, chinesas e mesmo a do clímax do Império britânico, pelo rompimento do isolacionismo que os descobrimentos trouxeram, o que poderia ser mais abrangente, mais amplo e capaz de envolver o macrossistema mundial pós-Guerra Fria já descrito?

Talvez estejamos, exatamente, como os portugueses e os espanhóis do século XVI,

9. Sugiro ao leitor tentar comprar no Barra Shopping (Rio) em qualquer loja uma camiseta com inscrições em português. No caminho de Copacabana à Barra conte quantos empreendimentos (comerciais, edifícios, etc.) têm o nome no idioma pátrio. Experiência que pode ser transplantada para boa parte das cidades brasileiras.

10. General Agreement Trade And Tariffs (Acordo Geral de Comércio e Tarifas).

11. A busca de novos paradigmas é apenas um dos caminhos para se mostrar que existe algo muito mais abrangente que a simples avaliação político-econômico-estratégico-militar-psicossocial do sistema mundial que costumamos fazer, por mais ampla e bem provida de dados que seja. Foi escolhido o caminho da "busca de paradigmas".

Uma outra abordagem muito interessante, mais abrangente e bem mais competente é a de Alvin e Heidi Toffler em *Guerra e Antiguerra* — Record 1994. O exame das armas seletivas não letais, novo papel das Forças Especiais, o PhD de mochilas, os guerreiros do conhecimento e sua crítica *pondo a culpa no fim da Guerra Fria* indica que mesmo que fosse ampliado com dados econômicos, políticos e militares o cenário mostrado no capítulo 2 é apenas um dos universos paralelos que estamos vivendo. Há algo "mais infinito" além do buraco negro.



rompendo, sem saber, um outro isolamento até então desconhecido. Se o império romano, com sua *Pax Romana*, desconhecia a China e as Américas, a sociedade mundial atual talvez esteja novamente isolada pelo desconhecido e prestes a descobrir o "novo mundo". Só que agora o descobrimento não seria apenas o universo físico envolvente, como os mares de então, dominados por desconhecidos dragões. É o desconhecimento de si mesmo como parte de um organismo vivo. Não podemos duvidar que só agora, há poucos anos, um homem observou a Terra externamente.

Por outro lado, a ciência, pela primeira vez, parece não mais competir com a filosofia — esta questionadora daquilo que as ciências não questionam. Nem com as artes, forma de conhecimento virtualmente esquecida pela Academia. Nem com as religiões que, por terem dimensão imaginativa e transcendental, prefiguram saberes que hoje a ciência admite. Nem com as culturas milenares, cuja contribuição sempre foi abandonada. Enquanto as religiões (caminhos) parecem descobrir que diferem apenas na forma exterior e nos ritos, a ciência identifica e comprova o que há pouco eram apenas dogmas aceitáveis pela fé. O método indutivo e dedutivo sofre seus abalos pelas novas descobertas da física subatômica, dos conceitos atuais de energia, tempo e matéria, e pela comprovação dos buracos negros e da possibilidade de universos paralelos.

Realidade virtual, encontros e trocas de experiência entre Ocidente e Oriente, agora

não mais em pequenos portos incrustados em outra civilização, como Hong-Kong e Macao, início de novos períodos cíclicos, cérebro global, yin x yang, tudo pode ser contestado. Descartes passa de herói a vilão, esquecidos que estamos de suas últimas conclusões escritas: a importância que Deus deveria ter para a filosofia científica. Afinal, só nos interessava, à época, o método e ele atendia completamente.

Só não se pode contestar que a Ciência, a Humanidade e suas Instituições estão em crise e na busca de outros paradigmas. Ou que o estudo do *todo* sobrepõe-se, hoje, ao mero estudo e somatório das partes isoladas.

## O CARÁTER DINÂMICO E A TRAJETÓRIA DOS LÍDERES

Qualquer estudo sobre liderança reconhece seu caráter dinâmico no tempo e no espaço.<sup>12</sup> É ponto comum também a existência de princípios básicos, qualidades e técnicas que se podem desenvolver ou aprimorar.

O estudo da História Militar, que se confundiu com o da História do Mundo até hoje,<sup>13</sup> se, por um lado, indica a presença de qualidades permanentes do líder, de Gengis Khan a Caxias ou Churchill, por outro lado vetores mutáveis foram agregando-se ou sendo abandonados, com a evolução moral, cultural e espiritual do ser humano.

12. Pelo menos nos conceitos de tempo e espaço que ainda hoje utilizamos.

13. Visão parcial, setorizada e influenciada pela formação profissional do autor. Economistas e diplomatas, com certeza, discordarão. A verdade possivelmente medeia estes três corporativismos.

A figura 1, de forma esquemática e bastante incompleta, procura, apenas, exemplificar a existência desses vetores mutantes e de características que permanecem da caverna à guerra nas estrelas.

## A LIDERANÇA MILITAR ANTES E DURANTE A GUERRA FRIA

Embora a liderança venha sendo estudada desde antes de Sun Tzu, a direção tomada pela Ciência influenciou, também, nesses estudos.

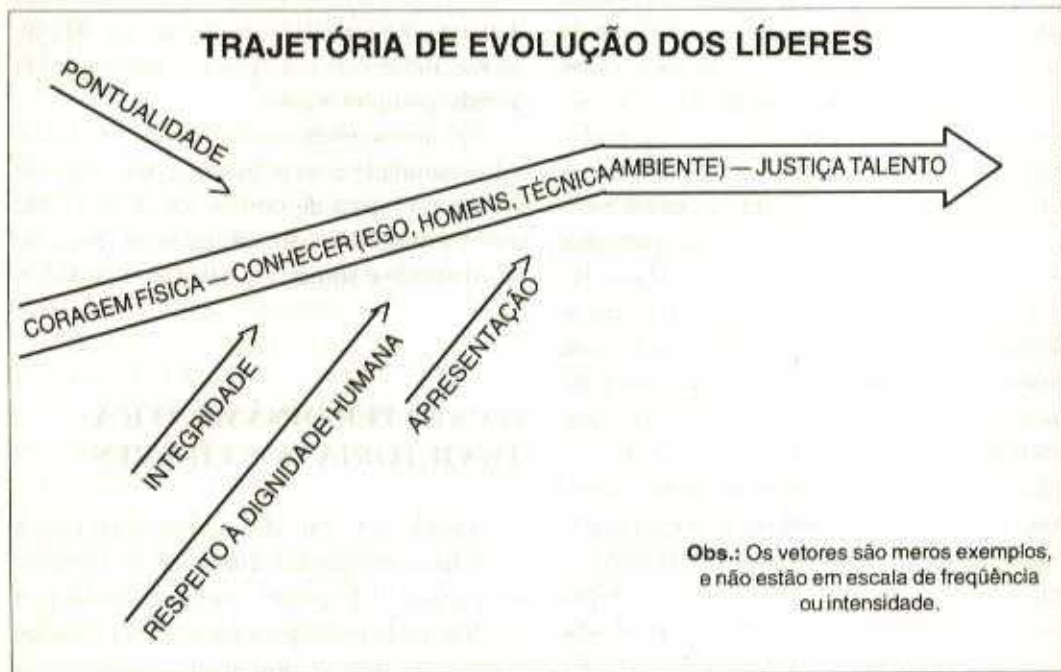


FIGURA 1

Reconhecendo-se a diferença que algumas características do líder acompanharam a história das civilizações isoladas até os dias de hoje e que outras foram agregadas, amortizadas, intensificadas ou abandonadas, podemos supor que, nos grandes pontos de inflexão da História e do desenvolvimento tecnológico, esses vetores passaram a influir mais ou menos intensamente na árvore de trajetória da liderança.

Para se estimar as qualidades previsíveis do líder futuro, seria preciso estudar comparativamente a evolução desde os primórdios, como apenas esquematicamente procurou mostrar-se na figura 1 e no capítulo anterior. Isso para se avaliar quais os vetores, e com que intensidade, repetiram-se como padrões de liderança, bem como com que frequência desapareceram, apareceram ou se mantiveram.



No entanto, os estudos conhecidos<sup>14</sup> abordam normalmente o grau de desenvolvimento da arte de liderar em dado momento, como Sun Tzu, Maquiavel, Liddel Hart, Padre Gaston Courtois, etc. O que não os descaracteriza, entre outros, como preciosas fontes de pesquisa até hoje e no futuro.

O que se pretende aqui é apenas mostrar a necessidade de se desenvolver estudos prospectivos para a imagem virtual do líder do futuro, necessária para as escolas de formação de líderes, e não tentar corrigir autores e manuais consagrados.

Sem conseguir fugir desta abordagem não-sistêmica e mecanicista, procurou-se, no Quadro apresentado no Anexo, um resumo-tentativa sintetizando qualidades e princípios inerentes ao líder militar, pesquisados em vários autores, chefes militares, professores e padres. Pesquisa feita durante muitos anos, conseguiu apenas abarcar o período das Primeira e Segunda Guerras Mundiais, Coréia, Vietnam e Guerra Fria, embora tenham sido coletados alguns períodos anteriores.

A lista apresentada é discreta e não pretende esgotar o assunto. Nem poderia. Serve apenas como referencial para uma

futura tentativa de se estimar, com certa imprecisão, pois não é completa, as qualidades dos futuros líderes.

Serve também para mostrar que a aceitação e busca de novos paradigmas cresce em proporção geométrica. Em 1950, qualquer livro ginásial de Geografia ou História ensinava, com certo tom de indisfarçável superioridade, que os indígenas brasileiros "adoravam" o sol e a lua.

Tínhamos pena por seu grande atraso cultural e espiritual. Quarenta anos depois, eles são agora, também exageradamente, exaltados pela mesma civilização, por sua avançada visão ecológica e compreensão atual da Terra como Goya.<sup>15</sup> Isto num mesmo país e num período tão pequeno de tempo.

O Quadro apresentado no Anexo, portanto, é, apesar de fruto de demorada pesquisa em autores renomados, apenas um referencial que precisa ser completado para se propor uma estimativa. Seria preciso aprofundar, principalmente, o período da Idade Média e da Antiguidade, para se pretender uma prospectiva confiável. Também outro ponto para o qual se pede a compreensão do leitor é que a síntese e a generalização pecam pela imprecisão e não consi-

14. Segundo Jarbas Gonçalves Passarinho in *Liderança Militar* — Biblex 1987 — ao citar Arthur Jones (A Educação dos Líderes), relata a experiência de Zimmerman que, com trato estatístico, teria reduzido as qualidades mais citadas segundo a seguinte expressão: Coragem — 30%; Visão — 26%; Iniciativa — 16%; Discernimento — 14%; Personalidade — 14%; Liberalidade — 14%; Cultura — 12%; Autoconfiança — 10%; Simpatia — 10%; Energia — 10%; Sinceridade — 10%.

Passarinho, em seu livro, critica o tratamento dado ao levantamento estatístico dessas qualidades. Parece realmente que não se pode dar um tratamento tão matemático a assunto subjetivo e social. Ou melhor, o "trato científico" deverá considerar os novos paradigmas do método científico, citados superficialmente no capítulo 3.

15. Goya — deusa grega, nascida do caos original, gerou os Titãs, precursores dos deuses olímpicos, e passou a ser venerada como a grande Mãe.



deram os diversos níveis político-estratégico-táticos que valorizam, mais ou menos, uma ou outra qualidade e princípio.<sup>16</sup> A generalização desconsidera, também, as idiosincrasias, cultura e experiências históricas de cada povo.

Explicadas as grandes limitações, riscos e o objetivo apenas motivador de estudos mais abrangentes, passemos, no tópico seguinte, às qualidades mais destacadas por filósofos, chefes militares, estudiosos, professores e padres.

## A FASE ATUAL — O PÓS-GUERRA FRIA

Se o fim da Guerra Fria (ou interrupção?) é realmente um ponto de inflexão da História e não o seu fim, como admitem alguns intérpretes de Francis Fukuyama,<sup>17</sup> quais são os tipos de conflitos previsíveis? E que tipo de líder se precisa para "armado e preparado pela sociedade, para o exercício cívico da violência",<sup>18</sup> em nome e na dosagem estabelecida por esta mesma sociedade organizada?

Fukuyama não admite a possibilidade de nova *Guerra Santa*, agora uma evangelização invertida para converter o mundo herege e "instalar o governo islâmico universal", advogada e prevista no Livro Verde de

Khomeini, com a união de xiitas, sunitas e Estados islâmicos.

Poderão as diferentes interpretações do que seja a economia de mercado no Ocidente e Oriente, no Norte e no Sul, provocar os futuros conflitos? A homogeneidade política atrás considerada parece realmente que fica somente no nível de discurso e no desejo nato da potência hegemônica de hoje. Visa a obter a estabilidade interna, o apoio externo e as benesses financeiras dos organismos econômicos multilaterais de voto ponderado.

Nacionalismos emergentes, migrações em massa, tráfico internacional de drogas e armas, crescimentos demográficos explosivos em áreas miseráveis, refugiados, crise moral e de governabilidade do Estado e das instituições em várias regiões do planeta, proliferação e sucateamento de arsenais de destruição maciça mas de difícil manutenção e atualização, possibilidade de pulverização de micro-Estados-nação até em plataformas flutuantes nos oceanos, substituição do conflito ideológico por tentativas de se quebrar a insustentável supremacia da *Pax Americana*, com nações ou grupos de nações procurando alterar a atual unipolaridade militar?

Aceitarão passivamente as Forças Armadas de todo o planeta serem transformadas em poderosas milícias, como forças auxiliares de um poder de polícia unificado sob a égide

16. Propositadamente, para manter a origem dos autores consultados, não houve preocupação neste trabalho em separar os conceitos de princípio e qualidade.

17. Francis Fukuyama, em seu livro *O fim da História*, adverte para o fim da história do "conflito de idéias". O modelo definitivo, após o debate soviético, seria o modelo da economia de mercado e da Democracia. Nem o fundamentalismo islâmico abalaria este novo sistema. Outros intérpretes admitem que Fukuyama não foi bem compreendido, o que toma polêmico o autor.

18. Expressão do General Benedito Onofre Bezerra Leonel, Chefe do Estado-Maior do Exército, para definir o militar.



da macropotência? Ressurgirá a Rússia com sua tradição expansionista, após o malogro de sua ideologia superada e afogada pela economia centralizada? Caso positivo, utilizará, novamente, uma ideologia maquiada e adaptada para identificar-se com os países do Sul? Caso isto não aconteça, o que sucederá, com o possível esfacelamento da aliança atlântica, na ausência de um inimigo, mesmo presumido, que justifique e confirme a "teoria das alianças"? Com tantas perguntas sem resposta, fica difícil estabelecer o perfil do líder militar que se deseja no pós-Guerra Fria. A única certeza é a incerteza, como disse o General Collin Powell. Uma missão humanitária, ou de simples distribuição de alimentos, pode, em horas, transformar-se em operações contraguerrilha e uma operação para assegurar neutralidade, missão de paz da ONU, pode converter-se num gigantesco conflito localizado. Portanto, a flexibilidade da tropa e do líder são fundamentais, pois a ação equivocada de um graduado, comandante de pequena fração, em horas estará nas telas do mundo inteiro.

Uma resposta bastante abrangente, oportuna e precisa, neste cenário de total incerteza, é a do Major-General Stofft, comandante do USA Army War College. Perguntado sobre quais as qualidades de liderança que julgava fundamentais no ambiente da "Nova Ordem Internacional", respondeu:<sup>19</sup>

"O chefe militar, neste período, deverá ser, em primeiro lugar, cidadão, com arraigadas ligações com a nacionalidade. Deverá ser um gênio, abnegado, com mente aberta e inquisitiva, estudioso, corajoso e ousado. Os ousados sempre têm sorte — provérbio dinamarquês. Deverá ainda ter determinação, ser resoluto e tenaz. A tenacidade é a qualidade imperial."

***"Uma missão humanitária pode, em horas, transformar-se em operações contraguerrilha e uma missão de paz da ONU pode converter-se num gigantesco conflito localizado."***

A brilhante resposta do General Stofft, feita de improviso, por certo não esgota o assunto, embora, sem dúvida, seja uma excelente primeira aproximação do problema.

A reconhecida capacidade de adaptação do homem brasileiro, provada nos Apeninos em 1944, é, sem dúvida, ao mesmo tempo vantagem e desvantagem. Vantagem, pela facilidade de absorver a rápida mudança dos cenários. Desvantagem, pela excessiva confiança que gera o descuido com problema de tão grande relevância profissional.

O tópico final é apenas uma tentativa de se alertar que a indefinição de cenário não pode ser justificativa para se aguardar o clarear. É preciso estudar, pesquisar, inovar, ousar.

19. Pergunta feita no dia 27 de outubro de 1993 quando em visita ao Estado-Maior do Exército no Brasil. A resposta pode conter algumas incorreções por ter sido anotada durante a tradução simultânea.



## NOVOS PARADIGMAS — Sociedade Sinérgica ou Assincrônica?

A busca de novos paradigmas pela humanidade e pela própria Ciência, a crise moral da família e da sociedade, a violência crescente, muitas vezes sem aparentes causas justificantes, e o cenário indefinido do tópico anterior causam, como não poderia deixar de ser, o surgimento de estimativas as mais extremadas. Segundo o físico Peter Russel, o mundo estaria aproximando-se de ter  $10^{10}$  habitantes, o que equivaleria à mesma potência do número de células nervosas do córtex humano, responsável pela faculdade de pensamento consciente, o que seria uma das condições (as outras seriam a organização e a interconexidade) para se chegar a um cérebro planetário, mais ou menos organizado. Ficção ou não, o fato é que as inovações de toda ordem já estão acontecendo em anos, e até meses, e pode-se supor que chegariam a acontecer em semanas.

Caminha a sociedade mundial, qualquer que seja o poder ou área de atuação reservada ao Estado-nação, para uma sociedade

sinérgica, ou para uma sociedade francamente assincrônica, com o Estado sitiado por grupos poderosos armados que o intimidam? Neste caso, alguns dos vetores da liderança, como bondade e sinceridade, continuarão a ser importantes na evolução ou involução da árvore de trajetória da figura 1, ou serão abandonados, como na antiguidade da arte militar?

Uma visão bem mais otimista e mais provável, embora não imediata, indica a incorporação de outras qualidades próprias da evolução social e espiritual do ser humano.

O que se sabe é que algumas qualidades de liderança que permeiam períodos de centenas de anos parecendo ser constantes são, na verdade, variáveis. Outras, como a coragem e a justiça, são constantes em toda a trajetória.

Finalmente, no caso de uma sociedade mais ou menos sinérgica, terá a segurança ou a expressão militar do poder participação mais discreta na História do que até agora exerceu, como estimam analistas, diplomatas e economistas?<sup>20</sup> Ou será mais real a visão de Alvin e Heidi Toffler em seu livro *Guerra e Antiguerra*?

20. A resposta a esta pergunta não pode ser dada por um analista militar, por mais imparcial que procure ser. Mas é conveniente lembrar que esta atual tendência é uma repetição do que já ocorreu há cerca de 100 anos. Segundo J. F. C. Fuller em seu livro *A Conduta da Guerra — de 1789 aos nossos dias*, Bibliex 1960, quando cita I. S. Bloch, banqueiro polonês, autor de *A Guerra do Futuro e suas Relações Técnicas, Econômicas e Políticas* (1897), e *A Guerra é Impossível?* (1899), Bloch afirma "... cada nação era uma unidade mais ou menos homogênea, autônoma, independente... Tudo isso se modificou... A cada ano que passa a interdependência das nações para as necessidades da vida é maior do que nunca. Conseqüentemente, a primeira coisa que a guerra faria seria privar as potências que as promoveram de todas as oportunidades de beneficiarem-se com os produtos das nações contra as quais estão em luta" ... e acrescenta "o soldado declina e o economista ascende. Não há dúvida a respeito disso. A humanidade ultrapassou o estágio em que a guerra não pode mais ser considerada como uma possível Corte de Apelação". A respeito das modernas armas dizia: "O sinal exterior e visível do fim da guerra foi a adoção do fuzil de repetição... O soldado por evolução natural, aperfeiçoou de tal maneira o mecanismo de matar, que assegurou sua própria extinção".

Bloch era de opinião que, numa guerra entre a Dupla e a Triplíce Aliança, "haveria 10 milhões de homens em armas" e o comando seria impossível. As batalhas durariam cada vez mais e seriam cada vez mais onerosas. Uma guerra custaria, no mínimo, quatro milhões de dólares por dia. A cavalaria seria inútil e a época da baioneta tinha



Qualquer que seja o caminho trilhado pela humanidade, é preciso considerar, no caso do Brasil, que convivemos, simultaneamente, com as três ondas de Toffler: a agrária, a industrial e a do conhecimento; esta bem mais restrita e incipiente.

***“Como a Ciência, a arte militar, para cumprir inusitadas e imprevisíveis missões, incorporará, ainda mais, o auxílio da filosofia, das religiões e das artes.”***

As citações assistemáticas contidas no Quadro do Anexo, requerem um aprofundamento de pesquisa sobre quais os novos parâmetros requeridos para o chefe militar do futuro, devem, desde já, serem cultivados nas escolas de formação de líderes. Sem dúvida, boa parte daquelas qualidades permanecerá. Nunca é demais realçar que

coragem, justiça, exemplo e conhecer foram as qualidades mais permanentes na história dos líderes. Os novos vetores, além dos já citados, poderiam ser, entre outros, a flexibilidade, a capacidade de adaptar-se a novas situações, a convicção democrática arraigada, profunda noção do ambiente e da realidade mutantes, estreita vinculação com a nação, tenacidade, mente inquisitiva e, por paradoxal que possa parecer, capacidade de amar e compreender, para administrar, organizar e conviver no, e com, o caos.

Como a Ciência, a arte militar, para cumprir inusitadas e imprevisíveis missões, incorporará, ainda mais, o auxílio da filosofia, das religiões e das artes. Sem dúvida, os sentidos de previdência e de realidade e a fé na missão de Caxias e do Padre Gaston Courtous (veja Quadro I, anexo) encontrarão muitos outros defensores no futuro. E essas qualidades, ou princípios, serão agora, e no futuro, atributos espirituais.

passado. Para demonstrar sua teoria, I. S. Bloch descreve uma guerra estática absurda de milhões de homens. O grande mérito de Bloch foi descrever com perfeição os teatros-de-operações da Primeira Guerra Mundial. Na chamada “guerra para acabar com todas as guerras” morreram cerca de 8,5 milhões de pessoas.

O único soldado de renome de que se tem notícia haver se disposto a criticar os pontos de vista de Bloch foi o velho General Dragamirovi, veterano da Guerra Russo-Turca. Condenou-os porque deixaram de demonstrar que a baioneta era ainda o supremo recurso.

Depois do velho general, duas guerras mundiais ocorreram. Sem contar Coréia, Vietnam, Oriente Médio...

Mas as frases acima grifadas parecem-se muito com as atuais do pós-Guerra Fria.



## Anexo. Qualidades de Liderança antes e durante Guerra Fria (1) e (2)

Simbologia: (A) Qualidade enfatizado pelo citado.

(B) Qualidade atribuído ao citado pelo biógrafo

1. DIGNIDADE	Gen Div SEVERINO JOSÉ DA COSTA JUNIOR (A) Gen ARIEL PACCA DA FONSECA (A) Gen ATHOS CEZAR BATISTA TEIXEIRA (A) Ten Cel GERMANO SEIDL VIDAL (A) Major C.A. BACH - 1917 (EUA) (A) (3) Cel AUDERICO FERREIRA DA SILVA - FEB (B)	3. INICIATIVA	OSÓRIO (B) Gen ATHOS (A) Ten Cel SEIDL (A) Padre COURTOIS (A) PASSARINHO (A) C 20-10 (1961) - I P 20-10 (1991) Pesquisa ZIMMERMAN (16%)
2. CORAGEM FÍSICA E MORAL	Gen SEVERINO (A) (B) - Major BACH (A) DUQUE DE CAXIAS (B) - OSÓRIO (B) - SAMPAIO (B) - SUN TZU (CHINA) (A) - NAPOLEÃO (B) Gen GEORGES S. PATTON JR. (EUA) (B) - Gen ATHOS (A) - Ten Cel SEIDL (A) - Gen ARIEL (A) - Cel BRASIL GUARANI ARRUDA in "Chefia e Liderança na FEB" - Def Nac (A) - Gen ERNANI AYROSA DA SILVA (A) (B) - Gen STAFFT Cmt US Army War COLLEGE - (EUA) (A) - Mai HUMBERTO DE ALENCAR CASTELO BRANCO (B) Cel AUDERICO (B) Cel SERÇÓ DA MOTA (B) JARBAS G. PASSARINHO (A) OTTO SKOZENY (AL) (A) (B) - Gen JAMES M. GAVIN (EUA) - (A) (B) MANUAL "Princípios de Chefia" - (C 20-10) - Ed 1961 - I P 20-10 Ed 1991 - ERWIN ROMMEL (AL) - (B) Pesquisa ZIMMERMAN (4) (30%) Pesquisa STOUFFER (5) e outros - (EUA) (31%)	4. TALENTO	CLAUSEWITZ (B) Gen AYROSA (A) CAXIAS (B)
		5. EXEMPLO	CAXIAS (B) - OSÓRIO (B) SAMPAIO (B) Gen SEVERINO (A) (B) - ANÍBAL BARCA (B) Marechal MASCARENHAS DE MORAIS (B) Padre GASTON COURTOIS (A) - Gen ARIEL (A) Major BACH (A) - Gen ATHOS (A) - Ten Cel SEIDL (A) TC LÉBAUD (França) (A) - Gen AYROSA (A) - Gen LEONEL (A) - Mai ERWIN ROMMEL (B) Gen GAVIN (A) (B) - Cel AUDERICO (B) Pesquisa do Exército Israel - 1967 (6) Pesquisa - STOUFFER (31%) Mai CASTELO BRANCO (B) Cel HUMBERTO DA SILVA GUEDES (B) Cel Inf SEVERINO JOSÉ DA COSTA NETTO
			"Alferes, este é o terceiro." Brigadeiro SAMPAIO ao mensageiro de OSÓRIO reportando-se a seus dois ferimentos em combate.
		"É fácil a missão de comandar homens livres. Basta mostrar-lhes o caminho do dever. O nosso caminho está ali em frente." Mai OSÓRIO - 1866	



<p>6. CONHECER</p> <p>{</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seus homens</li> <li>• profissão</li> <li>• ambiente</li> <li>• realidade</li> </ul> <p>}</p>	<p>CAXIAS (B) - OSÓRIO (B) - SAMPAIO (B) - MAJOR BACH (A) - LIDDEL HART (INGLATERRA) (A) - NAPOLEÃO BONAPARTE (B) - SUN TZU (A) - GEN ARIEL (A) - PADRE GASTON COURTOIS (A) - MARECHAL - DE-CAMPO Conde HELMUTH VON MÖLTKE (A) 1800-1891 (B) - Cel S.L.A. MARSHALL (EUA) (A) Ten Cel SEIDL (A) Polícia STOUFFER C 20-10 (1961)</p> <p>EISENHOWER (B) (SEGUNDO O. GRADLEY)</p>	<p>9. LEALDADE</p> <p>10. FORÇA MORAL</p>	<p>Gen ARIEL (A) - Gen. BRADLEY (A) - SUN TZU (A)</p> <p>Gen SEBASTIÃO R. CASTRO (A) C - 20-10 (1961)</p> <p>Gen SEVERINO (A) (B)</p> <p>Major BACH (A)</p> <p>Ten Cel SEIDL (A)</p> <p>Gen ATHOS (A)</p> <p>Gen CHARLES DE GAULLE (FR) - (B)</p> <p>Obs: Citada como qualidade por dois dos citados.</p>
<p>7. AMOR A VERDADE</p>	<p>Gen SEVERINO (A) (B)</p> <p>Gen ARIEL (A)</p>	<p>11. AUTO CONTROLE</p>	<p>Gen SEVERINO (A) (B) Major BACH (A)</p> <p>Gen ATHOS (A) Ten Cel SAIDL (A)</p> <p>Padre COURTOIS (A)</p> <p>Gen SEBASTIÃO R. CASTRO (A)</p> <p>EISENHOWER (A)</p>
<p>8. JUSTIÇA</p>	<p>SUN TZU (A) CAXIAS (B)</p> <p>Gen SEVERINO (A) (B)</p> <p>Gen Ex DÉCIO PALMEIRA ESCOBAR (A)</p> <p>Gen Ex BENEDITO ONOFRE BEZERRA LEONEL (A)</p> <p>Gen Ex (EUA) OMAR BRADLEY (A)</p> <p>Major BACH (A)</p> <p>Gen ATHOS (A) Ten Cel SEIDL (A)</p> <p>Padre GASTON COURTOIS (FR) (A)</p> <p>Gen Ex SEBASTIÃO RAMOS DE CASTRO (A)</p> <p>Gen AYROSA (A) Cel BRASIL (A)</p> <p>Prof WAGNER ESTELITA CAMPOS (A) (07) C 20-10 (1961)</p>	<p>12. SABER FALAR</p>	<p>MAJOR BACH (A)</p> <p>Gen ATHOS (A)</p> <p>Ten Cel SEIDL (A)</p> <p>Cel S.L.A MARSHAL (EUA) - (A)</p> <p>SUN TZU (A)</p>
<p>*Justiça é tratar desigualmente os desiguais, na justa medida de sua desigualdade.*</p> <p>Gen LEONEL</p> <p>Chefe do Estado</p> <p>Major Exército</p>		<p>13. VIGOR FÍSICO E MENTAL</p>	<p>Gen ARIEL (A)</p> <p>Major BACH (A)</p> <p>Gen ATHOS (A)</p> <p>Ten Cel SEIDL (A)</p> <p>ALEXANDRE MAGNO (B)</p>



14. ESPÍRITO DE SACRIFÍCIO	<p>Gen ATHOS (A) Ten Cel SEIDL (A) ANIBAL BARCA (A) (CARTAGO) ALEXANDRE MAGNO (B) (Macedônia - Pérsia) Brigadeiro SAMPAIO (B) Maj BACH (A)</p>	18. BOM HUMOR SIMPATIA (C 20-10)	<p>Prof WAGNER ESTELITA CAMPOS (A) JARBAS GONÇALVES PASSARINHO (A) (B) OSÓRIO (B) Cel BRASIL (A) Cel AMÉRICA (A) (B) Cel SERÔA DA MOTA (B) Gen MEDICI (B) EISENHOWER (B) C 20-10 (1961) Pesquisa ZIMMERMAN (10%) Pesquisa STOUFFER</p>
15. APRESENTAÇÃO	<p>CAIO JÚLIO CESAR (B) CAXIAS (B) Gen ARIEL (B) C 20-10 (1961)</p>	19. BONDADE	<p>Padre COURTOIS (A) (cita também Benevolência de Espírito) CAXIAS (B) Gen SEVERINO (A) (B) SUN TZU (A) Gen AYROSA (A) Juramento do Soldado (Exército Brasileiro)</p>
16. PONTUALIDADE	<p>Gen ARIEL (A)</p>	20. FORÇA DE VONTADE	<p>Gen ARIEL (A)</p>
17. COMPETÊNCIA	<p>Gen DÉCIO PALMEIRA ESCOBAR (A) CAXIAS (B) Prof WAGNER ESTELITA CAMPOS (A) Padre COURTOIS (A) Ten Cel SEIDL (A) Maj MASCARENHAS DE MORAIS (B) Maj CASTELO BRANCO (B) I P - 20-10 (1991)</p>	21. ENTUSIASMO	<p>OSÓRIO (B) Gen DÉCIO PALMEIRA ESCOBAR (A) Ten Cel SEIDL (A) C 20-10 Gen SEBASTIÃO R. CASTRO (A)</p>



22. DISCIPLINA	Gen SEVERINO (A) (B) Gen Ex (EUA) GEORGE S. PATTON JR. (A) Padre COURTOIS (FR) (A) SUN TZU (CH) (A) SAMPAIO (B) Gen Ex OMAR BRADLEY (A) Cel OTTO SKORZENY (B) I P 20-10 (1991)	26. DEDICAÇÃO	Gen SEVERINO (A) (B) Gen JOÃO F. M. COUTO (A) Padre COURTOIS (A) Ten Cel SEIDL (A) JOSEPH CONRADO (A) (The Mirror of the Sea - Dent Coll ED. PP 29/30) EISENHOWER (B) (Segundo O. Bradley)
<p><b>"Só há uma espécie de disciplina, a disciplina na perfeita. Aquele que não exige e mantém a disciplina é um assassino em potencial." Gen PATTON (EUA)</b></p> <p><b>Sobre dedicação integral:</b>  <b>"... Finalmente teréis que dar até vosso dinheiro. Teréis frequentemente teréis que gastar de vossas reservas para conservar a saúde e o bem-estar de vossos homens, ou para assisti-los quando em dificuldades. Geralmente teréis vosso dinheiro de volta. Muito raramente teréis que carregá-los no título 'Despesas Diversas'." Major C. A. BACH (Fort Sheridan 1917)</b></p>			
23. HONESTIDADE	Gen SEVERINO (A) (B) Gen DECIO (A) Ten Cel SEIDL (A) Prof WAGNER ESTELITA CAMPOS (A) SUN TZU (A) CAXIAS (B)	27. INTELIGÊNCIA	Gen COUTO (A) Ten Cel SEIDL (A) Pesquisa ZIMMERMAN (28%)
24. PATERNALISMO (no sentido positivo da palavra)	Major BACH (A) Gen ATHOS (A) Ten Cel SEIDL (A) Gen SEVERINO (B)	28. ESPÍRITO DE DECISÃO (DECISÃO)	SUN TZU (A) Padre COURTOIS (A) Ten Cel SEIDL (A) Major BACH (A) Gen ATHOS (A) Gen GARRASTAZU MÉDICI (B) PASSARINHO (A) C 20-10 (1981) I P 20-10 (1991)
25. ENERGIA	Gen SEVERINO (A) (B) Gen JOAO FRANCISCO MOUREIRA COUTO (A) Ten Cel SEIDL (A) PASSARINHO (A) Padre COURTOIS (A) Pesquisa ZIMMERMAN (10%) - C 20-10	29. PONDERAÇÃO	Major BACH (A) Gen ATHOS (A) Ten Cel SEIDL (A)
		30. ATITUDE MENTAL	Ten ATHOS (A) Obs: Gen OMAR BRADLEY (EUA) chama de "OTIMISMO" e atribui a qualidade a ERWIN ROMMEL (B) Gen OMAR BRADLEY (A)



31. INTEGRIDADE	CAXIAS (B) "Chefia e Liderança - Brasileiros na campanha da ITALIA" - BRASIL GUARANI ARUDA Det Nac (A) PASSARINHO (A) C 20-10	36. ESPÍRITO MILITAR  37. CAMARADA Gen SADIA	Gen SEVERINO (B) Gen ARIEL (A)  Gen ARIEL (A) Cel S.L.A. MARSHALL (A) (EUA) - "Homens ou Fogo" Biblex 1959 OSÓRIO (B) MONTGOMERY (B) I P - 20-10 (1991) Pesquisa STOUFFER (5%)
32. HUMILDADE	SAMPAIO (B) MOLTKE (AL) (B) SUN TZU (A) Padre COURTOIS (A) Cel HÉLIO DE MOURA (FEB) (B) Cel HELCIO ALVES DE SOUZA (B) Obs: OMAR BRADLEY utiliza "MODESTIA" e atribui a EISENHOWER (B)	38. FÉ NA MISSÃO  39. SENSO DE AUTORIDADE	Padre COURTOIS (A) OSÓRIO (B)  Padre COURTOIS (A) Gen SEVERINO (A) (B)
33. ASSIDUIDADE	Gen ARIEL (A) Gen SEVERINO (A) (B)	40. SENTIDO DE REALIDADE	PADRE COURTOIS (A) CAXIAS (B)
34. SINCERIDADE	OSÓRIO (B) SUN TZU (A) Gen ARIEL (A) Gen SEVERINO (A) (B) Marechal MONTGOMERY (INGLATERRA) (B) Pesquisa ZIMMERMAN (10%)	41. ESPÍRITO DE PREVIDÊNCIA	Padre COURTOIS (A) CAXIAS (B) Gen BITTENCOURT (B)
35. FRANQUEZA	Gen ARIEL (A) Gen SEBASTIÃO A. CASTRO (A) OSÓRIO (B) Gen SEVERINO (B) EISENHOWER (B) (segundo O. BRADLEY) Pesquisa STOUFFER	42. RESPEITO À DIGNIDADE HUMANA	CAXIAS (B) OSÓRIO (B) Padre COURTOIS (B)

43. FIRMEZA	Padre COURTOIS Obs: Citado pelo autor como qualidade, separadamente de ENERGIA	50. SORTE (COMPETÊNCIA + OPORTUNIDADE)	Gen BRADLEY (A) Cel AMÉRICO (A) Gen Ex FERNANDO VALENTE PAMPLONA (A) Gen GAVIN (B) Gen GARRASTAZU MEDICI (B)
44. ZELO PELO PREPARO PRÓPRIO	Gen ARIEL (A)	51. VISÃO POLÍTICA PROSPECTIVA (P/S OBJ. POLÍTICOS DA GUERRA E DO PÓS-GUERRA)	CAXIAS (B) CHURCHILL (B) STALIN (B) PATTON (B) Mai. CASTELO BRANCO (B)
45. RESPONSABILIDADE	Gen ARIEL (A) Gen SEBASTIÃO R. CASTRO (A) C 20-10 (1961) IP 20-10 (1991) Obs: Gen LEONEL enfatiza a "Responsabilidade Funcional" não atribuindo ao escalão superior, e assumindo, as decisões impopulares.	Sobre a tendência atual de se cuidar apenas do preparo intelectual, julgando-se que coisas simples e corriqueiras como as meias de um soldado, não são assunto para o "elevado nível intelectual" do chefe militar. <b>"Não fiquem 'AMARRADOS' às suas mesas .....; Façam os homens secarem suas meias e roupas. Muitos se abandonados a si mesmos, deitam-se com as roupas molhadas. Estive na linha de frente outro dia e um comandante de regimento me disse que não sabia o que fazer para secar as roupas de seus homens. Ao me dizer isto, encontramos-nos numa sala tão quente que daria para secar toda roupa de seu regimento em duas horas.</b> Chamei sua atenção para este fato e disse-lhe também que há sempre um modo de se fazer as coisas quando se tem disposição e <b>CABEÇA</b> para se querer fazê-las." (2º GUERRA MUNDIAL Transcrito da ambientação do Cmt do 2º Corpo de Exército (EUA) no TOÁFRICA do NORTE para seu EM) Gen GEORGES. PATTON JR.	
46. TENACIDADE	Gen STAFFT (EUA) (A) C 20-10 (1961) SAMPAIO (B)		
47. TATO	C 20-10 PASSARINHO (A) Gen O. BRADLEY (A) Gen EISENHOWER (B)	SOBRE A CRIAÇÃO DA "ALMA DA FRAÇÃO". "Soldados são muito parecidos com crianças. Deveis estar mais preocupados com o conforto deles que com o vosso próprio. Deveis ver que eles tenham a alimentação antes de pensar na vossa. Deveis ver que eles tenham uma cama tão boa quanto for possível, antes mesmo de saber onde ides dormir. Deveis zelar pela saúde deles e evitar esforços inúteis para não desperdiçar-lhes as forças. E fazendo tudo isto estareis dando vida a uma coisa que de outro modo seria apenas uma máquina. Estareis criando uma alma em vossa unidade... ...E o Espírito de Corpo." <b>Major C.A. BACH (Fort SHERIDAN - 1917)</b>	
48. DETERMINAÇÃO	WINSTON CHURCHILL (B) SAMPAIO (B) Gen STAFFT (EUA) (A) Gen JAMES M. GAVIN (EUA) (A) (B)		
49. CULTURA	CAXIAS (B) CESAR (B) ALEXANDRE (B) SUN TZU (A) LIDDEL HART (A) PATTON (Artes, História) CARLOS DE MEIRA MATOS (FEB)		



**Observações:**

- (1) Este quadro enumera as qualidades mais citadas, procurando evitar um tratamento estatístico, bem como deixando ao leitor a hierarquização ou emissão de juízo de valor de cada autor, independente de sua importância histórica ou hierárquica. Propositadamente, também, algumas qualidades que poderiam ter sido reunidas em uma só, não o foram para manter a idéia original de cada autor.  
Como a coleta foi feita após a 2ª Guerra Mundial e até o final da Guerra Fria, grande parte dos autores refere-se a experiências deste período, embora tenham sido coletadas experiências anteriores (1ª Guerra Mundial etc). O levantamento sofre também influências da facilidade de se obter dados de autores brasileiros, americanos, franceses, ingleses, alemães e chineses e distorce pela eliminação de culturas e experiências importantes e não avaliadas.
- (2) A maioria das qualidades listadas foram enfatizadas em bibliografia das próprias pessoas citadas (letra A). Em alguns casos, como os grandes capitães da antiguidade, foram qualidades a eles atribuídas por seus biógrafos (letra B). Nestes casos, a atribuição foi assistemática, não representando, necessariamente, uma análise global de todas suas principais características. As citações não obedecem ordem de importância do citado.
- (3) O então Major C.A. BACH escreveu o discurso "Comandar", proferido como últimas palavras aos oficiais que se formavam no 2º Campo de Instrução - Fort SHERIDAN em 1917. Seu discurso teria sido mandado reeditar pelo Senado dos EUA em 1942, para ser distribuído ao Exército.
- (4) Pesquisa ZIMMERMAN - ver Obs (13) no texto
- (5) Pesquisa STOUFFER - realizada no TO do Mediterrâneo em 1994 com homens da Infantaria (EUA)
- (6) Citado por ANTHONY KELLET in "Motivação para o Combate" - Bibliex. São citadas também outras pesquisas canadenses, americanas (1ª e 2ª Guerras Mundiais e Vietnam) - Nas pesquisas canadenses realça a ocorrência coincidente de vários líderes com a prática desportiva voluntária.

**2.511 dos 5.000 consultados apontaram as seguintes qualidades que esperam de seu chefe:**

- COMPETÊNCIA
- BOM HUMOR
- ESPÍRITO DE JUSTIÇA
- HONESTIDADE

(Pesquisa do Prof. WAGNER ESTELITA CAMPOS entre Funcionários Cívicos)



## BIBLIOGRAFIA

- AGOSTINHO, Santo. *As Confissões*. Ediouro.
- ARRUDA, Brasilguarany. *Chefia e Liderança — Brasileiros na Campanha da Itália*. Revista Defesa Nacional.
- BACH, Major C. A. *Comandar* — Forte Sheridan, 1917. Reeditado em 1942 pelo Senado dos EUA.
- BERVIAN, P. A. e A. L. Cervo — *Metodologia Científica*. Mc Graw-Hill, 1983.
- BONHEUR, Gaston. *Napoleão — O Retrato do Homem*. Bibliex, 1982.
- BRADLEY, Omar. *História de um Soldado*.
- CAMINHA, J. C. Gonçalves, Vice-almirante. *Delineamentos da Estratégia*.
- CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. Cultrix, 1982.
- CASTRO, Sebastião Ramos de. *A Responsabilidade de Comandar*. Revista Defesa Nacional.
- COUTO, João Francisco Moreira. *Ordem do Dia aos Novos Aspirantes*. 18 de dezembro de 1965, AMAN.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*.
- C20-10. PRINCÍPIOS DE CHEFIA. *Manual de Campanha*, Ed. 1961.
- CHURCHILL, Winston. *Minha Mocidade*. Nova Fronteira.
- CLEARY, Thomas. *A Arte da Liderança*. Ensinaamentos ZEN. Ed. Siciliano, 1993.
- COURTOIS, Gaston. *A Arte de Ser Chefe*. Bibliex.
- DUARTE, Gen Paulo de Queiroz. *Sampaio*. Bibliex.
- EINSTEIN, Albert. *Como Vejo o Mundo*. Nova Fronteira.
- FONSECA, Ariel Pacca da. *Aula Inaugural da EsAO e ECEME*. 25 de fevereiro de 1977.
- FUKUYAMA, Francis. *Democratization and International Security*.
- FULLER, J.F.C. *A Conduta da Guerra*. Bibliex, 1966.
- GAULLE, General Charles. *Memórias de Guerra*. Bibliex.
- GAVIN, James M. *Até Berlim*. Bibliex.
- HOCKLEY, Antony Farrar. *Market Garden — Pará-quadistas em Ação*. Renes, 1977.
- HOCKLEY, A. H. Farrar. *Pára-quadistas Alemães — A Supertropa*. Renes, 1975.
- HERZOG, Chaim. *A Guerra do Yom Kippur*. Bibliex.
- I P 20-10. *Liderança Militar — MEx Instruções Provisórias*, 1991.
- KELLET, Anthony. *Motivação para o Combate*. Bibliex.
- KHOMEINI, Aiatolá (sic). *O Livro Verde*. Record, 1979.
- KOCK, Lutz. *Rommel*. Aster.
- LA PALOMBARA, Joseph. *A Política no Interior das Nações*. Ed. UnB.
- LEACH, Barry. *Estado-Maior Alemão*. Renes, 1975.
- LEBAUD, Tenente-Coronel. *Comandar* (dezembro de 1921). Biblioteca Militar, 1942.
- LEONARD, Rogers Ashley. *Clausewitz*. Bibliex.
- LEONEL, Benedito Onofre Bezerra. *Palestra aos Novos Comandantes de OM*. 1989, EME.
- LIDER, Julian. *Da Natureza da Guerra*. Bibliex.
- LIDDEL HART, R. H. *As Grandes Guerras da História*. Ibrasa, 1967.
- . *O Outro Lado da Colina*. Bibliex.
- LORINGHOVEN, Hugo Von Freitag. *O Poder da Personalidade na Guerra*. Bibliex.
- MAGALHÃES, Celso. *Técnica da Chefia e do Comando*. IBGE, 1980.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. Anotado por Napoleão e Cristina da Suécia, Ed. Rio, 1979.
- . *A Arte da Guerra*. Ed UnB.
- MARSHALL, S. L. A. *Homens ou Fogo*. Bibliex, 1959.
- MONTGOMERY. *Memórias do Marechal Montgomery*.
- MORAES, J. B. Mascarenhas. *Memórias*. Bibliex. Foram também utilizados os demais livros da Bibliex sobre a FEB.



- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. *Liderança Militar*. Bibliex.  
PATTON, Georg S. P. Junior. *A Guerra que eu Vi*. Bibliex.  
SILVA, Ernani Ayrosa da. *Memórias de um Soldado*. Bibliex.  
SOUZA, Walter de. *O Novo Paradigma — A ciência à procura da verdadeira luz*. Cultrix, 1993.  
TEIXEIRA, Athos Cesar Baptista, General. *Chefia e Liderança*. Revista Militar Brasileira.  
SUN TZU. *A Arte da Guerra — Comentários de Zhuge Liang e Liu Ji*. Ed Gente, 1989.  
TOFFLER, Alvim e Heidi. *Guerra e Antiguerra*. Record, 1994.  
———. *A Terceira Onda*. Record.  
VEIGA, José Ezil V. da Rocha. *Acertos de Ponteiros*. Palestras, 1987.  
VIDAL, Germano Seidl. *O Chefe Militar*. Revista A Defesa Nacional.  
WHITING, Charles. *Patton*. Renes, 1975.  
ZAMA, Cezar. *Alexandre*. Bibliex.  
———. *Anibal e Cesar*. Bibliex.  
ZESKA, Major Von. *O Exército Alemão*.

## EM DEFESA DO PRODUTO NACIONAL.



Depois de conquistarem o mercado brasileiro e serem utilizadas como peças originais de fábrica por várias montadoras instaladas no país, as Baterias Moura estão defendendo o nome da indústria nacional nos Estados Unidos (Flórida), Portugal (Lisboa), Porto Rico e nos países do Mercosul. O Grupo Moura conhece a importância de defender o que é do Brasil. Como faz a Revista Defesa Nacional há 80 anos.

