

## EDITORIAL

Prezado leitor,

Esta 35ª edição da revista traz dez artigos que, cremos, suscitarão grande interesse, pela variedade, atualidade e abordagens novas dos temas. Antes dos curtos comentários sobre cada artigo, fazemos uma abordagem sumária do assunto, com vista em apresentar algumas ideias correlatas a ele. Boa leitura!

Estudos sobre chefia e liderança são sempre bem-vindos pelos militares, pois tratam de uma das suas principais ferramentas para o exercício da profissão. Costuma-se procurar diferenças conceituais entre essas duas ideias. Na verdade, elas são complementares e podem ser aplicadas em perfeita harmonia. Chefia é o exercício do dever institucional de empregar a autoridade e o poder do cargo para conduzir pessoas, visando ao atingimento de metas. Quando qualificada por liderança – chamemos de chefia com liderança –, ela vem acompanhada da habilidade de influir sobre as vontades, a fim de conquistar o comprometimento das pessoas e induzir atitudes que as predisponham continuamente a comportamentos benéficos para a organização.

Eis a diferença de estilos. A chefia simples, mesmo quando não autoritária, se escora na obediência e não na persuasão. Ao passo que a chefia qualificada pela liderança é a parcerização de chefes e subordinados. Identifica pontes para o comprometimento nas vontades individuais dos chefiados e no seu livre arbítrio. No compartilhamento da responsabilidade (apenas, fique bem claro, internamente no grupo), com orientação do chefe, a chefia com liderança cria o caldo de cultura dos comportamentos mais eficazes e duradouros para o cumprimento das missões.

Em suma, chefia com liderança é o modo de chefiar que harmoniza a autoridade do chefe e a vontade dos subordinados, com vista em facilitar o surgimento e a constância da predisposição para os comportamentos mais eficientes para a organização.

No nível estratégico, convém ter sempre em mente que, embora esteja planejando ou conduzindo a execução de uma estratégia, o chefe tem de continuar sendo líder direto de pessoas, pois não conseguirá os melhores e mais duradouros resultados se não persuadir e manter motivados os membros da sua equipe de gestão.

O coronel Marcos Peçanha da Cruz é autor do artigo **O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação**, um trabalho muito bom, que objetiva, pragmaticamente, propor um rol de atributos desejáveis para os chefes que administrarão as estratégias de transformação do Exército. Com muita pertinência, ele lista, dentre os principais, os

dois que, nesse patamar político e estratégico, devem ser preeminentes: pensamento sistêmico e visão estratégica. A leitura vai acrescentar muito à forma de autopreparação dos que estarão à testa de equipes de liderança de estratégias ou as compondo como assessores. Não só no campo da gestão militar, mas também, por isomorfia, em outras áreas que envolvam processos análogos.

Dissuasão é a atitude básica brasileira na defesa dos legítimos interesses nacionais de que nos fala Montesquieu em *O espírito das Leis* (também citado no edital da edição anterior, por ser básico para os profissionais de defesa nacional): “(...) As nações devem se fazer o maior bem possível em tempos de paz e o menor mal possível em tempos de guerra; sem prejudicar seus genuínos interesses.” Essa combinação entre ética e pragmatismo nas relações internacionais apresenta um desafio para os países que, como o Brasil histórico, não se conforma com a verdade das três hipóteses shakespearianas de que ou se nasce grande, ou se conquista grandeza, ou se a tem impingida por outrem. O desafio consiste em conquistar o poder nacional necessário para ser atendido na imposição do nível de maior bem ou menor mal a receber ou aplicar, na paz e na guerra. Ao invés de ser o mero paciente das vontades alheias, que se ilude de que vive em paz porque é dissuasor.

Dentre os vários fatores determinantes da capacidade dissuasória, lista-se a mentalidade de defesa nacional, dos dirigentes e do povo (filha do moral e da vontade nacionais, componentes do poder nacional), tema do artigo **A participação das organizações militares do Exército no desenvolvimento de uma mentalidade de defesa no Brasil**, do coronel Piraju Borowski Mendes. Ele toma como premissa sua interpretação dos fatos históricos do Brasil, em que, por falta de mentalidade de defesa nacional, o apoio popular não teria sido o adequado à grandeza daqueles momentos, citando a Declaração da Independência, a Guerra da Tríplice Aliança, a Proclamação da República e a declaração de guerra ao Terceiro Reich com a consequente participação militar no setor italiano do teatro de operações europeu.

Acrescenta a importância do Serviço Militar Obrigatório para a tomada de consciência por parte dos recrutados – futuros multiplicadores – acerca de valores da cultura castrense indutores da mentalidade de defesa. Exemplifica com a promissora experiência levada a efeito em uma organização militar do Exército. Reforça essa opinião sobre o efeito multiplicador dos recrutados com o facilitador caldo de cultura dos altos índices de confiabilidade popular das Forças Armadas. E elabora a tese de que é possível e necessário adotarem-se medidas para ativar esse potencial, a fim de se emular tal

mentalidade, que, como comentamos, é fundamental para a capacidade dissuasória real.

Em **Democracia e Guerra na América do Sul – os avanços e os limites da defesa da democracia na busca pela paz**, Heitor Pergher e Graciela De Conti Pagliari analisam os pactos de união entre os países da América do Sul que incluem a chamada cláusula democrática como condição para uma nação ser aceita como membro. Eles inferem que “a política regional de promoção da paz tem como embasamento teórico a crença de que democracias não guerreiam contra outras democracias”, fulcro da Teoria da Paz Democrática. E estabelecem a hipótese de trabalho que “defende o argumento de que a promoção da democracia na região não tem sido suficiente para evitar conflitos violentos entre os Estados da região, uma vez que as políticas nacionais sobrepõem, muitas vezes, as políticas e interesses regionais, independente do regime político dos Estados envolvidos nas disputas”.

Trata-se de um trabalho consistente e de muito boa qualidade. A leitura dele certamente fornecerá conhecimentos para, por exemplo, a formação ou consolidação das opiniões sobre um processo e um fato políticos. O primeiro é de que maneira os pactos têm sido usados para a tentativa de expansão e enraizamento do bolivarianismo na região. O fato político – um episódio do processo – é a aplicação, em 2014, da cláusula democrática para afastamento temporário do Paraguai do Mercosul, único país que ainda impedia a inclusão da Venezuela, e o ingresso desta nação durante o interregno.

Os serviços de inteligência têm a enorme responsabilidade de produzir conhecimentos fidedignos, consistentes, coerentes, congruentes, pertinentes e imparciais para os processos decisórios de seus clientes. Daí os perfis desejáveis dos analistas de inteligência incluírem, dentre as capacidades ou características, a indução, dedução, observação, pesquisa, discernimento, neutralidade, serenidade, equilíbrio, equidistância. Uma das consequências desses atributos é se contar com analistas que “pensam fora da caixa”, livres do lixo pregnante, que – sendo redundantes, para dar destaque à ideia central do artigo que comentaremos a seguir – impregna e cega a percepção da realidade e da verdade.

Maria Jose Espona e Manuel Giavedoni Pita, escreveram o artigo **La “Ceguera Pregnante” en la Inteligencia: un caso histórico**, com suporte em trabalho do coronel brasileiro Cristiano Pinto Sampaio sobre a ameaça de impregnação de ideias preconcebidas, nas análises de inteligência. Sob o ponto de vista da psicologia cognitiva, eles concordam que grande parte das dificuldades enfrentadas na análise de inteligência deriva da complexidade dos processos mentais e da falta de conhecimento de como a mente funciona. Consequentemente, a imprecisão das análises é devida grandemente à ausência de percepção consciente dos

analistas do que está ocorrendo com as suas mentes durante o desempenho profissional. Cremos que essa curta narrativa é suficiente para criar uma alta expectativa sobre o artigo, principalmente por este se estender ao estudo do caso histórico da guerra do Yon Kippur.

Sobre o terrorismo internacional, seus teóricos e defensores o colocam na categoria de uma forma de guerra (“declarada” pelas próprias organizações extremistas, de forma unilateral, ou mesmo reconhecida formal e oficialmente), destinada a superar a assimetria de poder, inicialmente desequilibrado a favor dos seus inimigos. Ainda segundo eles, substitui a força militar convencional para a consecução do desequilíbrio psicológico adversário, por meio do desgaste gerado pela insegurança, a incerteza e o medo.

O coronel Francisco Xavier Ferreira de Sousa nos facilita a compreensão de fenômenos políticos de base religiosa e política em seu artigo **Os desafios à Europa impostos pelo Estado Islâmico**, no qual se propõe “estudar a anatomia da ameaça; dissecar os desafios que são colocados à Europa pelas componentes dessa ameaça” e, em seguida, “visualizar as linhas de ação a implementar pela Europa, numa estratégia de combate à ameaça”. É assunto de muita atualidade, que, juntamente com as maciças levas de imigrantes sírios e africanos não legalizados, o terrorismo de outras fontes e a instabilidade da economia, tende a apresentar desafios graves e crescentes para a União Europeia.

O insuperável crescimento econômico chinês diante dos olhares inicialmente estupefatos do resto do mundo impôs ao país alastrar-se em busca de (1) mercados para seus produtos a preços competitivamente únicos e com qualidade em contínuo aperfeiçoamento e de (2) fontes de suprimento de insumos para suas indústrias e de alimentos para seu povo. Repetindo as incríveis navegações pelos oceanos Pacífico, Índico e Atlântico no século XV, a China atualmente singra todos os mares e constroi rodovias e estradas de ferro na África e, proximamente, na América Latina, seguindo uma estratégia que vem sendo chamada a nova rota da seda, uma alusão metafórica ao conjunto de rotas interligadas no Sul da Ásia, utilizadas no comércio da seda para a Europa, na Antiguidade e Idade Média. Hoje em dia, as incursões marítimas chinesas neste ápice da globalização incluem os Polos Norte e Sul, embora ainda não prioritariamente.

Com o artigo **O dragão lança fogo no gelo: o Ártico e a Antártida no quadro da Nova Rota da Seda chinesa**, Paulo Duarte “visa a contribuir para aumentar o conhecimento sobre a importância do Polo Norte e Polo Sul no quadro da Nova Rota da Seda marítima da China”. Na busca de uma lógica para esses lançamentos árticos e antárticos chineses, ele nos aponta os “vários interesses logísticos e econômicos, que explicam o interesse de Pequim nestas duas regiões, menos estudadas em

comparação com outras áreas onde a Nova Rota da Seda chinesa é mais ativa”. A leitura desse trabalho muito atual poderá aumentar nossa compreensão da visão de futuro de uma cultura de cinco mil anos e – sugerimos – dos porquês de em 1980 a produção industrial brasileira ser maior do que a soma das produções de China, Índia, Coreia do Sul, Tailândia e Malásia e, em 2010, ser menor do que 10% dessa mesma soma.

Em cada uma das casas do Congresso Nacional existe a Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDEN), um caminho natural de relacionamento institucional entre o Poder Executivo e o Legislativo para os assuntos explicitados no seu nome, que, na totalidade das vezes dizem respeito às Forças Armadas (FA). Mesmo os temas de interesse aparentemente exclusivo do Itamarati têm influência sobre as FA, dado que o binômio diplomacia-FA, consagrado pela primeira Política de Defesa Nacional (1996), somente sai do campo das ideias e se concretiza se, no quadro da defesa do País, esses dois segmentos do Estado fortalecerem os liames de interação e maximização do processo sinérgico desde os tempos de paz.

Foi por essa razão que naquela mesma época criou-se a Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional no Conselho de Governo da Presidência da República (também CREDEN), destinada a ser um fórum de gestão matricial dos problemas de segurança nacional no âmbito do Executivo e a agilizar as relações com as CREDEN do Congresso.

O tenente coronel Gustavo Baracho escreveu o artigo **Nem fidelidade partidária e nem especialização: as determinantes para a seleção de parlamentares aos cargos da Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional**, um tema de extrema importância para efetivação da interface dos Poderes Executivo e Legislativo na área da defesa nacional. As instituições nunca produzirão conjuntamente no nível ótimo, se as pessoas que devem dar vida a essa relação não tiverem alinhados os conhecimentos e a vontade que permitem a cooperação verdadeiramente produtiva com vista nos resultados a que são destinadas – no caso, a defesa nacional eficaz. Daí, a importância dos critérios de escolha dos parlamentares para comporem as CREDEN do Congresso Nacional. A leitura do artigo será muito esclarecedora a respeito do pensamento de nossos congressistas sobre o tratamento dos problemas de segurança nacional.

Dá certo há mais de duzentos anos! O conceito moderno de comando com o apoio de um estado-maior passou a ser aplicado no final do século XVIII, simultaneamente no exército francês e no prussiano (se bem que as experiências do serviço de estado-maior formal datem de meados do século XVII). Certamente, o conceito desse trabalho de planejamento das operações e

da preparação para elas, e de coordenação e integração das forças no combate foi amadurecendo à medida que a guerra se tornava mais complexa e os campos de batalha e teatros de operações (TO), mais amplos e profundos.

Nessa progressão, passaram a preponderar em importância medidas de coordenação de operações integradas no âmbito do TO e os estados-maiores tiveram de se capacitar para o planejamento e controle do que se passou a denominar operações conjuntas e combinadas, as quais requerem um ponto ótimo de interconexão e interação sinérgicas.

Os TO são unidades geopolíticas e, como tais, tem dinâmicas próprias e específicas bastante cambiantes. Os fatores que os compõem são, assim, muito variáveis e influem significativamente nas características das estratégias de guerra e operacionais. Daí a necessidade permanente de as forças armadas dos países periodicamente passarem por modificações e, até mesmo, transformações mais ou menos profundas, incluídos seus estados-maiores em todos os níveis.

O tenente coronel chileno Francisco Javier Arellano é autor do artigo **Rol y funcionamiento del Estado Mayor Conjunto en el Estado de Chile**, no qual apresenta uma visão geral de como essa organização se adaptou “às características do campo de batalha do século XXI”, cujas variáveis lista como sendo “cenário, ameaça, fator tecnológico, espectro eletromagnético, ciberespaço, dimensão humana, entorno jurídico, organismos internacionais, organizações não governamentais e meios de comunicação social”. Este rol de variantes serve de apresentação do vulto do trabalho de transformação funcional e organizacional pelo qual vem passando o estado-maior conjunto chileno.

A cultura militar tem uma característica muito interessante, que convém ser incorporada aos elementos de estudos sociais sobre o pessoal das Forças Armadas. Nossos valores éticos e códigos tácitos de comportamentos sujeitos ao crivo da moral são rigorosos e muitos deles se mesclam com os padrões de comportamento social dos militares e suas famílias. Em certos casos, esse fenômeno é muito bem-vindo; valores como verdade, probidade, lealdade costumam ter seus conceitos universais reforçados nas relações das famílias de militares e na educação dos filhos. Em outras situações, padrões e valores da nossa cultura militar, que se aplicam à perfeição na vida castrense, podem exacerbar-se, com consequências negativas, na convivência com comunidades civis. Por exemplo, camaradagem e espírito de corpo, tão caros para nós, podem seguir um rumo distorcido de intransigência e estereotipagem que ameaça aquela boa convivência, desejável em todos os sentidos. As vilas militares residenciais acabam sendo desaguiados de influências dos padrões e valores da cultura militar, até mesmo pelo fato de, na sua grande maioria, estarem nas

imediações de quartéis.

Esses comentários vêm a propósito do muito bom artigo **Território Vila Militar do Rio de Janeiro: cotidiano e historicidade sob a perspectiva das esposas de oficiais**, de Werusca Marques Virote de Sousa Pinto e Regina Glória Nunes Andrade. Nos dois parágrafos finais da seção A Vila Militar e sua inserção no subúrbio da cidade do Rio de Janeiro, as autoras se mostram perfeitamente alinhadas com nosso pensamento ao afirmarem que “A vila militar é um espaço marcado por uma ideologia profissional, o modo de ser militar que se traduz nos valores e cultura desses profissionais. Dentro das vilas residenciais convivem pessoas oriundas de diferentes culturas e submetidas às mesmas regras de conduta. São regulamentos, normas, portarias, boletins que descrevem como deve ser a rotina da vila e que, em alguns casos, informam sobre assuntos diversos atinentes aos moradores”. E, fechando a seção, “Os atores sociais que vivem nesse território partilham um estilo de vida permeado pela cultura militar e pela diversidade cultural brasileira”.

Lendo o artigo, os militares e seus familiares identificarão diversas situações particulares de suas vidas e os civis poderão aprender um pouco mais de nossas peculiaridades. Nas considerações finais, as autoras não poderiam ter sido mais pertinentes e sintéticas: “Esse grupo de famílias compartilha significados, produz memórias sociais e refere-se aos seus vizinhos como membros de uma só família. Ademais, esse lugar é um território de encontro e reencontro. São os militares se reencontrando (...) e as famílias que constantemente se reúnem, pois encontram umas nas outras a possibilidade de pertencer a uma família: a família militar”.

Renovamos os votos de uma agradável leitura.

**GEN EX ALBERTO MENDES CARDOSO**  
EDITOR DA COLEÇÃO MEIRA MATTOS