



UMA TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA: ENTREVISTAS COM O GENERAL DE EXÉRCITO RICHARD FERNANDEZ NUNES¹

Daniela Schmitz Wortmeyer²

1 INTRODUÇÃO

O General de Exército Richard Fernandez Nunes foi Chefe do Estado-Maior do Exército entre 26 de abril de 2024 e 7 de agosto de 2025, data em que passou para a reserva remunerada. Em sua atuação, buscou promover o fortalecimento da ética profissional e da liderança militar no Exército Brasileiro, percebido como fundamental para garantir a efetividade e a resiliência da Instituição frente aos desafios contemporâneos. Nesse processo, destacou os impactos de um ambiente informacional precipitado, superficial nas análises, imediatista na busca por resultados e conturbado por sua própria natureza sobre a comunicação, os valores militares e o exercício da liderança estratégica.

Evidencia-se que essa perspectiva institucional, materializada em diversas ações no âmbito do EME, não foi fruto de um momento específico da carreira, tendo sido construída gradualmente ao longo de uma trajetória profissional marcada por diversos desafios. A fim de conhecer com maior profundidade essa trajetória, no contexto da linha de pesquisa Gestão Institucional e Liderança Estratégica do Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP), pertencente ao Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx), foram realizadas entrevistas de caráter biográfico com o General Richard, explorando experiências significativas para seu desenvolvimento profissional, em especial, no tocante a dimensões éticas e morais e ao exercício da liderança. O projeto foi conduzido pela Tenente-Coronel Daniela Schmitz Wortmeyer, pesquisadora e analista do CEEEx.



1 Possui graduação em Artilharia pela Academia Militar das Agulhas Negras, graduação em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e mestrado em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Possui o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército e o de Altos Estudos Estratégicos no Centro Superior de Estudos de la Defensa Nacional. Foi Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército, Comandante Militar do Nordeste, Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército e Chefe do Estado-Maior do Exército.



2 Tenente-Coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército da especialidade de Psicologia. Realizou o Curso de Formação de Oficiais na Escola de Administração do Exército e o Curso de Aperfeiçoamento Militar e Especialização em Conhecimentos Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Graduada em Psicologia, mestre em Psicologia Social e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde. Realizou estágio doutoral no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg, Dinamarca (doutorado-sanduíche pela CAPES). É analista e pesquisadora do CEEEx.

Nesse contexto, entre 4 e 10 de junho de 2025, no Quartel-General do Exército, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, abordando desde o ingresso na carreira militar, passando por experiências que marcaram o período da formação, até o desempenho de funções nos diferentes postos e fases da carreira. Em relação às funções desempenhadas como oficial-general, foram enfocados temas transversais, relacionados aos objetivos do projeto, que perpassaram experiências e manifestações públicas do entrevistado ocorridas no período.

As entrevistas totalizaram cerca de três horas e meia de gravação, que foram literalmente transcritas, resultando em mais de 70 páginas. Na sequência, esse material foi analisado, passando por uma seleção dos trechos mais relevantes para os objetivos do projeto, os quais foram organizados por tópicos. O texto transscrito foi ligeiramente editado, visando a aprimorar a clareza e fluidez após a transposição para a linguagem escrita, bem como a concisão para fins de publicação. Foram acrescentados esclarecimentos pontuais, inseridos no texto entre colchetes ou em notas de rodapé, visando a facilitar a compreensão de termos específicos pelos leitores. Por fim, o texto foi revisado pelo entrevistado, que realizou pequenos ajustes a fim de aprimorar a comunicação em determinados trechos.

Dessa forma, serão apresentados, a seguir, os principais excertos das entrevistas realizadas com o General Richard, que revelam uma trajetória rica em experiências, suas percepções sobre a carreira militar, o exercício da liderança e os desafios enfrentados nesse percurso. Além de oportunizar valiosas reflexões e aprendizados para os militares de modo geral, este material representa um importante subsídio para os estudos sobre o desenvolvimento humano no contexto militar, em especial, no tocante à construção da liderança estratégica.

2 EXCERTOS DE UMA TRAJETÓRIA BIOGRÁFICA

2.1 OPÇÃO PELA CARREIRA E FORMAÇÃO MILITAR: A IDENTIFICAÇÃO COM A PROFISSÃO

TC Daniela: *Como o senhor resolveu se tornar militar? Como isso surgiu na vida do senhor?*

Gen Richard: O Rio de Janeiro é uma cidade que tem uma vocação para as atividades públicas reconhecida, pelo fato de ter sido capital durante muito tempo... Então, é normal um menino no Rio de Janeiro, pelo menos na minha época, naquela fase que vivia, ter uma certa inclinação por uma carreira pública, em particular pela militar. Eu tenho um tio, irmão do meu pai, que é oficial do Exército, da turma de 65 da Academia. Era uma referência para mim. Então, eu tinha uma certa informação adequada acerca do que seria a carreira no Exército por conta disso, de um parente tão próximo, apesar de ser filho de civil. Eu não frequentei colégio militar.

E quando eu estava no Ensino Fundamental, naquela transição da antiga sétima série para a oitava - hoje é do oitavo ano para o nono ano - era um momento já de certas definições, em que um jovem ou se inclinava para uma carreira técnica, por meio das escolas técnicas que abriam concursos para o ensino médio, ou escolas militares. E havia cursos preparatórios que já faziam muita propaganda disso, por meio de bolsas de estudo. E eu me interessei, fiz o concurso de bolsa para o Curso Martins, que era um curso famoso lá no Rio naquela época, que inclusive oferecia bolsa integral.

Eu sempre fui um aluno muito destacado. E eu fui muito bem nesse concurso e consegui a bolsa integral, e quando eu entrei pro cursinho simultaneamente ao último ano do Ensino Fundamental eu

adotei o tempo integral de estudo, inclusive nos fins de semana, e eu passei em todos os concursos que eu fiz por conta disso. **E a minha inclinação pelo Exército, eu acho que vinha disso: eu acho pela experiência da família, algo estético até, eu acho que não tem muita explicação, a gente gosta.** Eu tinha 13 anos quando eu fiz concurso, entrei na Preparatória com 14... Então, pela idade e pela inexperiência, é muito mais, eu acho, uma questão estética, de olhar para aquilo e gostar, do que racionalizar - isso vem depois, muito depois.

TCD: O senhor tinha outras áreas que lhe chamavam a atenção nessa época?

GenR: Sim, porque eu também tinha um primo quatro anos mais velho que eu, ao qual eu era muito ligado, que entrou na área da eletrônica na Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro. E depois, realmente, fez Engenharia, ele entrou nessa área. Então, eu olhava para essas duas referências que eu tinha, além do meu pai também que era funcionário da Light, meu pai era eletrotécnico. E eu passei nas duas e para o Colégio Naval. Aí chegou a hora da decisão, e o Exército falou mais alto, eu entrei para a Escola Preparatória. E uma vez ingressando na Escola Preparatória, isso em 1978, aí não tem mais volta: a gente vai se envolvendo e vai gostando daquilo... **E eu me identifiquei muito com a vida militar, nesse sentido de vencer desafios. E eu acho que o Exército estimula o mérito.** E como eu era um bom aluno, aquilo acabava reforçando: tirava boas notas, era reconhecido por isso, passei sempre direto e portava o símbolo da companhia ... O Exército dá uma carga de motivação e estimula você a querer mais e se sair bem. Então aquilo ali, pra mim, foi natural, e nunca mais pensei em outra coisa.

TCD: Como foi a adaptação do senhor na Escola Preparatória? Porque o senhor tinha uma imagem, uma idealização do que seria a carreira militar e, de repente, o senhor estava lá, com 14 anos de idade, imerso num regime de internato, um processo de formação bastante intenso... O que marcou o senhor nessa primeira fase, o que chamou a atenção?

GenR: Ali eu acho que o certo e errado já fica muito claro. No meu primeiro dia na Preparatória, apareceu um aluno veterano, que depois acabou sendo afastado do Exército. Esse camarada estava de segunda época, e mandou eu abrir a mala e ver se tinha algum lanche dentro para pegar. Então, isso aí pra mim serviu para mostrar: olha só, eu estou vindo para um lugar que eu sonho, mas tem gente aqui que não faz parte desse sonho devido a comportamentos inadequados.

A questão do trote era muito forte naquela época. A gente não tinha sossego, era o primeiro ano inteirinho da Preparatória levando trote. Troles que tiravam você às vezes do seu tempo natural, à noite, ter que ficar se submetendo a determinadas atividades físicas, a ficar perdendo tempo para atender àquele tipo de demanda. Aquilo me incomodava no seguinte sentido: eu achava até interessante certas brincadeiras, porque tinham certas brincadeiras que, realmente, favoreciam o espírito de corpo, a própria assimilação da cultura. Eu também dei trote. Mas tem trote descabido. Trote descabido, que revelava, na verdade, a má índole de certas pessoas, que infelizmente também ingressam na Instituição. Então, pra mim, aquilo já foi um fator de distinção. Deixou muito claro pra mim, desvendou muito claramente: o Exército é ótimo, mas tem gente aqui que não mereceria estar, e dessas pessoas eu vou me afastar. E eu acho que isso aí vai acompanhando a gente ao longo da vida. Então, eu acho que a experiência mais marcante do ingresso na Preparatória é: aqui se reconhece o mérito. Mas, também, há pessoas que não devem ser seguidas como exemplo.

TCD: *O senhor conseguiria identificar algum aspecto, ou mais de um, que chamou a atenção do senhor particularmente, no sentido negativo: "isso aqui não deve ser seguido"?*

GenR: Sempre me incomodou muito o trote que envolvia risco à integridade física ou em que o camarada empregava um subordinado para tarefas pessoais. É diferente, olha, de fazer uma brincadeira, de fazer uma atividade física, aquilo até nos estimulava. **Tem pessoas que não conseguem separar o seu interesse pessoal do que é o interesse coletivo.** Então, isto pra mim foi o mais marcante em termos negativos, e o trote revelava isso.

TCD: *E o senhor teria algum aspecto particularmente positivo que marcou o senhor nessa fase da Preparatória?*

GenR: Com certeza. Exemplos positivos de dedicação, de entusiasmo, de vibração... É uma carreira muito vibrante. Então, o que a gente percebia naquelas manifestações, quando a gente vence um desafio, vem uma satisfação muito grande. Um desafio físico, um desafio no campo de instrução, um desafio de uma prova difícil, alguma coisa que a gente é capaz de demonstrar competência pra superar. Isso aí vai nos dando um reforço positivo, de a gente querer ir sempre além. **Militares, às vezes, muito jovens, também, que já serviam de referência, pelo comportamento muito correto, a maneira firme, a coragem moral de dizer o que tem que ser dito em determinados momentos, isso aí também é muito marcante.** E, felizmente, são exemplos muito mais abundantes que os negativos. É por isso que a gente prossegue, é isso que nos faz prosseguir.

TCD: *E, depois, em que ano o senhor ingressou na Academia?*

GenR: 1981. Eu ingressei na Preparatória em 78, e aí três anos de Ensino Médio, ingressei na Academia em 81... É a turma do cinquentenário, do Jubileu de Ouro do Espadim... Porque o espadim foi criado na Escola Militar do Realengo na década de 30. Então, minha turma foi a quinquagésima a receber o espadim. Foi um ano muito bom. Quem vinha da Preparatória, vinha muito preparado em termos intelectuais, físicos... Eu me dava muito bem, superei muito bem ali aquele primeiro ano. **Aí que eu consolidei mesmo a visão de que "é aqui que eu quero ficar e vamos em frente".** Porque é quando você realmente se enxerga como profissional. Na Preparatória, você ainda tinha aquele desconto de ser um estudante que pode seguir outros caminhos. Mas na Academia, uma vez que ingressou e completou o primeiro ano, é uma profissão. Isso é importante ser dito. Muitas vezes, as pessoas não fazem ideia do que significa isso. O ingresso na arma de um cadete... Ele já olha pra frente e consegue enxergar os próximos anos da vida dele.

TCD: *O que chamou a atenção do senhor na Artilharia?*

GenR: **Eu acho que a Artilharia combinava muito com a minha visão das minhas próprias potencialidades.** Eu acho que a Artilharia estimula o estudo. Tinha até essa mística: o pessoal às vezes se afastava da Artilharia porque achava que tinha que estudar mais... Pra mim, é isso que eu gosto: tem que estudar muito, aí que é bom, é aí que eu vou mesmo. E, acima de tudo, é uma arma combatente: com muita aplicação prática em campanha, e é uma das armas mais ativas no campo de batalha, é uma arma decisiva. Então, a estética, também, eu acho que foi fundamental. A estética da

Artilharia, a arma poderosa do canhão, dos fogos, aquilo me atraía muito. Eu achava bacana aquilo ali: uma arma que decide o combate. Eu tinha muito apego àquela visão de uma linha de fogo atirando... Até hoje eu vibro quando eu vejo, assim, uma linha de fogo atirando... me move aquilo ali. Então, foi uma inclinação natural. Acho difícil outra opção que não tivesse sido aquela. Repetiria tudo de novo.

TCD: *Quais as experiências que marcaram o período da Academia do senhor, general? O que o senhor destacaria?*

GenR: A Academia, pra mim, era menos, como vou dizer, "animada" que a Preparatória. A Academia cobra mais, então, ela é mais pesada nesse sentido. O meu segundo ano, o primeiro ano na Artilharia, foi especialmente de muita cobrança. Porque por aí é uma questão de relações humanas: não era uma composição muito favorável para nós, ali, em termos de ambiente, não. Agora, o terceiro ano e o quarto ano, aí sim, foram bem diferentes. Então, eu distingo assim a Academia: o primeiro ano, pra mim, foi um ano relativamente tranquilo, ao contrário do que a maioria costuma perceber; o segundo ano, pra mim, de certa forma, foi menos agradável que o primeiro em termos de ambiente; e o terceiro e o quarto, aí foi realmente um deslanche. É claro que com alguns incidentes no percurso. A memória acaba retendo o que foi mais positivo.

O que eu vejo de positivo na Academia, que me marcou, era esse sentido de companheirismo muito claro, um ambiente de camaradagem, de nós convivermos já com aquela turma que a gente sabe que vai seguir a vida inteira... Eu acho que o fator mais interessante da Academia foi isso. E a responsabilidade que se dá para alguém tão jovem. Eu entrei pra Artilharia com 18 anos... Entrei na AMAN com 17, entrei na Artilharia com 18. Com 18 anos comandando uma linha de fogo, disparando um canhão, um obuseiro com um obus 105 milímetros.

TCD: *Como foi essa percepção para o senhor?*

GenR: Pra mim era tremendo, porque ali não tem festim. Na Artilharia, quando você coloca uma granada de 105 ou de 155 milímetros no tubo e dispara, aquilo ali vai causar um dano, que não pode ter erro. **Isso é uma enorme responsabilidade que se coloca nos ombros de alguém tão jovem.** E isso cria também esse comprometimento de saber: "Olha, isso aqui mata gente". E tem que ter um cuidado muito grande no que se faz e uma responsabilidade enorme.

Isso acontece com todas as armas, cada uma com a sua característica. Mas, pra mim, o traço mais característico é esse: a imposição de uma responsabilidade precoce. Tem que ser assim, não tem jeito. Não dá pra ficar com muita elucubração nesse sentido: é realmente uma responsabilidade enorme que se atribui a alguém muito jovem, e isso tem que ser assimilado. Caso contrário, a vocação não tá bem equacionada por essa pessoa.

TCD: *E o senhor se sentiu estimulado a abraçar essa responsabilidade...*

GenR: Sim. Eu gostava. Assumir responsabilidade era uma coisa que me agradava muito: poder estar à frente de um grupo para dar instrução, falar em nome da turma... Eu era o "zero-um" da turma, então, isso sempre era muito cobrado, também... Porque o zero-um é cobrado pra caramba, pro bem e pro mal. Porque se der um problema, também, com a turma, é o primeiro a ser chamado. Então, pra mim, era natural lidar com isso. Nunca foi um peso demais. Foi sempre desafiador, e essa responsabilidade me estimulava.

TCD: Tem mais alguma coisa que o senhor destacaria como marcante, em termos desses aspectos éticos, do perfil do senhor como comandante, como líder?

GenR: Para mim, foi a concretização realmente de um sonho, algo que me fez muito bem. Tem uma frase do meu avô... O meu avô, por parte da minha mãe, era espanhol. Veio para o Brasil na época da guerra, da Guerra Civil Espanhola, e aí se radicou aqui, depois é que a minha avó veio... E ele se naturalizou brasileiro. Até porque ele era da Marinha Mercante, então tinha aquela.... E ele tinha uma medalha de guerra; porque a Marinha Mercante, durante a Segunda Guerra Mundial, participou do esforço de patrulhamento do Atlântico. E ele extremamente vibrador a partir do momento que eu ingressei no Exército. Ele adorava isso. Quando eu me formei na Academia, que eu recebi a espada de oficial- e ele ainda falava com um jeitão meio carregado: "Hoje eu estou plenamente realizado como brasileiro, eu tenho um neto oficial do Exército Nacional". Ele não falava "Exército brasileiro", era "Exército Nacional"... A família toda reunida, assim: "Isto é um orgulho". Aquilo é emocionante. Ele, como um imigrante, uma das grandes realizações dele estava depositada naquele neto, que agora era um oficial do Exército Nacional. **E isso simbolizava muito. Dizia: "Eu não estou em qualquer lugar. Realmente, o que eu escolhi faz isso com o meu avô".**

TCD: Muito significativo.

GenR: Isso é. Então, é isso. Eu acho que a experiência da AMAN, nós resumimos aqui em três grandes vetores: a responsabilidade que se atribui a um jovem, o ambiente de camaradagem, e também o simbolismo que tem aquela carreira, aquilo realmente... quem é vocacionado, realiza o seu sonho ali.

2.2 O INÍCIO DA VIDA PROFISSIONAL: PRIMEIROS DESAFIOS

TCD: E o senhor saiu aspirante, então, em 1984?

GenR: 1984. 15 de dezembro de 84. Segui para a minha primeira unidade, que foi muito interessante. Segui sozinho, só abriu uma vaga... Era a unidade onde eu já havia estagiado como cadete do 4º ano. É o 21º GAC - Grupo Monte Bastione, o grupo que disparou o primeiro tiro da FEB, na Itália. Então, é um grupo pesado em termos de tradição. O cabo que havia disparado o primeiro tiro na Itália ainda estava vivo, o Cabo Adão... E eu pegava esse cara, para pernoitar na minha bateria na véspera da solenidade. **Então, foi uma experiência, também, bastante boa, servir numa unidade febiana, com tanta tradição.** E em 85, foram os 40 anos da vitória [da FEB], hoje nós estamos vivendo os 80. Outro dia, até resgatei uma foto daquele tempo... Eu era o porta-estandarte daquela unidade - naquela época, era o oficial que portava o estandarte.

E uma coisa que aconteceu no meu primeiro ano, muito interessante. Porque eu comandava o Pelopes, o que mudava um pouco a minha rotina de artilheiro. E a minha brigada era uma brigada de Infantaria, e o E3 dessa brigada era o exigente Major Hecksher naquela época, depois, como coronel, foi o Comandante do CC [Corpo de Cadetes da AMAN]. Então, no meu primeiro ano, eu não sabia se eu era mais infante ou mais artilheiro, porque era muita solicitação... Era Manda Brasa... No final do expediente, receber um envelope lacrado do S2: "Olha aqui, chegou da Brigada". Abri: "O senhor deve deslocar o seu pelotão e se apresentar pronto na fábrica da IMBEL lá em Magé às tantas horas para cumprir a missão...". E aí acionar o meu pelotão...

Eu era artilheiro com a minha missão da Artilharia, mas também tinha missão adicional de comandar o Pelopes. Então, foi interessante o meu primeiro ano, assim, foi uma ralação louca. Foi muito pesado. E o meu pelotão, que é um escalão que não existe na Artilharia, para criar espírito de corpo, tirava serviço sempre junto, de patrulha no Campo de Instrução de Gericinó. E era um serviço de 48 horas, duas a três vezes por mês. **Eu não tirava oficial de-dia como aspirante, eu tirava comandante do Pelopes em Gericinó, por 48 horas de serviço.** Sempre com o meu pelotão. Esse pessoal não tirava serviço no quartel, só tirava serviço em Gericinó. Por que isso? Porque permitia que nós treinássemos, também. Fazia o patrulhamento e, ao mesmo tempo, treinava nas diversas táticas, técnicas e procedimentos programados. Então o meu Pelopes era "*top de linha*": quando a gente chegava lá na Infantaria, recebia enormes elogios.

TCD: *Se o senhor fosse traduzir em palavras, o que essa vivência logo após a formação despertou no senhor?*

GenR: Eu digo o seguinte: o camarada, no início da carreira, tem que ralar muito. Tem que receber muita missão. Ele não pode estar dispersando energia com outras atividades. Então, quanto mais sobrecarregado de missão for um jovem militar, seja ele egresso das escolas de sargentos, das escolas de formação de oficiais, melhor para o futuro da vida dele. **Porque aí é um teste: ele passando por aquilo ali, vai criar uma certa endurance, uma resistência, que vai ser útil na vida dele, ele vai cumprindo outras missões, ele não se assusta mais com outras coisas.** Já pegou tanta missão, tanta coisa, que pra ele... Isso consolida a formação. E foi bom eu ter ido sozinho para a unidade, eu não tinha com quem dividir. Eu era o mais moderno mesmo...

TCD: *E, ao mesmo tempo, tinha vários subordinados dependendo do senhor, e o senhor criou um vínculo muito forte...*

GenR: Isso é pra vida. **A gente de vez em quando encontra um camarada daquela época, é uma coisa emocionante. Porque viver juntos determinadas dificuldades cria esse tipo de vínculo.** Foi um período muito interessante. Eu passei três anos naquela unidade, cumpri as principais missões de um tenente de artilharia numa unidade de campanha: eu fui comandante de linha de fogo... Que, para mim, é a mais vibrante de todas: é comandar uma linha de fogo, realmente, colocar em posição, apontar, atirar, mudar de posição... Fui oficial da central de tiro, que é o cara mais "cérebro", que tem que realmente calcular todo o tiro da unidade... E fui oficial de topografia. Na ordem inversa do que eu falei, na verdade: topografia, central de tiro e linha de fogo. E, adicionalmente, essas missões... Essa do Pelopes foi uma missão adicional, que me exigiu bastante. **Foi um período, assim, de muito trabalho, muita cobrança, mas também de muita realização profissional.**

Tive excelentes exemplos, uns com quem eu me relaciono até hoje. Meu primeiro S3 era o então Major Aita. Depois, servimos juntos na ECEME [Escola de Comando e Estado-Maior do Exército], em mais de uma oportunidade. Um oficial por quem eu tenho uma admiração enorme, sempre o admirei, e tenho mantido uma amizade com ele de vida inteira. Isso vem lá daquele primeiro ano, de 1985... O meu comandante de bateria, um homem admirável, que eu tenho admiração por ele até hoje, o então Capitão Guilherme. **Um camarada, assim, espetacular, um homem de caráter, correto. Então, também, tem que ter sorte de lidar com pessoas assim desse nível, porque isso nos estimula a seguir cada vez mais.** E são exemplos que ficam, de a gente também reproduzir depois, no futuro da carreira.

TCD: *E depois, general?*

GenR: Aí eu fiz o curso de Defesa QBN [Química, Biológica e Nuclear], que foi um curso de especialização. Que era um curso muito interessante, eu gostava, mas não tinha uma aplicação prática imediata. Ela acabou vindo mais recentemente, já como coronel. Servi na EsIE [Escola de Instrução Especializada] nesse tempo.

Depois, eu fui para o 31º GAC - Grupo Escola de Artilharia para comandar bateria. Outro momento, assim, especial. Eu tive também essa oportunidade, nem todos têm... quer dizer, como tenente, de comandar a linha de fogo, depois, como capitão, comandar uma bateria de obuses no Grupo Escola. E aí vem a sorte: **foi quando o Brasil comprou o Light Gun da Inglaterra, e a minha bateria é que foi destinada a realizar a avaliação operacional.** E aí recebemos aquela equipe inglesa com o canhão Light Gun, tiro pra todo lado, muitos exercícios de tiro em diversas situações...

TCD: *Como foi para o senhor ter esse desafio?*

GenR: Foi espetacular. Eu tenho uma passagem... Hoje dois são generais até, daqueles aspirantes de... isso foi no ano de 92, então, eram aspirantes da turma de 91. Um é o Carlos Eduardo, que hoje é o chefe do CIE, o outro era o Paixão, que serviu aqui e está no EME com a gente hoje, já como general PTTC. O terceiro era o Ezídio. O que a gente fez? Era um desafio também. **A gente recebia a instrução toda em inglês ao longo do dia. Mas eu tinha que preparar uma linha de fogo, e os ingleses não sabiam disso.** Os ingleses achavam que eu ia pegar tenente e sargento e montar uma guarnição com eles. Mas a guarnição de uma peça de artilharia é cabo e soldado, só tem um sargento. E aí o que a gente fez? A gente fez um sistema, durante as semanas que isso durou, de dia "D" e "D+ 1". Então a gente aprendia tudo no dia D, à noite a gente transformava isso na instrução do D+ 1 da tropa. Era um trabalho tremendo. Era todo dia até meia-noite, fazendo isso. Era pegar tudo que se assimilou naquele dia, reciclar o conhecimento e preparar para cabos e soldados e os demais sargentos.

Claro que isso demandava um trabalho de planejamento de instrução muito bem feito. Isso não foi imposto. Era ideia nossa fazer daquela maneira. Deu tão certo que ao fim das três semanas mais um dia, eu tinha uma linha de fogo com quatro - foram quatro peças Light Gun que o EB comprou - prontas para dar o tiro real. Aí os ingleses não entenderam, porque a gente também não contava isso para eles, isso era nosso. **Quando nós colocamos o pessoal no Gericinó, eles ficaram preocupados.** Ele chegava para mim, era um major que estava chefizando aqui: "Richard, você não pode fazer isso..." - "O comandante da bateria sou eu. A minha bateria é essa. Quem vai atirar são eles. O senhor fica tranquilo e observa. Não se preocupa com isso, não." Pow! [tiro]

Ele ficou admirado e falou: "Eu nunca tinha visto isso. Nós já estivemos em vários países com essa equipe de demonstração, de instrução..." Ele falou: **"O soldado brasileiro é diferente. Impressionante."** Ele não sabia que eu tinha prometido uma semana de dispensa para a guarnição que se saísse melhor no tiro. Dar uma semana de dispensa para um soldado, é tudo que ele quer ouvir... [risos] Então, foi muito bacana. É uma experiência muito rica, e a gente lembra disso até hoje.

E a outra bateria minha normal continuava, porque o Light Gun era um *plus*. Na verdade, o Grupo Escola atende às escolas em termos de PCI [Pedido de Cooperação de Instrução]... Foi muito bacana também. Foi um período muito intenso, aí eu já era casado, com dois filhos pequenos, uma beleza... Tudo ao mesmo tempo agora.

TCD: *Tudo ao mesmo tempo...*

GenR: Mas, tranquilo, é o que eu digo: quando a carcaça é preparada logo no início, essas coisas vêm depois com naturalidade. E a própria família... Por exemplo, a minha esposa e eu começamos a namorar quando eu era cadete, no segundo ano. Mas a gente já tinha estudado no jardim de infância, isso é uma coisa interessante. Então, para a minha esposa, esse tipo de situação ali era uma coisa tão natural que ela vibrava também. Porque ela achava: isso aí é a melhor coisa que tem, está sempre motivado... Então, isso foi muito bom.

Aí veio a EsAO [Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais]. A EsAO, no meu tempo, não desligava, porque a ESAO precisou acelerar a formação, várias turmas fizeram em seis meses. Então, eu voltaria para o Grupo Escola. E é bacana porque o Grupo torcia por nós. Isso era muito bacana, porque o Grupo Escola tinha muita ligação com a EsAO, pelo apoio que dava à Escola nos PCI. E aí, eu fui para a EsAO em 93. Mais uma vez, fui muito bem sucedido, fui o primeiro da turma. Voltei para o Grupo Escola. Aí é uma coisa bacana. **O teu soldado vendo você voltar de um curso, muito bem-sucedido, parece que ele vibrou junto contigo, torceu por você. Isso é muito bom, te dá uma motivação adicional.**

TCD: *Me chamou a atenção nessa experiência que o senhor citou em relação ao Light Gun, o senhor literalmente teve que traduzir para a tropa aqueles novos conhecimentos ...*

GenR: Sim. Mas era uma equipe muito boa.

TCD: *Então, um esforço muito grande de comunicação...*

GenR: Muito grande.

TCD: *De transformar numa forma que pudesse ser assimilada pelos mais modernos.*

GenR: É. **O nosso soldado, normalmente, o soldado do Exército Brasileiro, ele é muito bom.** É um soldado que, se você motiva e cobra resultado, mas motivando com recompensa também justa, normalmente a resposta é muito boa. Sempre eu tive as melhores respostas da tropa que me foi dada. Então tem um certo preconceito, por exemplo, com o Rio de Janeiro, com a malandragem do carioca... O soldado carioca é espetacular. Porque você joga com isso também. Só que você joga uma malandragem do bem, competitiva, para aprender e fazer bem feito.

E a gente fez. Agora, era uma equipe muito boa. Eu também só me lancei a essa empreitada porque eu tinha Carlos Eduardo, Paixão... Eram três aspirantes: o Ezídio também, estava nesse esforço. Quatro sargentos *top* de linha, camaradas muito motivados... E a gente fazia essa preparação. Era bom porque, na noite do dia D, a gente fazia também uma análise pós-ação do que aconteceu ao longo do dia. E aí fazia exatamente essa transformação no discurso também: "Nós assimilamos dessa forma, nós vamos passar como?" Então, é você selecionar a mensagem certa para o público adequado. E não ficar maçante. Isso é outra coisa que me incomoda muito: é aquele instrutor maçante, que acha que tem que passar tudo. **O instrutor tem que ter esse feeling: "O que vai chegar? O que vai ser aprendido efetivamente?"** Não dá para imaginar que vai fritar ali não sei quantas transparências ou *slides* e que tudo aquilo vai ser assimilado pelo instruendo. **Eu acho que isso aí também desenvolve a capacidade de comunicação, fazer essa análise.**

2.3 A EXPERIÊNCIA COMO INSTRUTOR DA ESAO: INTEGRAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE LAÇOS

TCD: *E depois, como capitão, o senhor teve uma outra missão...*

GenR: Como capitão eu fui instrutor da EsAO, logo na sequência. Porque a minha EsAO terminou em meados de 93, aí eu fui convidado para voltar como instrutor no início de 94. **Aí eu fui ser instrutor do Curso de Artilharia da EsAO... é outra coisa assim fabulosa para aprender.** Porque aí a gente aprende muito mais, porque tem que conviver com as outras armas. Principalmente, no meu caso, com a Infantaria e com a Cavalaria, que são as armas base, as armas de manobra. Então, como a gente tem que montar os temas, as provas, a gente precisa entender bem a manobra. E, às vezes, como aluno da EsAO, a gente fica muito voltado para a nossa arma em si, e pega o que é necessário das outras, mas, como instrutor da EsAO, isso é muito mais profundo. Conviver ali, ir para o exercício com a Cavalaria e, como eu fui, com a Infantaria, e participar do exercício como Oficial de Artilharia, encaixando... E depois, vice-versa: montar um exercício, convidar o camarada da arma-base para participar, montar uma prova... Então, dá uma cancha, uma bagagem de conhecimento absurda. Então, ser instrutor da EsAO é outro grande privilégio, porque é um diferencial na nossa vida profissional. **O que se aprende ali em termos táticos... E, outra coisa, de respeitar as outras armas, conhecer até o espírito da outra arma de maneira melhor, foi muito positivo.**

TCD: *E que desafios o senhor vivenciava na relação com os capitães-alunos?*

GenR: Eu fui, inclusive, o orientador de uma turma. Hoje, eu vejo com quatro estrelas aí, o General Ribeiro, Comandante Militar do Nordeste, que também foi meu Vice-Chefe no DECEEx [Departamento de Educação e Cultura do Exército]... Olha como é que a vida é interessante: ele era o xerife da turma. E não é fácil. Porque o capitão é muito inquieto, efervescente... Naquela época, era, normalmente, a fase em que se estava com filho pequeno. Filho pequeno, mudança de cidade, morar na Vila Militar, que não é fácil. E a EsAO é um curso exigente, muito exigente. Normalmente, para mim, a EsAO é aquele curso que define o que o camarada quer, efetivamente, no Exército. O cara que está a fim, ali ele se dedica e prossegue. Aquele camarada que já está meio desanimado com alguma coisa, ou meio descrente que vai conseguir seus objetivos, de certa forma, ele se acomoda. Então, a EsAO é isso: você lida com um camarada altamente motivado, querendo saber tudo, perguntando tudo, querendo aprender tudo... e um outro que está ali, cumprindo tabela: se der, deu. Hoje, quando eu ministro palestra na EsAO, eu saio entusiasmado. O nível de engajamento, de comprometimento, de questionamento, é muito interessante. Eu acho que melhoramos muito. Por isso que eu não gosto dessas comparações de geração, para mim, são muito injustas. Mas era isso: **ser o orientador da turma era muito desafiador, porque tudo se questiona.**

TCD: *E como o senhor lidava com isso, general?*

GenR: Franqueza. Sempre foi uma característica também: franqueza. Jogo logo o que tem que dizer. Se gostar, ótimo. A gente vai em frente. Se não gostar, também, azar. Paciência. **A gente não pode ficar querendo agradar todo mundo a todo tempo, é impossível. Isso não é liderança.** Liderança é você: "O certo é isso aqui. Esse é o caminho. Eu estou convencido que é o certo e acredito que é dessa

maneira que eu vou fazer. E estou dizendo o porquê". Agora, quem discordar, tudo bem. Às vezes, tem aquela ponderação que você escuta. Às vezes, a gente também fica insistindo em umas coisas que não tem que insistir. Mas, em outros casos, é só protelação. Aí... passa por cima também, não dá para ficar agradando todo mundo, não. Então, **eu acho que a melhor maneira é dessa forma: é ser transparente.** O resultado para mim sempre foi bom. E sempre tem gente para multiplicar... os bons também acabam trabalhando favoravelmente no meio. E levam pra frente. É o exemplo do Ribeiro, um excelente xerife. O Ribeiro era um camarada muito correto, muito dedicado e tinha uma liderança natural junto à turma. Quando tinha uma coisa mais complicada, ele falava: "Aborda esse assunto aí, porque... é a saída para o ET [Exercício no Terreno], que a gente vai ficar alojado não sei aonde, não sei o que lá... Dá uma explicada para a turma para eles entenderem melhor, porque está causando um certo desconforto". Aí: "Deixa comigo". Então, a gente combinava muito. Isso ajuda.

TCD: *O senhor tinha um assessoramento, e trabalhava com isso.*

GenR: Eu acho que a vida é construir bons relacionamentos. **A gente tem que ter uma rede de relacionamento, de gente de bem, que pensa parecido, para poder seguir adiante.** E aí, isso já começa lá em tenra idade, começa lá atrás, não é depois que fica maduro, em cargos mais relevantes. Isso vai sendo construído ao longo da carreira. As pessoas com quem a gente vai se relacionando, a gente conhece desde lá de trás. Então, foi um momento também muito bacana da carreira.

2.4 VIVÊNCIAS EM DIFERENTES CONTEXTOS: NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE O EXÉRCITO

TCD: *E como é que surgiu na carreira do senhor o cargo de assessor do Vice-Presidente da República?*

GenR: Totalmente surpreendente. Eu era instrutor da EsAO... No início do ano, a primeira ligação que eu recebi foi do ajudante-de-ordens do então Ministro do Exército: "Richard, é o seguinte: está tendo um processo de seleção para ajudante-de-ordens do Vice-Presidente da República. Você está incluído. Isso vai ser tratado aqui com o Ministro. Você é voluntário?" Não tinha muita ideia... Porque o Brasil estava sem Vice-Presidente até então. Nós ficamos um período sem Vice-Presidente, depois do *impeachment* do Collor. Então, estava sendo selecionado para o Marco Maciel, por conta disso. Aí eu falei: "Sou voluntário". Na minha cabeça, era para o próximo ano. Normalmente o processo seletivo era em "A-1".

Aí eu fui para o exercício com a Cavalaria lá em Ponta Porã... Acho que foi final de março de 96, quando eu voltei do exercício, tinha um recado: "O subcomandante da EsAO quer falar contigo". Ele me deu a notícia, mas não me deu muito animado, não: "Você foi selecionado para ser ajudante-de-ordens do Vice-Presidente. Você vai deixar de ser instrutor da EsAO". Mas eu estava achando que era para o outro ano, estava totalmente ingênuo. Aí veio a ligação para valer: "É você que vai ser. É para já". Eu falei: "É pra ir agora?" - "É agora".

Aí eu cheguei em casa... Minha esposa trabalhava à época, a Valéria era coordenadora pedagógica. Aí eu cheguei... Comprei uma garrafa de champanhe para a gente comemorar e tal. Aí ela vira para mim e diz assim: "Ué, como é que você adivinhou?" Aí eu parei: "Adivinhei o quê, o que eu adivinhei?" - "Não, que eu fui chamada lá para a Secretaria de Educação. Eu vou assumir um cargo lá". Aí eu olhei para ela e falei: "Não, eu não adivinhei nada, não... É porque 'eu acho' que nós estamos indo

para Brasília para ser ajudante de ordens do Vice-Presidente..." **Ela olhou para mim, assim: "Que loucura... No dia que eu soube que ia ser promovida, você me chega com essa notícia".** E é quando eu disse: "É agora". "É agora?" - "É agora, vamos mudar, pegar, juntar tudo e vamos pra lá."

TCD: E aí, general? Como se resolveu isso?

GenR: A Valéria, é o que eu diria, é parceira mesmo, de criança, né? Imediatamente virou a chave, já entendeu e falou: "Vamos para Brasília, então. Vamos lá. Agora é Brasília". Aí tivemos ali um mês e pouco para ajeitar as coisas e tal, cheguei aqui em junho. **Nunca tinha visto o Marco Maciel, só pela televisão. Fui lá me apresentar para o Vice-Presidente da República.** Não tinha experiência nenhuma nesse ambiente político. A única coisa que eu tinha assim de diferente, e é bom que se diga, que eu não falei até agora, eu fiz o curso de Direito da UERJ.

TCD: Sim...

GenR: E foi muito na onda, até por causa da Valéria. Porque a Valéria fez vestibular, mais um... Porque quando eu estava na Academia, ela fazia faculdade, Letras. Só que ela quis mudar para o curso de Pedagogia. Aí eu falei: "Tá bom, vamos lá. Vamos lá, que eu vou encarar junto isso aí. E vou fazer o vestibular para Direito". E passei para a UERJ. E aí fui fazer Direito. O meu sogro era defensor público... Eu sempre gostei de Direito, de discutir aqueles temas. Foi uma outra coisa: **no início da carreira, eu tinha uma visão mais matemática, mas depois isso foi mudando. Eu comecei a me interessar mais por disciplinas... de característica de humanas e sociais.** Aí fui fazer Direito à noite, mas... faltava muito também. Era difícil conciliar. Eu fui muito seletivo. Eu não posso dizer que sou um bacharel em Direito, assim, com conhecimento pleno. Eu selecionava as matérias que eu gostava: Direito Constitucional, eu gostava muito; Direito Penal... Eu gostava mesmo daquela parte do Direito que tem a ver com Teoria do Estado, essas coisas todas.

Então, quando eu cheguei aqui em Brasília, **ter feito o curso de Direito ajudava muito a entender toda aquela questão da Constituição, Teoria Geral do Estado...** Eu tinha um conhecimento razoável desses temas aí, que para entender a política ajuda. E aí fui me adaptando muito bem... O Marco Maciel é uma pessoa muito afável, a família também, a esposa dele é uma pessoa muito bacana, muito simpática, a Dona Ana Maria...

Também não vou dizer que era fácil, não. Era pesadíssimo. Para a família, muito pesado. Os horários eram péssimos, era normal ir até de madrugada ali. Tinha semana que eu nem via meus filhos, porque não dava tempo. Eu já chegava, todo mundo dormindo ali e, no dia seguinte, saindo cedo, então, eram horários complicados... Muita viagem, muita viagem também. Foi um período de muita sobrecarga de agenda. Mas... eu consegui formar ali com a autoridade uma relação de muita confiança. Durou para o prosseguimento da vida também. Infelizmente, ele faleceu. Ele ficou doente, acho que de maneira precoce, faleceu... Mas eu sempre tive uma enorme admiração. E foi o seguinte: **o que eu tive de aprendizado militar na EsAO, eu tive de aprendizado da vida política na Vice-Presidência.** O mundo passou na minha frente.

TCD: O que o senhor destacaria desse período, general? Quais os principais aprendizados?

GenR: Eu acho que o grande aprendizado é olhar o Exército de fora. É olhar para o Exército sob

a perspectiva política, sob a perspectiva civil. **Já tinha acontecido isso comigo na UERJ, no Direito.** Imagina a UERJ naquela época o que era, a UERJ na década de 80. **Eu entrei para a UERJ em 85. Era o primeiro ano da volta do país à abertura política, da redemocratização.** A minha turma é a última turma que se forma na AMAN dentro do regime militar. Presidida pelo Presidente Figueiredo a minha formatura, a de 84. Em 85, já era o Sarney.

TCD: E, no ano seguinte, o senhor vai para a UERJ...

GenR: UERJ. E eu... **Naquela época, por exemplo, quando tinha as greves, essas greves mais pesadas, o Exército era acionado. Em mais de uma oportunidade, eu ocupei estação ferroviária com o meu Pelopes - eu era o comandante do Pelopes.** São Cristóvão, Central, aquela área ali era nossa: o 21º GAC daquela época não era em Niterói, era em São Cristóvão, bem ali, ao lado da Quinta da Boa Vista.

TCD: Aí depois o senhor ia para a UERJ...

GenR: E aí depois eu ia para a UERJ, cheio de cara com uma visão negativa, aquilo tudo...

TCD: Como era para o senhor viver esses dois mundos?

GenR: Transparência. Todo mundo sabia, nunca fiquei escondendo nada. Isso é uma coisa interessante, que tinha certa desconfiança ... Até do Maj Aita, de quem eu já falei: "Ô, Richard, você vai se meter nesse negócio de Direito, cara? Olha lá, você vai ter uma carreira brilhante, não entra nessa..." Eu falei: "Calma, deixa comigo, eu me conheço". E não me abalou, muito pelo contrário, reforçou ainda mais, eu acho, a minha vocação militar.

Porque eu via também tanta coisa errada sendo dita a nosso respeito, que aquilo, eu falei: "Peraí, não é assim, não, cara". Teve um professor uma vez que falou: "No Brasil aqui é o seguinte: o camarada, para ter sucesso, ou vai ser jogador de futebol ou vai ser militar. Porque chega no quartel, enche o tanque de gasolina, enche o carro de compras... e comete um monte de abusos". Aí todo mundo olhou para mim e, sabe, eu: **"Professor, eu sou tenente do Exército Brasileiro. Nunca fiz isso que o senhor está falando. E nunca vi alguém fazer.** Então, o senhor está em uma aula aqui para um curso de Direito, aqui vai ter juízes, promotores, e o que o senhor está falando não é verdade" - "Caramba, esse cara vai te reprovar..." - "Azar. Eu não vou engolir um sapo desse aqui". Essas coisas aconteciam também. Tinha gente que não falava comigo, não gostava, a gente percebia uma animosidade.

Mas, com o tempo passando... E a turma, também, vai acabando: entra com 70, saem 30, que o pessoal vai ficando pelo caminho... Os que ficaram, e a gente se formou juntos, era tranquilo, me dava muito bem. **Eu acho que eu passei uma ótima imagem do Exército. Porque eles viam que era um camarada normal, com preocupações normais...** Eu casei em 86, os meus filhos vieram em seguida, eles me viam como um cidadão que tem as mesmas dificuldades que todo mundo: "Esse cara está na vida aí: é casado, tem filho, se preocupa com as coisas". Não tem nada de rótulo, aquele estereótipo... Então, na verdade, eu acho que fiz o meu papel. E nunca também, por outro lado, fui influenciado por aquela visão negativa que havia da Instituição.

Agora, quando eu vim para a Vice-Presidência, que já era uma fase mais madura, foi um bom momento para a gente perceber também: "Olha, nós não somos a única instituição desse país,

nós não somos os únicos patriotas desse país, calma"; "Olha, tem muita coisa entre o preto e o branco, tem várias zonas cinzentas aí que a gente precisa analisar". Então, isso permite que a gente tenha mais tolerância, saber lidar com determinadas questões. Eu acho que isso me ajudou muito ao longo da vida. Porque tem cara que viveu a vida inteira dentro daquele ambiente, que não consegue enxergar. Enxergar-se de fora para dentro é muito bom. E eu percebia certas circunstâncias ali, que foram muito favoráveis para o entendimento do papel da instituição Exército Brasileiro na história do nosso país. A importância dele, mas uma importância que tem de ser objeto de crítica permanente de nossa parte. Não é uma importância avassaladora de não reconhecer as demais. Não, nós somos parte desse processo, somos muito relevantes. Agora, **até esse orgulho desse pertencimento ao Exército não pode se transformar em arrogância institucional. Isso é um erro grave, que, infelizmente, alguns cometem, de se imaginar acima dos demais.**

E eu acho que também ajuda para mim o fato de eu ser filho de civis, baita brasileiros, o meu pai, um homem que tinha um grande amor por este país... Eu sempre vi isso. E sou pai de dois civis, que são dois brasileiros muito orgulhosos da sua terra. Então, sou filho de civil, pai de civil, casado com uma mulher que também é filha de civis... Até essa questão, para mim, é importante para a gente não ficar, às vezes, em certas "bolhas", que são muito perigosas. Isso facilita muito o entendimento de outras realidades.

Então, eu me dei muito bem na Vice-Presidência, eu entendi muito bem o que era o meu papel ali. Não foram só vitórias, também teve momentos desagradáveis, de desentendimentos até de perspectivas institucionais, nem sempre lidar com outras carreiras é fácil... Mas, o saldo foi muito positivo. Tanto que eu também mantive ótimas relações depois com o pessoal com quem eu trabalhei ali. E isso me amadureceu muito para o prosseguimento da minha vida profissional e até mesmo de compreensão como cidadão.

O Marco Maciel era admirável. Era uma pessoa admirável do ponto de vista intelectual, do ponto de vista do comprometimento com a coisa pública, um homem que não enriqueceu com a política. É difícil a gente colocar adjetivos absolutos, é muito complicado, até na vida política, porque há situações que a gente não conhece perfeitamente, nem tudo me foi dado conhecer. Mas um homem muito correto, que dava gosto de aprender com ele. Outra coisa: as atividades em que ele se engajava me proporcionavam muito aprendizado: de conhecer o Brasil, de conhecer outros países, inclusive... Então, isso foi muito bom.

TCD: Retomando a trajetória do senhor como major, o que vem à mente do senhor, aspectos que marcaram ainda esse período?

GenR: Retomando, a minha promoção a major foi no exercício do cargo de ajudante de ordens do Vice-Presidente. Eu era "biônico"¹ para a ECUME; então, a minha expectativa já era ir para a ECUME no ano de 99. Só que aí aconteceu algo que não estava esperando naquele momento, que era uma indicação para ir para uma missão de paz. Então, isso retardou a minha ida para a ECUME, porque eu passei o ano de 1999 na Guatemala como observador da ONU.

Outra baita experiência. **Era uma missão muito diferente, a missão na Guatemala, MINUGUA.**

1 "Biônico": na gíria militar, candidato a quem é concedido acesso direto a um curso, por ter sido destaque em curso anterior - no caso, ao Curso de Comando e Estado-Maior (ECUME), por ter sido o primeiro colocado de sua turma no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Era a primeira experiência forte da ONU no chamado *peacebuilding*, que era exatamente reorganizar o Estado guatemalteco. Eu até tinha uma brincadeira, que eu gostava de fazer com o pessoal, eu falava: "Se tudo isso que a gente está planejando aqui for implementado, a gente vai transformar a Guatemala num país europeu", porque era uma coisa assim muito ambiciosa.

E era uma coisa também interessante, porque eu ficava mais uma vez isolado. Não era uma missão daquelas que a gente vai com tropa, que vai com outros observadores próximos. Nós tínhamos naquela época quatro observadores do Brasil, do Exército Brasileiro, na Guatemala, cada um num lugar. Então, **a gente acabava ficando mais uma vez imerso num ambiente internacional e com outras culturas organizacionais, com outras visões, aí não só do Exército, como do Brasil**. Então, era um momento também de adaptação importante.

TCD: *E que aprendizados o senhor destacaria dessa experiência, tendo que lidar com essa diversidade toda em uma missão?*

GenR: Eu acho que quem quer ser respeitado tem que respeitar. Eu acho que esse foi o grande aprendizado. Nós somos muito ciosos, como integrantes de uma instituição como o Exército, de que nós temos que ser respeitados, pelo peso da nossa Instituição, pelo valor, por aquilo que a gente cultua. Mas isso aí só vai acontecer se a gente for capaz também de demonstrar respeito pelos outros. Não existe essa questão unilateral de ser respeitado por si mesmo. Não... Isso é uma construção. Então, da mesma maneira que lá era uma missão de *peacebuilding*, de construção da paz, também era uma missão de construção de respeito e... deu certo. Eu passei um ano lá e posso dizer que foi uma experiência de muito êxito; ao término da missão, eu tinha conquistado um espaço muito grande de respeito pelo nosso país e também pelo nosso Exército. Então, eu acho que **esse é o principal legado de quem lida com agências tão diferentes, com pessoas tão diferentes, de nacionalidades diferentes, de formações diferentes: respeitar para ser respeitado**.

TCD: *E eu imagino que o senhor tenha necessitado de muita flexibilidade, até para compreender as perspectivas desses diversos atores...*

GenR: Sim. E muitas vezes de se impor também. Eu tenho um exemplo claro que era o seguinte: a minha chefe lá de escritório regional, como era chamado - em espanhol, *oficina regional* -, era uma mulher que tinha uma experiência política no Chile, tinha sido presa e exilada. Então, ela tinha uma impressão negativa dos militares, ela tinha uma má vontade de lidar com militares muito grande. Isso ficava notório. Mas, logo ao início da missão, tivemos uma atividade importante, que era o encerramento de uma invasão, de um grande movimento de invasão de terras lá. Era a reintegração de posse por decisão judicial. E nós fomos convocados. E aí ela, na reunião preparatória para a nossa ida, falou: "Eu quero os *uniformados* na frente". Aí eu falei: "Ah, nessa hora, então, os *uniformados* são importantes", os uniformizados, né? Eu falei: "Nessa hora, então, nós somos relevantes? Na hora de ser bucha de canhão, aí nós somos muito válidos. Porque, no dia a dia aqui, a gente sempre é colocado no segundo plano". E, quando eu falei isso, de imediato ganhei a liderança de todos os demais militares que estavam ali. Porque ninguém falou e eu dei a voz. Eu falei: "Tudo bem, **nós vamos cumprir a missão. Mas seria bom ser reconhecido, porque na hora que aperta aqui, e precisamos ter gente de frente, para correr mais risco, aí nós estamos prontos para isso**". Então, tá bom. Eu vou fazer questão de fazer valer essa prerrogativa em outros momentos também". E ela

entendeu bem a mensagem e, para ser sincero, entendeu muito bem, porque eu passei um ano ali e não tive mais nenhum problema de relacionamento com ela.

Tinha outros aspectos que eu não gostava de ver, mas não me afetavam diretamente. **Que também é outra coisa que a gente tem que ter cuidado: o que nos diz respeito? Ser seletivo naquela busca de determinados posicionamentos, para não ficarmos também achando que somos palmatória do mundo**, porque não somos. Não é por aí. Nós temos que ter muito cuidado para não tentarmos resolver problemas que não são da nossa alçada. Então, também foi um aprendizado grande ali. Tem muita gente para fazer bastante coisa, então, que cada um faça, cumpra com a sua missão, que no final isso vai ser bom para todo mundo.

2.5 INÍCIO DO VÍNCULO COM A ECENE: SEMENTES PARA O FUTURO

TCD: *E, depois dessa missão, o senhor retornou para a ECENE...*

GenR: Aí, eu vim para a ECENE. Aí, sim, é realmente aquela consolidação, acho, da vocação pela carreira das armas, da linha combatente. Foi nos anos 2000 e 2001, pegamos a virada do milênio lá. Uma turma muito boa, também. Uma experiência fantástica. A minha história com a ECENE começa em 2000, quando eu sou matriculado aluno. E só vai terminar... Não termina. Eu, semana que vem, vou estar lá. Então, a ECENE, realmente, passou a fazer parte da minha vida, porque eu fiz o Curso de Estado-Maior, depois, eu retorno como instrutor... Mais tarde, fiz o curso do CPEAEx, permaneci como instrutor e, finalmente, comandei a ECENE. E, como Chefe do DECEEx, tinha a ECENE ali do lado. Então, na verdade, **a ECENE tem um papel, assim, na minha vida, extraordinário**.

E começa bem, porque eu gostei muito da escola, como aluno. A ECENE é para ser vivida. Viver as experiências proporcionadas, porque a gente encontra gente também de todas as armas, de várias turmas... A minha ECENE tinha oito turmas diferentes fazendo: o mais antigo era da turma de 79 e o mais moderno de 86. É algo assim de grande aprendizado, de todas as armas... Também tem os estrangeiros, tem os oficiais de nações amigas, tem os médicos, engenheiros militares que também frequentam ... Então, é uma oportunidade.

Depois, quando eu voltei para lá como instrutor e eu fui bedel, fui Chefe da Divisão de Coordenação Discente, eu falava isso: "Na ECENE se consolidam reputações". A reputação que se consolida na ECENE vale para a vida inteira, porque é a última referência que a gente tem de certos companheiros, com quem a gente nunca havia servido e que talvez a gente só voltasse a servir numa fase já bem posterior da carreira. Então, isso é marcante. Ter essa noção enquanto está ali ajuda muito. Entender: eu, na verdade, aqui, estou participando de grupos de trabalho, prova em grupo... **É a hora de a gente mostrar: eu estou pronto, quando precisarem de mim, é isso que eu sou capaz de entregar.**

TCD: *E a ECENE também, general, me parece que foi abrindo um novo campo de estudos para o senhor...*

GenR: Foi. Quando eu era aluno, começou, então, aquela transição da pós-graduação no Exército. Por quê? Porque teve o tal do GTME, que era o Grupo de Trabalho para o Estudo da Modernização do Ensino no Exército, chefiado, à época, por dois coronéis. Os coronéis eram Lannes e Castro: o Lannes chegou a general de divisão, o Castro chegou a general de exército, foi Comandante da ECENE e também foi Chefe do DECEEx, entre outras coisas. Então, o Grupo de

Trabalho, GTEME, foi quando eles eram coronéis. E eu era instrutor da EsAO, eu acompanhava aquilo ali, a Modernização do Ensino, que também preconizava uma reformulação da pós-graduação. Uma reformulação no sentido de obter reconhecimento, de obter realmente uma validação. E, depois, **eu chego como aluno e o comandante era o General de Brigada Paulo César de Castro.** Só que ele não consegue implementar de imediato aquilo ali. Então, a minha turma é a primeira que pode fazer, mas, na verdade, só consegue fazer isso depois. O meu mestrado só vai ser concluído em 2005, porque a oportunidade só vai aparecer depois. Enquanto nós éramos alunos, a escola não estava preparada para conduzir a pós-graduação naqueles termos da Modernização do Ensino. Eu faço depois, quando eu já estava até em missão fora.

Então, esse é o primeiro contato, nesse momento. Eu me candidato para fazer, porque eu achava que aquilo era relevante. Tem muita gente também que, muitas vezes por ingenuidade, vem com essa conversa: "Ah, não, porque a pós-graduação não é o objetivo do Exército. Eu estou ali para fazer o Curso de Altos Estudos". Uma coisa não invalida a outra, muito pelo contrário. E eu tenho para mim que quem se candidatou à pós-graduação se enriqueceu no campo militar, porque o curso é de Ciências Militares. O que se estuda ali é a arte da guerra. O camarada só se aprimora.

Isso aconteceu ali como aluno. Eu terminei o curso entre os destaques e segui para uma Brigada de Infantaria, lá no Nordeste. Naquela época, o que também mudou, a gente não escolhia mais pela classificação, escolhia pela quantificação do mérito. E a gente não podia voltar para onde já tinha servido. E eu fui para Recife, lá para o Nordeste, para a 10ª Brigada de Infantaria Motorizada. Assumi a chefia da 4ª Seção (Logística), realizei o Estágio de Caatinga, mas permaneci só um ano, porque aí eu fui selecionado para West Point, que na época também era um processo diferente. Começava com uma seleção com 20 oficiais e caía para três, de duas turmas contíguas. E aí era uma bateria de provas no CEP, quatro provas dentro de um padrão bastante exigente. E eu fui selecionado. Então, eu fiquei em 2002 na Brigada e, em meados de 2003, já estava partindo para West Point. Ainda maior, que não era normal, em West Point já se chegava tenente-coronel. Eu fui promovido lá. E aí foram dois anos de missão em West Point, outra experiência fabulosa.

2.6 A EXPERIÊNCIA COMO INSTRUTOR EM WEST POINT: UMA NOVA IMERSÃO CULTURAL

TCD: *Uma nova imersão cultural...*

GenR: Total. Aí, total mesmo, porque, diferente de outras missões no exterior... Nos Estados Unidos, por exemplo, tem várias missões em Washington. Mas, em Washington, o cara se insere em uma comunidade brasileira. Tem cara que vai lá e fica dois anos falando mais português que inglês, porque ele está com os amigos: CEBW, a própria Aditância... West Point, não, você cai dentro. Inclusive, você mora dentro da Academia, o PNR é dentro da Academia. Então, os filhos, a esposa, todo mundo imerso ali dentro. E numa escola que é a referência para o mundo inteiro. Agora, é diferente da nossa. **Eu sempre uso essa expressão: "A Academia Militar de West Point é mais academia que militar". Ao contrário da nossa, que é mais militar que academia.** Então, o que isso provoca? A AMAN é mais importante para o Exército Brasileiro do que West Point é para o Exército americano.

TCD: *Interessante.*

GenR: Por quê? Porque lá, 25%, na verdade, dos oficiais superiores são oriundos de West Point; os outros 75% vêm de várias origens. No Brasil, isso não acontece. A AMAN tem muito mais peso dentro da instituição Exército. Em compensação, West Point é conhecida no país e no mundo inteiro como uma referência acadêmica. E aqui no Brasil, isso não acontece com a AMAN. E até esse tipo de análise é importante. É o famoso ESAON², que eu sempre falo: "Faz o ESAON". **Então, quando eu cheguei em West Point, a primeira coisa foi fazer aquele exame: "Onde é que estou? Qual é o meu papel aqui? Eu sou instrutor de quê? De Brasil, de brasiliade, de Exército Brasileiro".** Esse entendimento é fundamental para começar bem.

Aí eu recebo lá um livro-texto para trabalhar com cadetes do quarto ano... "Português Avançado Através da Mídia": esse era o nome do curso. Esse curso era com um livro-texto de um brasilianista que só podia ter aversão ao Brasil, porque todos os textos dele eram negativos. Pensa numa coisa sobre o Brasil, sobre a economia, sobre a política, sobre a sociedade: os textos eram todos negativos. Ele fez uma seleção de textos de mídia, todos, assim, de maneira depreciativa. Quando eu cheguei lá, fiz o meu ESAON, eu falei: "Ué, mas esse livro aqui? A gente adota esse livro?" Aí o pessoal: "Não, isso aí é só para constar. Está no *syllabus*, mas a gente nem usa o livro". Eu falei: "Opa, pera aí: se está no *syllabus* e eu não uso, é um problema. O aluno está pagando".

Aí eu fui falar lá com a doutora em Português e Espanhol, que era a catedrática ali do curso, eu falei: "Como é que a gente resolve esse problema?" Ela falou: "Não, não tem outro". Eu falei: "Por que a gente não propõe um? Eu tenho um livro aqui de leituras militares que é elaborado pelo assessor brasileiro... Mas eu posso fazer uma seleção de temas também, na mídia, eu me considero razoavelmente capaz de fazer isso, cobrindo várias áreas de interesse: matérias econômicas, políticas, esportivas, sociais, por que não? A gente faz algo novo. Esse livro está datado, está muito ruim para o Brasil". Ela: "Vamos tentar convencer o *board* aqui da Academia". Eu falei: "É fácil convencer".

Sabe o que eu fiz? Eu peguei um apanhado de matérias sobre os Estados Unidos, todas negativas: racismo, *serial killers*, drogas no Vietnã, tudo o que tem de ruim na sociedade americana. Eu fiz um apanhado daquele negócio e aí fui para a reunião. Quando começou a reunião, eu falei: "Eu gostaria de mostrar para vocês uma possibilidade de realizar um curso no meu país de Inglês Avançado Através da Mídia. Que tal esses artigos aqui?" Quando eu comecei com Ku Klux Klan: "O que que é isso???" Eu falei: "É como eu me sinto. **É como eu me sinto aqui tendo que usar esse livro. Porque esse livro que é selecionado, ele é tão depreciativo do meu país, que eu não consigo entender como alguém pode divulgar a cultura, o idioma, com base numa obra dessa.** É a mesma coisa que alguém querer dar aula no Brasil de inglês, dando uma imersão na cultura americana, só mostrando o que tem de ruim nessa sociedade".

Aquilo ali foi um baque. O coronel, que era o chefe do departamento, olhou para mim e falou: "Você está pleno de razão. Eu custo a entender por que a gente não fez algo diferente antes. Vamos fazer". Aí eu comecei a elaborar esse livro sob a supervisão dessa doutora americana. E nós montamos um Advanced Portuguese Through the Media, Português Avançado Através da Mídia, com coautoria minha. Eu fiz o trabalho e ela validava, ela analisava os capítulos, sugeria... **E nós fizemos, no mesmo modelo daquele livro, um outro com uma seleção totalmente diferente.** Não é, também, endeusar, não. Era aquilo que estava na mídia de uma maneira neutra. Até porque o cadete não é bobo, ele faz

² ESAON: Estacione, Sente-se, Alimente-se, Oriente-se e Navegue. Acrônimo que sintetiza uma técnica de sobrevivência, representando as ações a serem tomadas diante do desconhecido, situações de estresse ou confusão, visando recuperar o controle e definir uma estratégia de ação.

perguntas. A questão ambiental... Tinha acabado de acontecer, aquele crime da Dorothy lá no Pará. Eles perguntavam: "O que está acontecendo no Brasil? Mataram lá?" Eu falei: "Mataram." Tem que falar essas coisas também. Mas não é só falar do negativo o tempo todo, que aí não tem como.

TCD: *Tomando essa experiência nos Estados Unidos como um todo, general, o que o senhor diria que agregou de novo na perspectiva do senhor?*

GenR: Eu acho que agregou realmente uma compreensão muito mais "holística", muito mais abrangente das questões que podem envolver uma instituição como o Exército. É enxergar o mundo com olhos bem mais completos: quer dizer, já tinha a visão da MINUGUA na Guatemala, da ONU; a visão americana do mundo...

Uma coisa interessante, a nossa função lá, nominal, era Brazilian Exchange Officer, Oficial de Intercâmbio, né? Esse era o nome oficial, mas eles chamavam de *allied*, porque era oficial aliado. Aliás, isso aí um cara questionou: "**Vocês foram aliados nossos na Segunda Guerra, mas na Guerra do Golfo vocês não foram. Por quê?**" Eu falei: "Porque nem sempre o Brasil vai ter que se alinhar ao que os americanos entendem que é o certo. Houve uma compreensão no Brasil, naquele momento, que essa guerra do Golfo não era uma guerra que deveria ter essa participação brasileira, porque é uma visão que a gente tem, crítica desse processo". Era meio difícil, o pessoal nem sempre entendia, porque o americano é muito egocêntrico também, ele acha que "ou tá comigo ou tá contra mim". E, às vezes, a gente tinha que dizer: "Não, peraí cara, nós estamos do lado que achamos certo. Nem sempre a percepção de vocês do que é certo é a nossa, sinto muito. Mas na Segunda Guerra Mundial nós estivemos juntos e combatemos juntos realmente, porque ali não havia dúvida que havia que derrotar aquele absurdo que era a ideologia nazifascista".

Se você perguntar pra mim: em termos profissionais, aprendeu muita coisa? Nem tanto. A formação do cadete é básica. Agora, eu participava de algumas atividades, ia lá, mas sempre muito cauteloso. Uma vez acompanhei um exercício de patrulha... Pra ver qual é a diferença de percepção: estava eu, um alemão e um mexicano, que éramos *exchanges*. E aí, uma patrulha de cadetes lá, mas cheia de furo, cara deixando cair a arma, fazendo barulho, sem disciplina de ruído... Uma patrulha de iniciantes, realmente. Aí, tem aquele momento da APA [Análise Pós-Ação], no pós-ação ali, cada um de nós teve um momento pra falar. Eu, obviamente, não vou ficar fazendo crítica, aquilo ali é o oficial tático deles que cuida. Falei em termos gerais, assim, de características que eu tinha observado: a vibração, o entusiasmo, que eu tinha apreciado a experiência. Aí veio o mexicano, foi mais ou menos na mesma linha. Quando veio o alemão, parecia um tenente da AMAN fazendo aquele *checklist* da patrulha: arrasou com os caras. Então, são culturas diferentes. Até isso é interessante a gente ver: como é que se faz uma coisa dessa? O que que ele agregou com aquilo? Nada, só antipatia. Não era o papel dele, ele não fez ESAON. Quem tem que corrigir o cadete americano numa patrulha, se ele deixou o carregador cair ou não deixou, é o oficial tático dele que está ali para isso. **Eu estava ali como um observador internacional para, realmente, fortalecer bons relacionamentos. Não estava ali para corrigir se o cadete está com a arma empunhada corretamente ou não.** O pessoal que não faz ESAON comete erros a vida inteira. E isso tem aqui também, tem brasileiro que faz a mesma coisa. Isso é uma questão de construir conhecimento e capacidade de interagir com os outros.

TCD: *O senhor está trazendo sempre essa ampliação do repertório do senhor... de perceber diferentes posições, diferentes papéis, o que faz sentido em cada contexto, com seus objetivos...*

GenR: Sim. Isso é valorizado pela nossa Instituição. A gente inclusive recomenda isso: vivência, experiências diversas, vivência nacional... Quanto mais você conhece o seu país, melhor, outros ambientes, vivência internacional, vivência com outras agências... Isso é bom. Nem todos têm oportunidade, a vida não oferece as mesmas oportunidades para todos. Mas, quem puder agarrar, não pode se privar disso. Porque isso vai fazer falta. O que é um general? Um general é quem tem uma visão realmente generalista, ele tem que ter uma visão do todo. Se um general se apresentar como um especialista, ele tem que entender que, para determinadas missões, talvez ele não seja o mais indicado. É simples assim.

2.7 O RETORNO PARA A ECEME COMO INSTRUTOR: ESTÍMULO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

TCD: *E o que mais, general?*

GenR: Aí sim, eu voltei para ser instrutor da ECEME. E fiquei como Chefe da Seção de Coordenação Discente. Diga-se de passagem, toda vez que eu chego na ECEME, eu encontro uma organização nova. A ECEME é plástica, é flexível, ela muda. E aí eu encontrei uma ECEME diferente da que eu tinha vivido como aluno. A estrutura era outra: criaram outras terminologias, outros cursos, e eu fui ser, então, o chefe dessa seção. Que é outra coisa ótima para quem quer lidar com pessoas: ser o chefe da seção de 250 oficiais superiores. Tinha um coordenador para cada ano, subordinado a mim, e eu chefiava o todo e mais, eu pegava sempre os ONA [Oficiais de Nações Amigas], e aquele curso que era de um ano só, ou engenheiros ou médicos.

Aí eu gostava muito de falar isso para eles: "Vivam isso aqui". Eu falava: "Não é para ficar enfurnado atrás de um papilo o tempo todo. O camarada tem que vivenciar isso. Compartilhar experiências, se relacionar..." Tem cara que é muito, a meu ver, assim, muito limitado na percepção do que aquela experiência significa; ele acha que é só tirar nota boa. E acaba não vindo a nota. Porque, **na ECEME, a quantidade de estudo nem sempre reflete no resultado da prova. Ali realmente essa visão é que é mais importante: é o camarada perceber outras abordagens para aquele mesmo problema que é apresentado.** Falava isso muito como bedel. Falava muito dessa questão da reputação... De não pensar pequeno. Porque eu acho que é um papel que a ECEME tem que desempenhar: a ECEME tem que tirar o cara da ravina e levar ele para cima do PO [Posto de Observação]. Ele tem que olhar mais alto. Porque se ele continuar enfiado na ravina, aí não tem jeito. Vai ser sempre um oficial limitado. Pode ser muito bom para determinadas tarefas, mas não para um exercício mais amplo da liderança. Liderança estratégica, nem pensar.

TCD: *É um desafio desenvolver essa capacidade de pensamento estratégico, não é?*

GenR: **O pensamento estratégico, a meu ver, ele tem que ser desenvolvido desde sempre. Um cadete, ele já tem que ser despertado para isso, ele tem que entender que ele vai comandar um pelotão, uma fração, mas que ele está inserido no todo: o que ele faz aqui nesse pelotão repercute lá em cima, no próprio Exército.** Isso ele tem que ir adquirindo. Por isso que são importantes disciplinas como Relações Internacionais, Liderança, a questão da Ética, Geopolítica... Isso é importante. Agora, numa dosagem adequada, se não também o camarada vai querer comandar o pelotão como se fosse um general, não é por aí. Mas ele não pode deixar de acumular. É um processo cumulativo, que ele vai

absorvendo... Aí chega a EsAO, dá uma visão mais ampla do que é o Exército... E quando chega na ECEME, o camarada, aí, é a oportunidade que ele tem, realmente, de se municiar, ele tem que encher o carregador dele de munição na ECEME, para o que vem depois. Para não ser um cara limitado. Ele tem que sair da arma, não pode ficar pensando só na arma dele, ele tem que entender que as outras armas fazem parte desse jogo, de outras capacidades... E isso aí a maioria faz, felizmente, por isso que o Exército é o que é.

2.8 O COMANDO DE UNIDADE: LIDERAR E FORMAR LÍDERES

TCD: *E depois, general, o que mais foi se destacando nessa trajetória do senhor?*

GenR: Aí veio o comando. Eu saí da ECEME como instrutor, fui comandar um grupo de artilharia em Curitiba: o 5º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado, que é uma baita unidade... Foi o primeiro grupo a se tornar quaternário dentro da reformulação das brigadas blindadas; é parte de uma brigada blindada, então, era um grupo a quatro baterias de obuses... Com um NPOR ali dentro, que é também outra coisa boa... Você comandar uma unidade que tem NPOR te dá também uma outra missão, a de ser Diretor de Ensino, porque você tem que orientar aquele curso. Uma cidade excelente, Curitiba é uma cidade muito bem localizada, com amplas possibilidades também de relacionamento institucional...

E eu comandei três anos. Eu estava no segundo ano de comando, meu Comandante de Brigada, que na época era o General Araken, perguntou pra mim: "Vem cá, você é voluntário para permanecer o terceiro ano?" Aí eu falei: "Totalmente". Aí ele: "Não vai pensar, não? Não vai perguntar em casa, não?" - "Não... Não vou perguntar nada, perguntar o quê, eu sei que vai gostar. E eu estou muito bem aqui, me realizo como comandante", é a melhor coisa que tem, comandar... E não fui só eu. Outro companheiro meu, que comandava o 13º BIB, de Ponta Grossa, fez a mesma coisa, também ficou... Um grande amigo que eu tenho, o Soares. E nós ficamos o terceiro ano de comando... Foi um ano ótimo. Teve colega que ligou: "Tu tá correndo risco à toa..." Eu falei: "Risco? A vida é o quê? O que que é correr risco? Ter um problema no comando? A gente resolve".

TCD: *O que foi mais satisfatório para o senhor nessa experiência? O senhor disse que se sentiu realizado...*

GenR: **Comandar é bom demais...** Primeiro, você realmente exerce a liderança na plenitude, porque toda aquela unidade depende muito de você. Tanto no aspecto operacional quanto no aspecto administrativo e, principalmente, no aspecto da convivência. Ali realmente você conjuga o verbo "servir". Porque um comandante, ele está antes de tudo ali para conduzir pessoas a um bom desempenho, então você tem muita capacidade de influenciar pessoas e eu acho isso muito interessante. Curitiba tem uma mística, como é uma guarnição muito boa, com qualidade de vida excelente, as pessoas se apegam ali e não querem mais sair, o "Exército de Curitiba". O que isso representa para o Exército? Representa que, às vezes, ótimos oficiais não querem fazer o concurso para a ECEME... Porque a família está bem estabilizada, a esposa tem um bom emprego, ele está bem ali. Ele fala: "Vou sair daqui pra quê? Vou correr esse risco de fazer a ECEME e mudar completamente a minha vida?" E eu percebia quando cheguei lá, na minha unidade, com meus capitães. Aí eu falava: "Minha missão aqui é botar vocês todos na ECEME". Treze vieram pra ECEME. Treze, inclusive os dois intendentes

que eu peguei lá hoje são QEMA. Porque eu fazia pressão, no bom sentido: "Camarada, não vai fazer ECEME? Um cara brilhante, um sujeito como você, brilhante, bem classificado, vocacionado... tem que fazer a prova" - "Comandante, mas eu não sei..." - "Não tem 'não sei' coisa nenhuma, rapaz, entra logo para esse troço aí, vamos fazer". Na época, nem o curso de preparação era obrigatório, depois que virou. Eu falei: "Faz o C Prep..." E foi entrando um monte de gente. O meu S3 hoje já é general, é o Teixeira, que está lá em São Paulo, e vem mais gente por aí, que eu sei...

E isso motiva todo mundo, que aí a unidade começa a ter um resultado. Aí o aspirante que chega ali e olha: "Essa unidade aqui é pesada"... Os sargentos, excelentes. Você acaba tendo assim um círculo virtuoso que você vai gerando... Então, eu não tive nem dúvida que ficar mais um ano no comando seria bom por isso, porque ali você sente na plenitude a realização daquilo que você se preparou a vida inteira para fazer.

TCD: *Ou seja, além de cumprir várias missões, o senhor influenciou a vida de muita gente.*

GenR: Não tenho dúvida. Isso aí, até hoje a gente ouve, encontra... Não só ali, mas em outros momentos. **Eu acho que esse é um papel que quem exerce a liderança tem que ter, isso é um dos princípios: formar outros líderes. Nós não podemos restringir a nós mesmos esse papel. Formar outros líderes até porque eles vão exercer a liderança simultaneamente à sua, em cada escalão.** Eu tenho que querer que aquele sargento meu lá seja líder da fração dele, para que a minha liderança seja reforçada; então isso é um efeito dominó. Vou falar da Infantaria, que é a arma mais conhecida em termos de estrutura organizacional. Não tem pelotão bom, se não tem grupo de combate bom. O grupo de combate tem que ser bom, ali é a célula. Se o grupo de combate é bom, o pelotão pode ser bom. E a companhia só vai ser boa, se os pelotões forem bons. E assim vai até chegar em outros níveis. Na Artilharia é a mesma coisa, se eu tenho uma peça que não é bem liderada pelo sargento, o tenente que comanda a linha de fogo vai ter dificuldade, e o comandante da bateria, e assim por diante, até chegar no comandante do grupo. Então, o estímulo ao desenvolvimento da liderança, que é preconizado pelo Exército, tem que ser vivido na plenitude. Isso está preconizado na nossa Instituição, em todos os nossos cadernos, manuais de liderança: o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis. E quanto mais isso for conscientizado, melhor. O problema é aplicar o que se lê e o que se estuda: tem que aplicar o conhecimento e acreditar que aquilo ali é o certo.

TCD: *O senhor certamente nunca se sentiu ameaçado por estimular a liderança de comandantes subordinados ao senhor...*

GenR: Muito pelo contrário, muito pelo contrário. E se acontecesse... porque pode acontecer, de ter um desvirtuamento. Às vezes, tem camarada que tem uma percepção equivocada de liderança... A gente corrige rápido, também, não tem problema, não, a gente coloca nos eixos. Então, não vejo por esse lado. Não é ser anjo, você tem que estar monitorando o tempo todo. Mas, com certeza, nós temos totais condições, em uma instituição como a nossa, de exercer a liderança nesse estilo.

TCD: *O que eu depreendo é que o senhor exercia esse monitoramento "da sua cadeira", não desejando ocupar a cadeira de quem está abaixo, fazendo, como se usa a expressão, microgerenciamento...*

GenR: Não, isso eu acho um vício complicado e que foi, infelizmente, potencializado pelos instrumentos

que nós temos de meios de tecnologia de informação. **Hoje, quando um general olha numa tela o que é que aquele tenente de cavalaria está fazendo lá com o pelotão dele num reconhecimento - que tinha que ser os olhos e ouvidos dele, mas ele está enxergando aquilo-, a tendência de interferir é grande e a partir daí elimina a liderança embaixo.** Então, tem que ter esse cuidado: interferir o mínimo possível para corrigir alguma coisa que esteja errada. Agora, tem que dar liberdade de ação para o camarada atuar, para ele ter a iniciativa dele. Se não, ele vai ficar olhando para cima e esperando: "Pra que que eu vou tomar uma atitude aqui, se o meu comandante está vendo e ele vai interferir? Então é melhor cruzar meu braço, que eu não corro risco".

TCD: Ele se torna passivo...

GenR: E isso está acontecendo no mundo inteiro. É uma característica do mundo que nós estamos vivenciando, por conta da facilidade que a tecnologia permite para a obtenção da consciência situacional. Está tudo sensoreado, informatizado, o camarada numa tela digitalizada ele vê o movimento da tropa... Tem câmera, tem uma GoPro no capacete de um soldado lá na ponta da linha e o general aqui está enxergando o que o soldado está enxergando.

TCD: Ou seja, a tentação é muito grande...

GenR: A tentação é muito grande. Só que, se ele fizer isso, ele vai deixar de fazer o que é o seu papel. **Aí a falha vai ser dupla: tanto a ponta da linha vai deixar de tomar certas iniciativas, por conta disso, quanto o comandante, quanto mais alto o escalão pior, ele vai estar se engajando, ele vai estar despendendo energia em algo que não é próprio do escalão dele.** Então, não é bom isso.

TCD: Aí o senhor passou o comando...

GenR: É, o comando, é bom, também, que se diga - isso é um pensamento que era do General Leônidas, quando ele era Secretário de Economia e Finanças: "A administração realiza tanto quanto a operacionalidade". Tem gente que não pensa assim. Tem muita gente que acha assim: "ser OD [Ordenador de Despesas] atrapalha o comandante". Claro que é um peso. O ordenador de despesas, ele tem uma série de senhas, ele é responsável pelo pagamento, pelos contratos, uma série de coisas. É fato. Mas se ele tiver uma equipe adequada, cada um fazendo o seu papel, ele consegue compatibilizar totalmente o papel de ordenador de despesas com o papel de comandante operacional. **Eu não gostaria de ter comandado três anos a minha unidade sem ter sido OD. Ponto final. Porque eu acho que administrar faz parte total da ação de comando, você tomar essas decisões.**

E outra coisa, no prosseguimento da carreira, vai fazer falta. O general que foi OD, quando vai comandar uma brigada, ele tem a exata percepção do que é a vida administrativa e não exige, às vezes, dos seus comandantes subordinados aquilo que ele mesmo não fez. Agora, se o cara não teve essa experiência, ele acha que tudo é fácil. Ele não tem consciência da dificuldade que é conduzir um processo licitatório, homologar um pregão, descarregar material, substituir material... Eu acho que o comandante, aí é posição minha, tem que vivenciar isso. Os momentos em que nós vamos para o campo, eles são muito bem delineados no ano de instrução. Então, é só se planejar. Pode haver um prejuízo? Pode. Da mesma forma que eu estou dando aqui uma visão geral, pode alguém trazer aqui um exemplo pontual, que desmente o que eu estou dizendo. Mas eu vou continuar achando que foi um problema pontual.

TCD: Ou seja, o papel de gestor, na visão do senhor, é inerente à atuação do comandante, é um dos papéis que contribui para essa ação de comando...

GenR: Sim, eu acho. E, no meu caso, fez diferença ao longo da minha vida, quando eu prossegui. Depois de comandar, com outras funções que eu exerci, aí já como oficial-general, isso fez muita diferença. Porque eu nunca deixei de ter esse olhar: "Olha, isso aqui não está bem, não é o caminho. Vamos corrigir esse processo". Isso me ajudou muito. Então, eu quis destacar esse aspecto do comando, porque eu acho que ele é relevante, muito relevante.

2.9 CPEAEX E INSTITUTO MEIRA MATTOS: AMPLIAÇÃO DO DIÁLOGO

GenR: E aí no prosseguimento da carreira, como coronel, eu fui para o CPEAEx [Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército]... Um ano de curso também. Que curso... espetacular. Porque aí já é diferente: todo mundo maduro, os coronéis que já comandaram unidades... O Exército desfila na nossa frente, inteiro, porque tudo passa por nós, a gente estuda todo o planejamento estratégico do Exército: a política, a estratégia... Aquele curso que você faz, que você olha: isso eu vou usar no ano que vem. É imediato. E outra coisa, com uma parceria com a FGV, com um MBA, que também te dá uma visão... E depois, também, o curso foi se tornando cada vez mais conjunto: então, 25% do currículo do CPEAEx são comuns à Escola de Guerra Naval, ao CPEM, da Marinha; ao CPEA, da Aeronáutica; e à própria ESG, ao CAEPE - que é o Curso Superior de Defesa. Então, do CPEAEx, o camarada sai com três diplomas: ele faz o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, faz o MBA da FGV e faz o Curso Superior de Defesa, que é esse conjunto. Então, é uma baita de uma experiência. Gostei muito do curso, me dediquei bastante, fiz uma monografia com muita qualidade, no meu entendimento... E aí, ao término do curso, eu fui destaque desse curso e permaneci como instrutor.

TCD: Sim...

GenR: Eu me lembro que o General Campos, era o Comandante da ECENE, ele chegou pra mim e falou assim: "Tira as férias logo... Quando voltar de férias, você tem que se reunir lá pra me apresentar essa ideia que estão falando de instituto de pós-graduação". Aí volta a pós-graduação pra conversa. Aí eu fui lá ver, com o pessoal que estava lá: "É que o Centro de Estudos Estratégicos da ECENE aqui está estudando uma nova modalidade de organização pra gente colocar a pós-graduação, finalmente, num nível de CAPES e tudo mais". Quando voltei, conversei com a turma que já estava estudando isso, coordenada pelo Coronel Jacintho, **aí surgiu a ideia da criação do Instituto Meira Mattos.** **É nesse momento que começa: 2011.** Aí a gente começa a implementar, com professores civis contratados, com muito intercâmbio... Aí nós começamos a desenhar o que seria o PPG [programa de pós-graduação] da ECENE em Ciências Militares. Que é o que está aí hoje, com avaliação positiva da CAPES, com doutorado, mestrado, um sucesso completo...

E isso começa em 2011, alguns oficiais ali... Tem vídeo sobre isso, foi até um trabalho feito pela FGV; tem um aluno que escreveu um livro sobre isso, um infante, George Alberto, comandou um batalhão de selva, está na Espanha agora. E aí mostra como que nós fomos capazes de criar, assim, contra todas as apostas, um instituto dentro da ECENE para obter o reconhecimento da CAPES. Que era uma outra novela... Tinha gente que achava que não dava: "Não, que reconhecimento da CAPES? Nós vamos

buscar equivalência ..." Que equivalência? Não existe em lugar nenhum do mundo. Quem é que faz um curso de pós-graduação e vai lá e valida isso, numa instituição que é responsável - isso tem no mundo inteiro, nos países organizados, pelo menos - sem ser submetida ao crivo do avaliador dela? Não existe isso. **Aí que eu digo, essas coisas vão sendo construídas com o tempo: eu tenho que respeitar a CAPES, se eu quiser que o Instituto Meira Mattos seja respeitado.** Porque se eu quiser chegar na CAPES e jogar em cima dela um monte de papel, ela vai simplesmente dizer assim: "não reconheço", e acabou. Aquele esforço ia ser todo jogado fora.

TCD: *Eu li um artigo que o senhor publicou sobre o assunto nessa época, em 2012, destacando que foi preciso fazer essa diferenciação: não quer dizer que a CAPES vai passar a avaliar os cursos da ECEME... quer dizer, se tratava de um outro ramo, ligado à pós-graduação.*

GenR: Um outro curso, exatamente. Para explicar isso para as pessoas era uma dificuldade. Porque qual era a preocupação: "Não, o ensino do Exército tem a lei própria..." Tem, a Lei do Ensino do Exército, ela cuida do Curso de Comando e Estado-Maior e cuida do Curso de Política e Estratégia. Isso está na Lei do Ensino do Exército. Agora, uma pós-graduação *stricto sensu*? Claro que não. Como é que eu vou referendar o nosso curso num âmbito acadêmico brasileiro se não passar pela CAPES? E essa humildade - que não é humildade, é senso de realidade - ela foi muito benfazeja, porque contamos com a boa vontade. Aquilo que o pessoal dizia: "Vocês vão bater com a cara na porta", não batemos com a cara na porta. Estivemos aqui em Brasília, em algumas oportunidades, eles estiveram lá... Começamos com o mestrado... Aí vem uma história também: "Não, tem que fazer é mestrado profissional, porque a Aeronáutica e a Marinha, por exemplo..." - "Olha só, para fazer mestrado profissional, a gente não precisa ir para a CAPES. Aí a gente dá um jeito. Não, a gente quer um mestrado acadêmico, porque o objetivo lá na frente é o doutorado". **Olha, não foi fácil, nós tivemos que convencer muita gente.** Mas foi muito bom, porque o General Campos já era um camarada que tinha uma visão positiva disso; e mais tarde ele foi ser Chefe do DECEX também. E o General Sérgio, que era o Comandante da ECEME - que o Campos passou para o Sérgio, o Sérgio é que pegou o Meira Mattos mesmo - ele é um camarada muito inteligente, muito fácil de assessorar, comprou a ideia e foi um grande incentivador. E nós tínhamos uma equipe ali de gente notável, de cara que deu a vida por aquilo. Um deles está lá até hoje, que é o Coronel De Franciscis. Tinha também o Cel Jacintho, entre outros, mas o De Franciscis, para mim, é uma figura ímpar nesse processo. A gente fez aquilo andar.

Aí, em 2012... Antes, eu fiz uma escala na Espanha, num curso também de altos estudos... Um curso curto de dois meses, mas que também foi fantástico. Era um curso de altos estudos estratégicos para oficiais ibero-americanos. Eram generais e coronéis de, acho que 18 países: eram Espanha e Portugal, e vários países das Américas. E aí, cada país com dois alunos, das três forças. Na Espanha ainda tinha a Guarda Civil Espanhola, que, na verdade, é outro perfil, eles participavam também. Tinha generais, almirantes, brigadeiros e coronéis. Passamos dois meses, um curso muito bom, num país da OTAN, na União Europeia... Viagem a Bruxelas, viagens pelo próprio país, vendo coisas muito interessantes. Foi muito bom. Fiz um interlúdio na Espanha e voltei para tocar o fogo mesmo no Meira Mattos. Aí o Meira Mattos foi consolidado em 2012. Nós entramos na CAPES com o tal do Aplicativo Proposta de Cursos Novos... Era um curso de mestrado em Ciências Militares, com um currículo muito bem estruturado, muito rico, uma bibliografia ... Fizemos uma aquisição de livros internacionais enorme, reformulamos toda a biblioteca da ECEME, para caber aquela ampliação de material didático, de bibliografia. E deu certo.

TCD: Ainda sobre o Instituto Meira Mattos: o senhor, na época, destacou a importância da promoção da colaboração entre civis e militares por meio dessa iniciativa. Como é que o senhor vê isso agora, olhando para esse trabalho que foi feito?

GenR: Muito bem lembrado. Isso é fundamental. Para dar certo, tem que oferecer para civis. Claro! **Nós estamos fazendo algo para a sociedade brasileira, então não pode ser exclusivo. Se fizer intramuros, não tem valor.** O valor está em projetar isso para fora. É abrir as portas, é realmente transpor os muros dos quartéis. Porque aqueles civis que vêm fazer a pós graduação dentro da ECEME, eles vão adquirir um conhecimento único, isso não tem em lugar nenhum. Não tem. Normalmente, os programas são feitos fora, em universidade civil. Por exemplo, na Espanha mesmo, eu estava lá e vi: o Exército Espanhol fez um acordo de cooperação com a Universidade Complutense de Madrid, que oferece a pós-graduação para os oficiais espanhóis. Tanto que eu, na ECEME, fiz acordo com a Complutense também, porque interessa a internacionalização. Na Inglaterra, é o King's College que faz o curso para os oficiais de estado-maior do Exército Britânico. Nós fomos atrás do King's e fizemos acordo com o King's também, para internacionalizar. Então, eu acho que nós fomos muito ousados, muito ousados... Isso é um projeto de uma ousadia absurda e muito bem-sucedido. E com uma visão muito benigna: de não ficar cerceando, preocupado... Qual é o problema? É todo mundo brasileiro. E tem estrangeiro, também. Nós só vamos fortalecer ainda mais a nossa Instituição.

TCD: O que o Exército ganha com isso, general?

GenR: Ganha confiabilidade, ganha respeito, ganha a capacidade de participar do diálogo e não ficar a reboque dele. Não, vamos participar. Isso eu acho relevante dizer, que eu usei muito essa expressão: "**Nós não podemos ser somente objeto de estudo. Nós temos que ser sujeito do estudo". Porque se nós ficarmos limitados a ser objeto de estudo, vão nos estudar só sob uma determinada ótica que não nos interessa.** Normalmente, quem se interessa por estudos de assuntos militares do Brasil quer falar de 31 de março de 64. Agora vai falar do 8 de janeiro de 2023. Por quê? É um enfoque político, ideológico e normalmente com uma visão estereotipada da Instituição, que não nos satisfaz. Nós queremos estudar o fenômeno da guerra. Claro que nós vamos estudar também o papel que o Exército exerce na construção da civilização brasileira. Mas não é só isso, não é só sob o enfoque político e ideológico. É muito mais amplo: é o que nós somos capazes de entregar para esse país aqui, e temos sido. Então, eu acho que, quando a gente abre e se dispõe a esse debate, nós não temos nada a perder. Não temos. Na verdade, é o seguinte: a visão negativa já existe no meio acadêmico há muito tempo. Então, piorar... não vejo. Só pode melhorar.

Um exemplo que eu dou, interessante: tinha uma aluna gaúcha que fazia Ciências Militares e o trabalho dela era sobre a OTAN. Aí, eu, já como comandante - eu vou dar um pulo lá na frente e depois eu volto - eu era comandante, nós íamos à OTAN com o CPEAEx. Aí, ela teve a iniciativa de: "Já que a ECEME vai à OTAN, eu sou aluna da ECEME" - ela não falou que era aluna do Meira Mattos - "eu sou aluna da ECEME. Seria ótimo se a ECEME abrisse as portas junto para eu ir lá, eu queria entrevistar alguns oficiais da OTAN". Pois bem. Só não tínhamos recurso, porque ainda estava muito em uma fase de obtenção de recurso... Ela falou: "Eu banco a minha passagem, isso não é problema, não". Porque para entrar na OTAN... um estudante brasileiro, civil, vai entrar no OTAN? No QG? Em Bruxelas? Vai ficar esperando anos aí. E nós a inserimos na delegação e, mais do que isso, nós agendamos as entrevistas para ela. Porque aí foi pedido meu, era o pedido do Exército. E ela fez as

entrevistas. E quando ela escreve a tese, ela coloca isso aí. Isso é muito bacana... O que ela diz: "Eu só estive lá porque eu estava com o Exército do meu país".

Então é assim que a coisa funciona. **Agora, também querer que tudo seja chapa branca, aí não dá.** Chapa branca não vai ter. Chapa branca é o Diário Oficial. O jogo é jogado, e entender que nem tudo vai sair conforme a gente quer. De vez em quando, você tem que administrar algo que não seja muito positivo, faz parte do jogo.

TCD: *Mas o Exército se insere no debate, como o senhor colocou, não fica simplesmente sendo um objeto...*

GenR: Se insere no debate de maneira positiva. Passa a ser sujeito. Eu acho que só isso aí já vale a pena. E outra coisa, ele tem que se aprimorar. Porque **as regras da CAPES, elas nos induzem a um aprimoramento não só do Meira Mattos: a ECEME toda ganhou com isso.** Porque nem todo mundo faz o mestrado e o doutorado, mas todo mundo faz TCC. O TCC hoje da ECEME é de um padrão de qualidade infinitamente superior ao que havia antes. Outra coisa, os projetos interdisciplinares hoje, que nós fazemos na ECEME, tanto os do CPEAEx quanto os do CCEM, são projetos com embasamento da metodologia científica excelente. Aí entra a escola dos métodos, que eu falava. A ECEME se transformou em uma escola dos métodos, não é mais a escola "do método"...

TCD: *Do método único...*

GenR: É a escola "dos métodos"³, que combinam. Então, num PI [projeto interdisciplinar], classicamente, a gente percebe isso. O camarada usa o método científico para embasar a construção daquele conhecimento, formula a hipótese e tudo mais... Mas, ao mesmo tempo, a taxonomia de Bloom não é abandonada, porque ele tem que desenvolver determinadas ideias daquele modelo do concurso: do "apresentar", do "citar"... Isso continua válido. E, quando os assuntos são de natureza eminentemente operacional, de emprego de tropa, ele tem que se valer do método tradicional que ele aprende na escola para conduzir o nosso estudo de situação. Então, eu só vejo vantagem.

2.10. CCOMSEX E GRANDES EVENTOS: VISÃO SISTÊMICA E ABERTURA PARA NOVAS VISÕES

TCD: *E depois o senhor mergulhou na Comunicação Social...*

GenR: Foi mesmo. Comunicação Social foi o seguinte: na verdade, eu já estava há dois anos na ECEME... Aquilo que eu falei: a gente tem que buscar a confusão. Eu achava que estava meio rotulado, muita gente me identificava demais com a ECEME, com o Rio de Janeiro. Apesar de eu ter servido no Nordeste, ter comandado no Sul... Mas, eu percebia isso. Falei: "Esse troço não é legal. A gente tem que jogar um jogo mais amplo". E o CCOMSEEx [Centro de Comunicação Social do Exército], eu tinha estado com o General Barcelos, que era o chefe... Ele viu ali os artigos que eu tinha escrito e tal:

³ Ver.: NUNES, R. F; RAMOS, C. E. F; MORGADO, F R. B.; GONCALVES, R. A. ECEME- A Escola 'dos Métodos': do ensino integral à educação integrada. *A Defesa Nacional*, v. 834, p. 4-16, 2017.

"Por que você não preenche o Plamogex aí e vem para o CCOMSEEx?" Aí eu preenchi o Plamogex, realmente, e vim para o CCOMSEEx em 2013.

Não é bem começar do zero, mas é uma atividade que eu não tinha desempenhado ainda. Agora, me sentia plenamente, assim, adaptado, porque... eu sempre, numa autoavaliação, eu sempre me considerei um camarada que se comunica com muita facilidade. Então, aquilo ali pra mim, responder a perguntas de mídia, elaborar campanhas, ministrar palestra aqui e acolá, pra mim aquilo ali era uma coisa bacana: "Isso aqui é importante para a Instituição e eu me sinto bem aqui".

Claro que o início é fogo, né? Porque eu comecei na Divisão de Relações com a Mídia - que não tinha esse nome, a gente mudou naquele ano, mais uma aí que a gente fez. E mídia é "central de polícia", porque é o tempo todo questionamento de tudo, e aí a gente tem que consultar o Exército inteiro, a velocidade não é a que você quer... O camarada faz uma indagação de alguma coisa que aconteceu na ponta da linha e até chegar a resposta, você perde a oportunidade ... É estressante.

Mas aí o Amin, o General Amin, foi promovido, e ele era o chefe do Planejamento... E, pela antiguidade, eu fui assumir o Planejamento. Aí, no Planejamento, interessante que esse desafio volta. O General Barcelos, ele provocava a gente, dizia assim: "**Não é possível, chega um questionamento aqui pela LAI, a gente tem uma resposta; chega pela Mídia, a gente tem outra resposta; chega lá pelas Relações Públicas, tem outra resposta. A gente não integra! Nós estamos dando respostas diferentes para questões iguais**". Ele olhou: "E aí, Richard, não tem solução pra isso?" Eu falei: "Solução tem: nós vamos ter que realmente fazer um processo de integração sistêmica, em que a gente tenha banco de dados compartilhados, respostas compartilhadas... E tem que ter disciplina. O senhor quer? Vamos?" Ele falou: "Claro. Pode tocar".

Aí, nós montamos um grupo de trabalho, tocamos ficha naquilo ali... No final do ano, a gente entregou para o Chefe do Centro: "Tá aqui: essa é a estrutura que o CCOMSEEx deve adotar, e esses são os processos revistos" - passamos um ano fazendo aquilo. Uma equipe grande, tinha vários coronéis e tudo; eu chefiava, por ser o Chefe do Planejamento. E foi também uma enorme contribuição, que mostra para nós a dificuldade que é integrar processos dentro de uma instituição tão grande quanto a nossa. E o Sistema de Comunicação Social é capilarizado por toda a Instituição.

E essa dificuldade existe em outras redes aqui. O General Moretto aqui está cuidando de integrar a Rede do Exército do Futuro com a Rede de Estudos Estratégicos, e ainda tem o SisDIA [Sistema Defesa, Indústria e Academia]. É integrar redes, é integrar conhecimento, é integrar relações. **É um problema que eu tinha no CCOMSEEx: como é que eu integro isso aqui? A gente não pode ficar em uma instituição única, que tem um pensamento forte, valores consolidados, tendo que lidar com públicos diferentes sem ter um mínimo de coordenação e controle, porque aí vai dar problema.** Então, a gente avançou muito naquela época com essa reformulação: criamos as divisões, que não havia, e foi uma contribuição boa.

E, no meio do caminho, essa é outra história interessante: grandes eventos. Grandes eventos surgiram. E aí surgiu uma demanda muito grande para a Defesa QBRN.

TCD: Um curso que o senhor tinha feito lá atrás, na EsIE...

GenR: Eu tinha feito lá atrás, nunca tinha empregado. Aí, o General Barcelos chegou: "Você tem curso de guerra química", como ele falava, "e o pessoal do COTER está precisando de um apoio lá". Achei que era um assessoramento. Aí fui lá. Quando voltei de lá, falei: "General, o senhor quer perder o Chefe do Planejamento?" - "Ah, que conversa fiada, você se adapta..." - eu falei: "Não dá, não... Eles

querem que eu seja o chefe da célula DQBRN dentro do Contraterrorismo, vinculado ao Comando de Operações Especiais. É só isso. Tem que montar isso no Brasil inteiro, em todas as sedes... Uma loucura. Como é que eu vou conduzir aqui a minha missão da Comunicação Social", ainda mais naquele trabalho que a gente estava fazendo, "e pegar essa..." - "Não, vou fazer o seguinte, então: você vai, mas no dia, quando terminar a Copa das Confederações, você sai". Eu olhei assim... Porque depois vinha a Jornada Mundial da Juventude com o Papa, era uma sequência de grandes eventos.

Aí, é o que eu digo: é a rede, é conhecer as pessoas, ter boa entrada... Peguei o Vasconcelos - que hoje é PTTC aqui não é por acaso - ele estava no EME naquela época: "Vasconcelos, vou precisar de você, cara. Vamos lá". E ele é um cara entusiasmado... E aí nós começamos a trabalhar isso, e foi, também, intenso: acumular a Chefia do Planejamento do CCOMSEEx com a coordenação da DQBRN na Copa das Confederações de 2013 foi danado. Foi um trabalho muito interessante com o pessoal das Forças Especiais, do Contraterror... Muito aprendizado com a Polícia Federal, que a gente tinha que se relacionar, por causa do antibomba que é deles, né? E a gente deixou as bases para o que veio depois. Aí depois veio Copa do Mundo, veio Olimpíada... Mas foi lançado naquela Copa. Então, foi um ano... **Nunca teve facilidade. Foi um ano muito intenso.**

Ainda teve um incêndio químico lá no porto de São Francisco do Sul, e eu já tinha saído dos grandes eventos, mas eu ainda tive que ir lá, que me pediram: "Vai lá com o Coronel Tales Villela (hoje, general) que é engenheiro químico, né? - " Vamos ver esse troço aí". Fomos juntos lá. Missão é o que não faltava. Passamos uns três ou quatro dias lá em São Francisco do Sul, fazendo uma análise junto com as equipes.

Aí, quando chegou em março de 2014, na promoção a general de brigada, eu fui promovido aqui, como Chefe do Planejamento do CCOMSEEx. Depois começa a vida como general. Mas... é o que eu digo, **a gente vai acumulando experiências de vida, experiências profissionais, visões diferentes, perspectivas diferentes. Isso tudo é muito bom, a gente vai compondo um mosaico, que ajuda muito no exercício da liderança**, não há dúvida, nos níveis mais altos... Ajuda muito na comunicação, porque a comunicação depende muito de bagagem, quando você está exposto a um determinado ambiente... Isso acontece muito depois como general, que você chega a um lugar em que você não esteve, mas você tem já, assim, um acúmulo de conhecimentos, e você se sai bem. Porque já passou por coisas semelhantes, aquilo ali não é algo tão novo quanto parece. Pode ser novo aquele fato em si, mas não estar diante de situações-problema como aquelas. Então, te dá muita segurança, de não ter receio de encarar um desafio: "Vai dar certo. Isso aí, pode mandar que a gente resolve". Então, eu acho que isso tudo é muito bom.

TCD: Me chama a atenção, quando o senhor relata essa experiência inicial no CCOMSEEx, que o senhor começou a lidar com várias pressões oriundas do ambiente externo... Como é que o senhor visualizou a resposta? Fica bem claro como já tinha a construção de uma abordagem sistêmica, que foi, cada vez mais, ficando caracterizada: esse olhar para vários atores, o papel de cada um, como é que a gente promove a integração...

GenR: Sem dúvida. **E eu acho que tem que ter um pouco, também, de tranquilidade, de serenidade diante do... não diria do erro, mas do "não acerto". Não tem dez nessa prova.** Não tem dez, é diferente. Quando você lida com um ator que é dono da vontade dele, você planeja, treina, mas o resultado pode não ser exatamente aquele como você imaginou. Então você tem que estar preparado

pra isso, pra não ficar... ou desmotivado, ou inseguro, ou achar que fracassou. Não fracassou. Não fracassou, faz parte.

Principalmente na relação com a mídia. Porque muita gente... todo mundo acha que entende de comunicação. É diferente da inteligência. Eu comparo muito o CIE com o CCOMSE: o Sistema de Inteligência e o Sistema de Comunicação Social. O Sistema de Inteligência é um sistema mais... ele é mais rígido: o que pode, o que não pode... Ele é restrito no conhecimento, você tem "necessidade de conhecer", não é para você saber o que não interessa ... Então, ele é muito mais segregado. Claro que quando dá zebra é um inferno, mas, como sistema, ele é muito mais previsível.

O Sistema de Comunicação Social, todo mundo acha que entende. Não amarra ninguém: dificilmente você obriga o cara: "Olha, tem que fazer isso..."; o cara lá tem outra visão... É mais difícil hierarquicamente, o CCOMSE induzir um quatro-estrelas a fazer determinada coisa... Às vezes tem certo: "Não, peraí, rapaz, eu entendo disso aqui também. Você está meio por fora, quem está aqui sou eu. Quem conhece esse ambiente aqui sou eu". Isso é ruim, porque como todo mundo acha que entende alguma coisa, então todo mundo acha também que você cometeu algum erro: "Por que você não respondeu?" - "Porque não é para responder" - "Não, quem disse que não é para responder? Tem que responder." Não, depende. Isso é subjetivo. **Quando é para ficar em silêncio? Quando é para responder? Não tem fórmula mágica.** As pessoas perguntam isso para nós: "Quando é que eu devo responder uma indagação, uma provocação?" - "Ah, meu amigo, é *feeling*". É *feeling*. É você... É um acúmulo de experiências, aí você entra com uma intuição organizada: "Eu acho que vai dar zebra, não vou entrar nessa". Agora, certeza que você acertou, você não tem.

TCD: Até porque não é, às vezes, de imediato o reflexo...

GenR: Não é. Às vezes você semeia aqui pra colher lá na frente. Então, qual é o segredo, que a gente precisa, a meu ver: é evitar o exagero do personalismo. Não pode ficar confiando só na intuição. É **uma intuição orientada. E tem que ser discutida em equipe, tem que ter humildade para ouvir:** "Eu acho que não deve responder". Mas aí um cara vai dizer assim: "General, essa tem que responder". Aí você: "Por quê?" - "Por causa disso, disso, disso". **Você tem que estar preparado pra lidar com essa variedade de percepções e escolher a que você acha que é melhor.** E seguir adiante. Mas isso eu só fui viver mesmo na intensidade como Chefe do CCOMSE, porque como coronel... não, aí eu submetia o meu assessoramento ao Chefe. E, várias vezes, o Chefe, pela experiência dele, eu aprendi muito, dizia: "Negativo, essa aqui tu não tem que responder nada. Não é pra alimentar esse negócio". E eu, às vezes, também tinha ideia que tinha que responder. Então, era um aprendizado. Ninguém chega aqui sabendo, não. Agora, não tem segredo, é você perseverar...

Aí tem que ter valores, aí entra a questão da ética: a única coisa que você não pode errar é aí. Eu não posso é dar uma resposta mentirosa. Aí não dá. Eu não posso é me livrar de um problema dando uma informação qualquer, que depois vai ser desqualificada. Aí, não. Não posso plantar uma notícia com objetivos ocultos. Aí complica. **Comunicação social é transparente. Quem acha que vai lidar com a comunicação social de maneira manipulativa, é Vitória de Pirro: ele pode ganhar uma, mas, por conta daquela vitória, ele vai ter uma série de derrotas.** A conquista da confiabilidade.

E esse mundo que a gente está vivendo aí, eu já estou antecipando, é o tal do mundo PSIC⁴... calma com isso, hein? Não dá pra ficar querendo virar influenciador, aqui dentro... não.

TCD: *De fato, isso que o senhor colocou é algo que muitas vezes não fica tão claro: qual é o limite...*

GenR: Qual é o limite... Agora, tudo é construção, é o que eu digo: a gente tem que ir incorporando as experiências de uma maneira positiva e não imaginando que: "Agora eu sou o sabichão disso aqui, eu entendo tudo disso e não dou bola para mais ninguém". Não, é o contrário. É saber que é dinâmico, tem que ir incorporando conhecimento, conhecimento, e as oportunidades que a vida dá, você saber direcionar para aquilo que você sente que é mais seguro.

Então, eu vou dar um exemplo aqui para antecipar, Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro: ela foi dentro de um ambiente informacional complicado. Ali foi dimensão informacional pura. Agora, por que deu certo? Porque eu me sentia confiante, pela experiência anterior, de jogar esse papel ali e saber o que poderia dar errado. **E aí, nós começamos a tentar fazer o que: reunir, controlar e sistematizar. E de maneira cautelosa, criteriosa e humilde: tem que ouvir as pessoas.** Não é falsa humildade. Humildade no sentido de: quando partir, acabou a humildade. A humildade até o momento de "tomei a decisão": agora, eu vou que vou. Mas, até aquele momento, é bom: "É isso mesmo, cara? Olha aí, hein?"[

TCD:]*Cultivar uma abertura...*

GenR:]"Como é que é? Eu estou pensando assim, me orienta aí..." De vez em quando, eu falava muito: "Será que isso aqui vai dar certo? Será que é isso mesmo?" Porque, às vezes, você quer testar aquela tua ideia. Agora, se o cara só aceita o que você fala, tu não testa nada. Então, você tem que criar um ambiente propício para que o camarada seja leal contigo: "Olha, isso aqui vai dar zebra, hein?" Quantas vezes isso acontece: "General, isso é roubada. Não entra nessa, não"; eu falei: "Beleza. Concordo contigo".

E eu ouvia isso de civis: queriam que eu demitisse o chefe da comunicação social da Secretaria de Segurança porque ele já estava lá antes. Eu falei: "Se eu vou demitir o cara que já me deu três ou quatro dicas na primeira semana, que eu não tinha... Como é que eu vou demitir o cara? Só se eu for louco, esse cara conhece mais do que eu isso aqui". Um dia que ele falou pra mim, da entrevista ao vivo: "**General**", ele fala assim, "**o senhor vai dar entrevista ao vivo naquele programa policial?**" Ele falou: "**Sabe o que vai acontecer? O senhor vai estar dando entrevista ao vivo, eles vão pra rua, vão pegar um crime acontecendo em flagrante e vão botar na sua cara pro senhor explicar o que está acontecendo. O senhor vai dizer o quê?**" **Precisa escutar isso de um subordinado.** Isso foi o comunicador social civil que estava lá comigo. Fiquei com ele o ano inteiro, é meu amigo até hoje, o Pedro Dantas. Ouvi o cara. As pessoas gostam de ser ouvidas.

⁴ PSIC: Precipitado, Superficial, Imediatista e Conturbado - acrônimo desenvolvido pelo entrevistado para caracterizar o mundo contemporâneo sob o impacto da dimensão informacional. Ver: NUNES, R. F. O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército. *EBlog*, 2022. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/wlo/mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito>.

2.11 O COMANDO DE BRIGADA E O CONTINGENTE NO COMPLEXO DA MARÉ: RESPEITO E RECIPROCIDADE

TCD: *Essa passagem do senhor pela área da segurança pública chamou bastante atenção, né? Inicialmente, quando o senhor era comandante da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, que o senhor comandou um contingente da Força de Pacificação no Complexo da Maré...*

GenR: Sim. Exato.

TCD: ...e, posteriormente, quando o senhor foi designado Secretário de Segurança Pública no Rio de Janeiro... Eu gostaria de abordar com o senhor, mais especificamente, aspectos ligados ao exercício da liderança. Na época, o senhor deu várias entrevistas e destacou muito o trabalho que foi feito com as corporações policiais, o quadro de desmotivação que estava sendo verificado, a necessidade de desenvolver mais uma noção de profissionalismo.... O senhor poderia falar um pouco sobre isso?

GenR: Posso, sim. Então, voltando um pouco naquela trajetória, eu fui promovido em março de 2014 e designado para o Comando da 14ª Brigada em Florianópolis. Assumi lá em abril de 2014. E aí volta aquela tese do ESAON: "Onde é que eu estou? O que se espera do Exército nesse local?" Isso é muito relevante porque o ESAON é tão mais completo, quanto mais argumentações, quanto mais conteúdo a gente é capaz de carregar. Então, uma das primeiras preocupações que eu tive era deixar claro o respeito à Federação brasileira. O Brasil é uma República Federativa, o Estado de Santa Catarina tem um Comando de Brigada que é subordinado a uma Divisão cuja sede está no Paraná. Que, por sua vez, está subordinada ao Comando Militar de Área cuja sede está no Rio Grande do Sul. Olha só a situação. Porque, para o catarinense, isso não faz diferença nenhuma. Para ele, ainda mais com o nível de desenvolvimento que Santa Catarina tem alcançado, isso tem gerado um justificado orgulho pela terra catarinense, com o qual eu comungo. E eu percebia que o primeiro ponto ali era que nós tivéssemos esse cuidado na relação com as instituições. E a relação do Exército em Santa Catarina com a Polícia Militar, com a Polícia Civil, é bastante intensa, nós temos operações também na faixa de fronteira. Operação Ágata: eu me deslocava lá para São Miguel do Oeste. Lá eles tinham uma central de policiamento de fronteira em Chapecó, que colocava até um helicóptero deles à minha disposição, tal o bom relacionamento. E também referenciais históricos. Eu sempre falava: aqui teve uma Campanha do Contestado, esses Estados entraram em conflito por questões de território. Então é muito importante que um militar do Exército, que é federal, que se coloca muitas vezes acima dessas questões estaduais, tenha essa dimensão. Porque **o respeito às instituições é fundamental para o exercício pleno da liderança, porque isso tem que ser passado aos subordinados.** Então, já começa por aí.

E aí, a minha Brigada é designada para ir para a Maré. No final de 2014, eu tinha oito meses no comando. Eu assumi em abril em Santa Catarina, e a minha Brigada... na verdade, o deslocamento já se iniciou em novembro, eu me desloco com o segundo escalão em dezembro de 2014 para a Maré. No meu estado natal, no Rio de Janeiro, e eu conheço bem as idiossincrasias daquela área... A Maré, por sinal, na Maré está a Praia de Ramos, que eu conhecia do tempo de menino. A Praia de Ramos era frequentada, não era problema nenhum, essa criminalidade é uma coisa mais recente. Então, a gente tinha que... o primeiro ponto que eu dizia era o seguinte: respeitem essas pessoas. "Nós temos 140 mil moradores na Maré, seria o décimo município mais populoso de Santa Catarina", eu falava isso

para os catarinas. Isso era fundamental, porque **eu não vejo como a gente possa exercer a liderança sem ter empatia, pelos nossos e pelos outros, pelo ambiente operacional.** Então, se eu estou atuando na Maré, eu tenho que entender aquilo ali e não rotular todo mundo como "inimigo", como "favelado", "força adversa", "gente que não presta"... Não, a grande maioria das pessoas ali acorda cedo todo dia, pega um ônibus, vai trabalhar, volta no final do dia cansado... Agora, é uma área que se transformou em homízio de criminosos, de bandidos. E lá tinha um problema adicional: praticamente toda a criminalidade, as facções estavam representadas ali; você tinha milícia, tinha Comando Vermelho, tinha Terceiro Comando Puro, era uma coisa de louco, muito complexa, lidar até com essas diferenças. Lidar com a população na área sob a influência do Comando Vermelho não é a mesma coisa que lidar com o Terceiro Comando, as reações são diferentes, o tipo de criminalidade até é diferente, é impressionante.

Então tem que entender: ESAON de novo, entenda onde você está. Eu acho que isso é fundamental. Quem exerce a liderança, a empatia é fundamental. **E a empatia brota na medida que se conhece. Como é que eu posso ter empatia por quem eu não conheço? É uma autêntica curiosidade intelectual. Não pode ser uma coisa simplesmente de fachada, hipócrita, tem que ser verdadeira.** Tem que tentar conhecer essas pessoas de perto, visitar... Eu visitei todas as associações de moradores. Algumas eu olhava assim, até rechaçava coisas que eu via ali, mas era necessário ir ao encontro dessas pessoas. Marquei eventos para prestação de contas lá na sede da missão, que era no CPOR do Rio, eles vinham. E outra coisa: as pessoas vêm, **as pessoas têm apreço à autoridade quando ela é exercida com dignidade, com ética, com respeito.**

Fiz os meus soldados todos passarem por isso. Eu tinha soldado do Paraná e do Rio Grande do Sul também, porque foi uma força-tarefa, não foi só a minha Brigada. A minha Brigada deu um batalhão completo, mas eu tinha um batalhão da área de Cascavel e um batalhão da área de Porto Alegre. O soldado precisa ser orientado a não demonstrar preconceito em determinadas regiões do país. Eu digo isso com toda a clareza. Então, eu fiz um trabalho de conscientização muito grande... De mostrar isso: "Olha, cheguem lá, tratem com respeito as pessoas".

E como eu cheguei na época natalina, eu mandei fazer faixas de cumprimentos à população local, desejando um feliz Natal, boas festas: "a Força deseja boas festas"... Isso pegou muito bem. E eu fui para uma rádio comunitária... A Maré tem um apelo de luta social absurdo, tinha mais de 70 ONGs ali. Ali tem muito desse sentimento de luta do movimento negro, de luta dos desassistidos... é uma área efervescente politicamente, não é só criminalidade, não. E a primeira rádio comunitária do Brasil é a Rádio Maré. E aí eu falei: eu tenho que ir lá. Dei uma entrevista de uma hora para uma rádio comunitária. Tivemos que montar uma operação até para ter a segurança tranquila... porque é lá no meio, o estúdio da rádio comunitária é lá no meio. Passei uma mensagem nesse sentido: "Olha só, os soldados que estão aqui são jovens de 19 anos que têm pai e mãe que ficaram em casa; eles estão desejando boas festas à população aqui e não têm sido retribuídos" - eu dei uma forçada de barra, né? - "Quando passar por eles, lembre dos seus filhos e dos seus netos também; poderia ser um deles".

E isso foi gerando um ambiente bacana, tanto que, no final, vieram todos os presidentes de associação prestigiar a passagem de comando, dizendo: **"A sua tropa respeitou muito a nossa comunidade; respeitaram as mulheres, respeitaram as crianças, não fizeram nada de errado"**. É claro que tivemos alguns problemas lá.

Então, esse foi um traço característico. E isso foi me preparando, porque o objetivo da missão na Maré, na verdade, era preparar o terreno para a implantação de UPP [Unidade de Polícia Pacificadora]. Eu tinha que ter contato com a Polícia Militar, e tinha que ter contato com a Polícia Civil, porque os crimes que ocorriam naquela área eram submetidos ao inquérito policial. E conheci essas pessoas... E a mesma coisa: qual é o segredo? **Respeito às instituições, não chega com estereótipo. Se você quiser ser respeitado como instituição, respeite a outra.** Porque aí você desarma o cara. **Se eu chego para a Polícia Militar, a Polícia Civil, e demonstro respeito, autêntico, ele não tem como me desrespeitar.** A relação que se estabelece é de reciprocidade, e a gente só tem a ganhar com isso. A tropa ganha com isso. Feliz da tropa, cujos comandantes, em todos os escalões... porque isso vai repercutindo para baixo. Isso vai chegar lá no sargento, lá na ponta. Porque, também, ele sabe: essa é a orientação que eu recebo, então, a intenção do comandante é essa; isso vai percorrendo a cadeia de comando até lá embaixo. Então, **é uma visão estratégica que se transforma em conduta no nível tático.** E a gente só tem a ganhar com isso, porque você ganha respeito, colaboração... **Tem um episódio muito interessante, que passa um senhor, passa por uma patrulha minha e sinaliza onde estava uma pistola escondida.** Porque os bandidos, quando deram de frente com a gente, jogaram numa lixeira. Ele passa, com muito cuidado, com receio, ele faz o sinal para o soldado, bem assim, contido: tem uma pistola ali. Aí o nosso soldado fica olhando, meio assim... Aí, percebeu, foi lá: uma pistola novinha, que os criminosos tinham jogado numa lixeira; e quem disse para nós que estava lá tinha sido um transeunte que estava do nosso lado. Isso é muito interessante de se dizer.

Então, a missão na Maré foi uma missão de dois meses e meio, quase três meses; eu passei o Natal, o Ano Novo e o Carnaval. Coisa dura. E com relações institucionais plenas: o Judiciário ia lá, os órgãos de ordem pública municipal... E algumas frases de efeito que são importantes. Por exemplo: teve um assalto na Linha Vermelha e aí o pessoal começou a cobrar a construção de um muro. Aquilo pegou muito mal: murar a Maré. Eu falei: "**Não, nós não estamos aqui para construir muro, estamos aqui para estabelecer pontes; se a gente for construir muro, então não adianta nada**". **Esse tipo de frase de efeito, na verdade, ela representava a nossa intenção. Isso facilitava o diálogo.** Na verdade, a gente se tornava um "prefeito" da Maré: porque tinha que cuidar da iluminação pública, tinha que cuidar da coleta de lixo, da remoção de carcaças de veículos abandonados, de tudo. E o pessoal vem para nós. E o Exército é organizado, está naquele livro "*Nação e Exército*", de Gilberto Freyre, que eu até escrevi uma apresentação da segunda edição⁵: como um país de difícil organização institucional, a que se encontra organizada é demandada demais. Então, correm para o Exército para qualquer coisa. Aí chegou a Polícia Militar: 212 policiais. Até então eles estavam fora, a missão era só do Exército e da Marinha, que tinha um grupamento operativo. Aí eu recebi a Aeronáutica com o SARP, com drone, foi no meu contingente, o 5º, e recebi 212 policiais militares para ser o embrião das UPP. Não tive dúvida: Polícia Militar, militar é. E formei os pelotões com eles.

Aí o Secretário de Segurança era o Beltrame, e ele foi nos visitar. Ele estranhou aquilo, porque: "ali era UPP!" Aqueles PM tinham sido treinados para ser da UPP, daquele trabalho de polícia de aproximação... Só que ali não tinha aproximação nenhuma, ali o couro estava comendo, tinha muito confrontamento. Eu vou botar aqueles policiais fazendo aquela modalidade de patrulhamento, eles vão morrer!

⁵ Ver: FREYRE, G. *Nação e Exército*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bibliex, 2019.

Quando eles [os policiais militares] viram que nós protegemos eles em torno de pelotão, e cada pelotão dentro de uma companhia do Exército, isso aí fortaleceu o laço de uma maneira significativa. E antes de eles irem para a rua, eu peguei os nossos Forças Especiais, que estavam lá comigo, para fazer um treinamento com eles. Para eles entrarem nas nossas companhias enquadrados direitinho, sabendo como é que é. Proporcionando uma logística... porque a polícia não tinha uma logística regular: ela vai para a rua, o cara não recebe uma garrafa de água; ele almoça quando puder. A gente, não: era "quentinha" [marmita]; era água engarrafada dentro das viaturas com gelo... Os caras ficaram impressionados: "Vou poder beber uma água gelada". Vai. Um calor de 50 graus, no verão do Rio...

Então isso tudo vai criando um ambiente, é o que eu digo: o líder, de verdade, tem que gerar um círculo virtuoso, em que ele, depois de um certo momento, pode até se afastar que a coisa vai dar certo. A presença dele é importante, mas ela não é imprescindível quando o time está bem treinado. Porque as coisas vão começar a acontecer por iniciativa, você não vai precisar estar cobrando o tempo todo. No início é cansativo: no início é aquela pressão, cobrança e tudo mais. Mas depois, num certo momento, quando a gente sente que pegou, aí fica tudo muito mais fácil. E foi assim que aconteceu na Maré.

Eu também posso te dizer que não foram noites tranquilas, perdi a conta de noites sem dormir, preocupado, tiro na comunidade, gente nossa patrulhando... É uma coisa dura. Cansei de colocar também a vida em risco. Inclusive, escutei isso de um pastor evangélico lá depois: "General, eu vejo o senhor quase todo dia entrando..." - quase todo dia eu entrava com o meu pelotão de PE - "General, olha, os caras tão escondidos aí nas seteiras, pra dar um tiro num militar seu não custa nada". E eles já tinham matado o Mikami, né? Mas não tem saída, nessa hora você está ali, você tem que dar o exemplo. E isso vai repercutindo também.

Tem uma hora que você tem até que refrear o pessoal: o pessoal vai ficando muito seguro, muito confiante, e começa a ter uma dose adicional de valentia que precisa ser controlada, para evitar um mal maior. O camarada começa a ficar "famoso": "Lá vem o tenente Fulano..." - aí já tem apelido. Não, calma. "Lá vem o tenente Pitbull". Eu falei: "Pitbull? Quem é o Pitbull aí? É você? Vai passar um tempinho na base lá, de subcomandante da companhia". Porque, se não, o camarada entra naquela pilha e ele começa a ficar... começa a fazer parte da paisagem com muita naturalidade. Não, nós não somos parte dessa paisagem. Nós estamos aqui para mostrar, moldar um outro tipo de comportamento.

Tinha um pastor evangélico chamado Jader, que ele tinha um coletivo chamado Juventude Relevante da Maré. Era uma coisa que tinha um cunho religioso, lógico, mas era muito mais voltado assim para despertar vocações, para o pessoal poder fazer o Enem, se encaminhar para profissões... Muito bacana. Esse cara, **ele aparece lá na missão para fazer uma queixa de um ato falho da minha tropa: jogaram uma granada de efeito moral que caiu dentro de uma casa e machucou um senhor, cortou a perna dele. Ele veio muito veemente reclamar... Era um líder.** Esse era um líder pra valer, autêntico. Foi recebido com toda a cortesia... Não por mim, pela minha equipe, ele foi recebido com muita cortesia. Sanamos o problema lá, inclusive corrigimos a janela que foi quebrada, fizemos o dever... E ele ficou muito impressionado e falou que queria me conhecer. Aí o meu Chefe de Estado-Maior, meu amigo Coronel Bochi, me perguntou, achou que valia a pena. Porque ele veio exatamente com esse sentido: "O que eu posso fazer para ajudar? Vocês são bem-intencionados, mas às vezes erram a mão. Como é que a gente pode trabalhar juntos?" Eu falei: "Cara, é muito mais de vocês para nós do que nós para vocês. O que vocês sinalizarem, vamos tentar fazer". Fizemos reunião com jovens... Ele depois escreveu um livro, fez uma dedicatória para nós. Deu palestra na ECENE, quando eu era comandante, depois levei ele lá. Então são exemplos assim.

E outro fato marcante daquela época foi levar lá todos os bispos da Igreja Católica do Brasil. Isso foi a iniciativa do General Modesto, Comandante Militar do Leste, ele se dava muito bem com o Dom Orani Tempesta, que é cardeal-arcebispo do Rio de Janeiro. E lá no Rio tem uma reunião, acho que é anual ou bianual, todos os bispos se reúnem na Casa do Bispo, lá no Rio. E aí o General Modesto sugeriu: "Por que vocês não vão conhecer a Maré?" E ele topou. Aí foram os cardeais, estava o de São Paulo também, Dom Odilo Scherer... vários bispos, inclusive o bispo de Floripa, que eu ainda não conhecia, estava lá. E foi um evento marcante, eles passaram ali conosco uma jornada, almoçaram com a gente, fizemos um *briefing* completo... Estava o Núncio Apostólico do Vaticano. Eles ficaram admiradíssimos, ganhamos uma confiança da Igreja Católica, que é muito atuante nessa temática de direitos humanos e tudo mais. Então a gente conseguiu, na verdade, navegar muito bem nessas águas todas. Foi uma experiência muito rica.

Depois voltei para completar meu comando, em Florianópolis. Com essa bagagem, a minha tropa mudou muito para melhor, porque ganhou essa experiência. E aí me dediquei realmente a uma Brigada de Infantaria, como tem que ser. **Lá eu vivi o ESAON todo dia: era do estratégico do encontro com o Governador para tratar de um assunto de interesse comum com o Estado, até o tático de ir lá fazer uma inspeção em um batalhão e verificar como estava a ordem unida.** É uma brigada muito interessante por isso, porque ela corresponde a um Estado, então a mais alta autoridade militar do Estado de Santa Catarina é o Comandante da Brigada. E isso aí tem uma série de repercussões: aula inaugural para o curso da PM, da Academia da PM; presidir formatura de entrega de espadim... Essas coisas aconteciam, naturalmente. Com muito boa vontade, muito boa vontade. Um relacionamento excepcional. E do ponto de vista, também, político-estratégico, nós criamos lá, na Federação das Indústrias, o CONDEFESA - que depois até o General Ademar foi para lá -, que é o SisDIA de Santa Catarina, que não tinha, foi criado naquele momento. Então, foi do foguete ao alfinete, altamente motivador a gente poder participar de tantas coisas ao mesmo tempo, e as coisas caminharem bem.

2.12 O COMANDO DA ECEME: A ESCOLA "DO CORAÇÃO"

GenR: Terminou, fui para a ECEME. Aí foi meu grande prêmio, comandar a escola do meu coração. Fui comandar a ECEME, em setembro de 2016 cheguei lá. Aí é: consolidar o Meira Mattos, que teve uns solavancos, troca de pessoal... Aí eu chamei quem de volta? Pessoas influenciam: precisei do Coronel De Franciscis de volta, ele não estava lá. Eu falei: "Vem cá, rapaz, volte para cá". Aí veio o De Franciscis de volta para a ECEME, assumiu a chefia. Estava lá o [Coronel] Paulo Filho, que hoje está aqui com a gente, no Centro de Estudos Estratégicos, ele era o Chefe da Seção de Estratégia e Administração... Quem criou o Observatório Militar da Praia Vermelha foi o Paulo Filho, ele foi o gestor disso aí. Eu mostrei para ele um negócio que eu queria fazer, eu falei: "Paulo Filho, olha só, tá todo mundo fazendo observatório aí, em todo lado, georreferenciado... a gente coloca as informações ali, elas vão... clicando na tela, vão aparecendo... Nós somos a escola de mais alto nível do Exército, vamos fazer um negócio bacana". Ele se reuniu com a turma dele lá, apresentou uma proposta, nós aprimoramos e, em 2017, entrou em vigor. **Está lá até hoje o Observatório Militar da Praia Vermelha, um baita de um instrumento de comunicação estratégica para o Exército Brasileiro.** Não é para a ECEME, não, é para o Exército. Então, isso foi muito bom.

A ECEME, eu assumi, então, em setembro de 2016, passei todo o ano 2017. E, em 2018, havia a expectativa de eu ser promovido em março. Mas eu sonhava em ficar um pouquinho mais - já ficou

general de divisão lá um tempinho. Eu achava que ia dar, completar dois anos. Mas aí, não, aí começou aquele negócio, começa aquela especulação: "Se você for promovido, vai para o EME; talvez você venha para o EPEX [Escritório de Projetos do Exército]"... Eu falei: "Vou para o EPEX, está bem, não tem problema, não, vamos nessa", me preparei para qualquer coisa.

Aí estourou a Intervenção em fevereiro... Durante a RACE [Reunião do Alto Comando do Exército] da promoção, eu recebo ligações de alguns chefes, mas ninguém dizia o que era: "Olha, acho que a gente vai precisar de você na Intervenção..." Caso você seja promovido, você aceita?" Aí eu brincava: "Eu? Dizer que aceito ou não, na véspera da minha promoção? Eu aceito qualquer coisa". Não tem escolha não, missão não se escolhe. Missão não se escolhe, a que vier a gente traça mesmo. Mas eu não esperava nunca que fosse isso. Essas ligações para mim foram na segunda-feira, à noite, já depois da divulgação dos quatro estrelas... Aí, na terça, foi expediente normal, o dia inteiro... Aí fui pra casa... Aí, notícia: "Parabéns, você foi incluído na lista para a promoção. A missão você ainda não vai saber". Estava misterioso mesmo, mas dali a pouco... Aí no mesmo dia me ligaram, já estava a imprensa na porta da ECUME, vazou tudo, vazou isso aí... **Aí eu soube: "Você vai ser o Secretário de Segurança do Rio de Janeiro na Intervenção".**

2.13 SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO RJ: DESAFIOS INSTITUCIONAIS

GenR: Aí, realmente, essa eu posso dizer que... essa é diferente. Não dá para ficar aqui, dizendo: "Ah, tranquilo, toda missão que der a gente mata". **Essa, quando eu soube, eu parei, respirei fundo e falei: "O que é que vai ser?" Porque aí não sou só eu, aí envolve minha família, todo mundo...** A gente sabe o que é ser Secretário de Segurança no Rio: é a vida transformada, é a tua família sem liberdade pra nada, um assédio absurdo, todo mundo querendo te entrevistar, querendo saber o que vai acontecer, o que não vai, e a tua família em risco... Por exemplo, meus pais, eu tive que tirar de casa, porque eles moravam na mesma casa desde que eu era garoto, desde sempre, num subúrbio do Rio de Janeiro, a empregada morava numa comunidade... Se soubessem que ela trabalhava na casa dos pais do Secretário de Segurança, ou maltratavam ela ou faziam dela ali uma, sei lá, um instrumento de pressão sobre meus pais, foi uma loucura.

Não tinha nada: assumi uma sala sem uma folha de papel impressa, gavetas totalmente vazias, não houve transmissão de cargo. O Secretário anterior (com quem mantenho boa relação), quando foi decretada a Intervenção, ele se exonerou e foi embora. Deixou realmente a sala vazia. Eu tinha que ter um chefe de gabinete, eu tinha que ver quem ia comandar a PM, quem ia chefiar a Polícia Civil, tinha que mudar as pessoas... Se tem uma Intervenção é porque o negócio não está bom, você não pode manter o time que está lá. E eu só tinha uma publicação no Boletim: você vai ser o Secretário de Segurança.

Aí comecei a montar o time: o [Coronel] Porto Alegre, que estava comigo na ECUME, eu levei; consegui levar um coronel da reserva que também estava na Escola, o meu amigo Coronel Morgado; e o General Carlos Eduardo, que hoje é o Chefe do CIE, ele na verdade era um coronel voltando de uma missão no exterior, eu fui lá e dei um golpe de mão e pedi pra ele vir comigo, claro que o convenci, pra ele ser meu chefe de gabinete. Quem é o General Carlos Eduardo? É aquele aspirante, Carlos Eduardo, do Grupo Escola, que eu falei lá na primeira entrevista, do Light Gun comigo. Então, isso é bonito no Exército, é pra vida inteira: o cara que foi meu aspirante quando eu era capitão, foi ser o meu chefe de gabinete na Intervenção como coronel. E depois, taí, hoje é o Chefe do CIE, eu sou o Chefe do EME, a gente tem um contato estreito o tempo todo. Isso é uma construção de confiança, de os

dois sentirem, a confiança que eu tenho nele, a confiança que ele tem em mim... E de ir pro sacrifício, porque não é qualquer coronel que, numa situação daquela, vai topar ser chefe de gabinete da Secretaria de Segurança do Rio, ele estava voltando de uma missão no exterior, já designado pra outra função. Eu sei o custo que isso teve, o que foi tirar ele de uma função confortável e colocar naquela bucha de canhão ali. Mas ele não negou fogo, tava lá.

Aí eu vou te dizer que o difícil mesmo foi o início, as relações... Definir... Quando eu fiz o meu ESAON, tem um *slide* que eu mostro isso com clareza: a Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro, ela tá, simultaneamente, em dois níveis. Por quê? Porque a Intervenção foi decretada no Rio sem afastar o Governador, o Governo do Estado foi preservado.

TCD: *O senhor expôs muito bem isso em várias entrevistas...*

GenR: É... Então, eu era Secretário de Estado de Segurança do Rio de Janeiro, quer dizer, um secretário de Estado é uma figura do nível político-estratégico. Claro, é o que há de mais alto no Poder Executivo do Estado. Mas, ao mesmo tempo, eu estava enquadrado numa intervenção federal. E eu tinha que comandar a PM e a Polícia Civil, e era um comando para um militar como se fosse um comando operacional, eu estava no nível operacional. O nível tático era a PM e a Polícia Civil, eu estava no nível operacional, subordinado ao Interventor. Então, eu tinha dois chapéus, eu tinha que me subordinar ao Interventor, mas, ao mesmo tempo, eu era Secretário de Segurança do Rio, porque ali é onde estava o Diário Oficial, nomeação, demissão, pagamento de pessoal, patrimônio imobiliário, combustível... Porque a Intervenção Federal bota dinheiro em projetos novos; agora, a máquina administrativa da Secretaria rolava normal, só na Secretaria tinha mais de 700 servidores: civis, militares, Polícia Militar, Polícia Civil, tinha de tudo ali; eu era um secretário de Estado. Aí, tem cara nosso que não consegue entender isso, que queria me enquadrar, muitas vezes, no nível operacional; com dificuldade de entender a diferença entre interventor e intervencionado, entre sujeito e objeto. Aí vinha coronel do GIF [Gabinete de Intervenção Federal], do gabinete, querer fazer inspeção em quartel da PM sem coordenar com a gente. Eu falei: "Não entra ninguém sem autorização. Não é para ter comandante? Então, aqui tem comandante". E aí criei logo um caso nisso aí: "não vai" - porque podiam desmontar o que estávamos fazendo.

O meu estilo de liderança é trazer para junto: eu falava bem da polícia, não falava mal - como é que eu não vou falar bem? E eu tinha argumento para falar bem: mais de 200 anos de instituição, uma tinha 209, outra tinha 208 anos, são as primeiras polícias do Brasil, o Rio de Janeiro era a capital. Se você entrasse na Acadepol da Polícia Civil: uma baita escola... **Nós temos policiais altamente qualificados no Rio de Janeiro...** Não aparecem, porque ficam encobertos por essa desgraceira de criminalidade, mas ali tem gente de altíssimo nível, cara que ganha prêmios internacionais, doutorado, tem de tudo lá, tem gente muito qualificada. É saber trazer para dentro.

E tinha uma coisa que eu falava, que parecia elementar, mas não é: Polícia Militar, militar é, vai cuidar da ostensividade, é fardado, é cumprindo a missão da ostensividade; Polícia Civil é polícia judiciária, investiga crime, não tem que ficar trocando tiro com bandido em operações, que eles muitas vezes fazem de maneira autônoma. Então fomos botando as coisas no lugar, mas falando com clareza isso para eles e enaltecedo isso. **Eu nunca me dirigi à Polícia Militar ou Civil a partir do erro, eu me dirigia a partir do acerto, o erro eles resolvem.** Para dar margem, também, para que o Comandante da PM e o Chefe de Polícia possam atuar, eles que... "Resolve isso aí, cara. Porque se chegar em mim,

a coisa vai esquentar". Então ficava muito claro. Fortalecemos a corregedoria ... É outra história muito interessante: eu não saí trocando todo mundo, eu troquei quem tinha que trocar. A Corregedoria Geral Unificada do Rio de Janeiro... porque lá tem uma corregedoria que pega tudo: Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros - e o Corpo de Bombeiros não era subordinado a mim, mas isso era uma criação antiga - ... era uma desembargadora, uma liderança negra, conhecida no Rio de Janeiro, Doutora Ivone Caetano, uma pessoa muito admirada, acho que foi a primeira ou uma das primeiras desembargadoras negras, já uma pessoa experiente, bastante sofisticada em termos intelectuais, sabe, uma pessoa muito do bem. Aí eu marquei uma audiência para visitar, eu fui conhecendo os lugares, eu tinha um monte de instalação subordinada. Aí quando eu chego lá, ela já está com toda a mesa arrumada, uma bolsa posicionada, demissionária já, achando que ia ser demitida, e botou a bolsa. Aí eu cheguei, ela toda armada... aí eu notei alguma coisa assim na parede dela, fiz um comentário até religioso, uma imagem que ela tinha... "Bonita imagem", eu falei; ela: "O senhor conhece?"; eu falei: "Conheço, mais do que a senhora pensa". Aí ela: "Pois é, mas nós estamos sendo muito discriminados"; eu falei: "Eu sei, eu estive na Maré. Na Maré não há mais um templo de umbanda", como é no Rio de Janeiro, é umbanda, "porque foram expulsos; é verdade, eu sei disso"; "O senhor vai fazer alguma coisa em cima disso?"; eu falei: "Se tiver tempo, não sei se eu vou ter tempo para tocar em tanta coisa". Aí ela: "Mas eu sei que o senhor veio aqui para pedir o meu cargo...", assim mesmo. Eu falei: "Também está enganada, eu não vim aqui para pedir o seu cargo, coisa nenhuma. Eu vim aqui para elogiar o seu trabalho, porque eu estudei o que a senhora andou fazendo aqui, a senhora é muito respeitada, é uma pessoa admirável, eu não tenho motivo nenhum para demiti-la. Se a senhora quiser sair, não posso retê-la, mas eu vim aqui convidá-la para permanecer".

Aí ela foi esperta, ela falou: "Está bem, olha, eu fico surpresa", ela foi totalmente surpreendida, ela tomou um baque, ela não esperava aquilo nunca, ela pensou que eu estava indo para demitir; falou: "**Então eu vou lhe lançar um desafio, general: vamos criar a delegacia contra o racismo, crimes raciais e de intolerância religiosa?**" - eu não estava nem sabendo do que ela estava falando, o que tinha - "Não, porque é uma lei que já está aí há 10 anos e não foi cumprida", puxou a lei... Aí eu falei: "Caramba, tem até lei..." Aí é nessa hora, é para isso que, entre tantas coisas, serve o chefe de gabinete, eu falei: "Bom, doutora, eu vou fazer o seguinte: eu vou encarregar o meu chefe de gabinete aqui para estudar esse assunto, e prometo à senhora que se estiver... se for possível politicamente, financeiramente e tudo mais, vamos fazer um esforço grande para cumprir essa lei".

E cumprimos, contra certas resistências, o pessoal não queria... Criamos a delegacia, no dia 13 de dezembro, no último mês da Intervenção; está lá até hoje, na Lapa, Decradi, um símbolo, Delegacia contra Crimes Raciais e de Intolerância Religiosa. E ela lá comigo, inaugurando... Também uma pessoa que ficou minha amiga, mandou uma mensagem linda para minha esposa quando acabou a Intervenção, muito bonita, a minha esposa guarda isso até hoje, de reconhecimento de liderança, de pessoas que vieram para somar, não para prejudicar o Estado. Então, foi muito bonito isso aí.

E aí é que eu digo, aí entra a questão ética, de valores: eu poderia perfeitamente, fruto daquela grande exposição na Secretaria de Segurança, que foi inegável, eu poderia ter me envolvido na política, não faltaram convites para me candidatar: "O senhor está eleito, o senhor está eleito fácil" - "Que candidatar, rapaz? Eu não nasci para isso". **Aí eu lancei aquela ideia do Cincinatus, que eu uso nas minhas palestras, que é o general romano que, após cumprir a missão, volta para casa e volta para os seus afazeres: ele não tem que se envolver na política, ele não é político, ele é militar.**

TCD: O senhor reforçou isso em várias entrevistas em relação às polícias...

GenR: Também.

TCD: O senhor destacava que precisava ter um senso de profissionalismo afastado de influências políticas.

GenR: Isso é um enorme desafio e vale para todas as carreiras de Estado. Não pode haver essa conexão com a política partidária enquanto se exerce esse tipo de atividade.

TCD: Que prejuízo o senhor visualiza nessa conduta, general?

GenR: Instituições de Estado têm que ser absolutamente imparciais. **Os homens e as mulheres, nós temos o nosso posicionamento enquanto cidadãos. Eu voto, eu sei qual é o meu interesse, eu sei qual é o meu posicionamento político; agora eu jamais posso transferir isso para a minha ação de comando.** Por isso que nós cerceamos o direito pro nosso pessoal entre aspas, - "direito" -, cerceamos aquela iniciativa de ter perfis em mídias sociais identificando-se como militar, e dando palpite na atividade política: isso é a morte da instituição armada. **No dia que uma instituição militar deixar os preceitos da hierarquia e da disciplina secundários em relação aos interesses das pessoas e de grupos, nós estamos perdidos, acabou o Exército, acabou.** É uma questão de sobrevivência do Exército. E quem tem que dar o exemplo são os chefes, esse é o custo. O custo de um chefe é ser íntegro nesse sentido, ele não pode se deixar envolver nisso.

Agora, claro, se o militar vai para a reserva, se afasta do serviço ativo e se dedica à vida política de uma maneira cidadã... zero problema. Por que não? Pode ser à vontade, é brasileiro como outro qualquer, é um cidadão. Agora, utilizar-se da atividade militar como trampolim para uma carreira política, eu acho isso aí muito complicado. É um desvio ético muito grave. Tanto por civis quanto militares. **Não é só o fardado, também civis que ocupam cargos de instituições de Estado e que se beneficiam de uma apropriação indébita da imagem da instituição que eles representam. E isso não tem direita nem esquerda.** Por isso que os que pensam assim, costumam ser atacados: o pessoal fica com essa bobagem de chamar de "melancia", "isenção", coisa ridícula, como se fosse uma questão político-ideológica. Claro que não é; é ética! Tem que ter paciência, isso tem um custo. Aí você sai da zona de conforto e passa a ser atacado, ofendido... tem cara que nunca me viu na vida e me ofende, não sabe nem quem eu sou, nunca trabalhou comigo, é o tal Mundo PSIC.

Quer dizer, ser ético passou a ser "isenção"... "Isenção", para um militar da ativa, é um elogio. Para o militar enquanto militar, não para o cidadão. Eu, como Richard, não sou isenção, eu tenho meu posicionamento. Agora, eu, como General Richard, na ativa, claro que eu tenho que ser isento. Se eu não for isento, acabou. O que seria de você que é minha subordinada? Se você concordasse comigo, ótimo. Aí: "Que maravilha!" E se discordasse, ia ser prejudicada? Ia ter que ficar calada? Ia ter que me enfrentar numa fala pública? Olha que caminho: lá vai embora a hierarquia e a disciplina... Isso liquida a hierarquia e a disciplina: quando um chefe militar se posiciona dentro do espectro político-partidário, ele está ferindo de morte a hierarquia e a disciplina. Para mim, isso é uma daquelas premissas absolutas, não tem como discutir isso. E a gente tentou colocar isso, de uma maneira até mais suave, na questão

dos documentos que nós elaboramos⁶ - que são documentos atemporais, então também não vale a pena ser tão enfático como eu estou sendo aqui. Mas os documentos que nós produzimos de liderança e de ética militar reproduzem, de certa forma, esse pensamento que eu estou trazendo aqui. E essa tem sido exatamente a intenção do Comandante do Exército. O General Tomás tem deixado isso muito claro para todos nós.

2.14 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: ÉTICA NO AMBIENTE INFORMACIONAL

TCD: *O senhor tocou nesses aspectos ligados às mídias sociais... Quando o senhor assumiu a função de Chefe do CCOMSEx, depois dessa missão na Segurança Pública do Rio de Janeiro, o senhor começou a trazer mais essas reflexões de maneira sistematizada, em textos publicados. E o senhor elaborou, inclusive, um termo [PSIC] para descrever esse nosso ambiente informacional: precipitado, superficial, imediatista, conturbado... E é um aspecto que nós observamos que hoje impacta muito as relações no contexto militar, o exercício da liderança... Como é que o senhor vê os desafios para os líderes, de modo geral, mas, especialmente, no nível estratégico? Como lidar com esse ambiente? Como construir confiança? Como promover os valores institucionais face a essa avalanche de informação e de desinformação cotidiana?*

GenR: As palavras de ordem são perseverança e fé na missão. Nada é por acaso: na verdade, eu investi contra essa questão das mídias sociais quando eu entrei aqui no CCOMSEx, fruto da experiência que eu tive como Secretário de Segurança. Na primeira semana minha com um assessor de imprensa, que eu já me referi antes aqui, Pedro Dantas, lá na Secretaria de Segurança, ele chegou para mim: "General, o senhor tem mídias sociais?" Aí eu, primeiro, perguntei: "Por que você está perguntando?" - "Porque se tiver, o senhor tem que tirar, tá?" Assim. Foi bacana, eu gosto de gente assim, ele não ficou com, sabe, com muita firula comigo. Ele deu a real: "O senhor tem que tirar, hein?" Eu falei: "Tirar por quê?" "Porque não tem cabimento um secretário de segurança ficar postando coisa lá no Twitter, num negócio desses, achando que só vai ser elogiado. Quando ele for ofendido, quando ele for atacado, nós vamos ter que criar um sistema aqui para ficar respondendo isso? É muito desaconselhável. Quem tem a mídia social é a Secretaria, é o órgão. Quando o senhor quiser falar, o senhor vai falar dentro do órgão que o senhor chefia, e não como Richard".

Aí volta essa questão do indivíduo: o indivíduo não pode se apropriar da imagem da instituição. E **nós, militares do Exército, nós temos percepções [por parte] da sociedade muito apaixonadas: nós somos amados, mas também somos malquistas** - dependendo do espectro, tem cara que não gosta da gente também. Então, um general secretário de segurança para um segmento da sociedade é uma arbitrariedade: "vai vir mais um autoritário aí, que vai mandar e desmandar". E, para outros, é o melhor dos mundos: "agora sim, agora é que o pau vai comer, agora é que vai ser bom". Então, **você tem que evitar esse sistema**. E eu entendi perfeitamente o posicionamento dele. E falei: "É isso aí, ninguém tem mídia social nesse negócio aqui. Não, a mídia é da Secretaria".

Aí eu chego no CCOMSEx, qual é o quadro que a gente encontra aqui? Vários militares, vários... generais, coronéis, praças, vários, com mídia social. E dando pitaco na política, falando de tudo, criticando A, elogiando C, uma loucura. Nós estávamos realmente assim. Não é só o Exército

⁶ Referência à Política e à Diretriz Estratégica de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027, aprovadas pelas Portarias Nº 1429 e Nº 1430- EME/CEx, de 28 de outubro de 2024.

Brasileiro, isso aconteceu em várias instituições. E aí eu percebi aquilo, levei ao Comandante do Exército: "Comandante, tem que fazer alguma coisa".

A nossa equipe já tinha gente que pensava igual. Aí que está: reúne a equipe, CCOMSEEx, vamos lá, os chefes de divisão... Não havia um consenso pleno; tinha gente que achava que era bom, porque ajudava a divulgar... Mas a maioria entendia: "Não, nós temos que dar um jeito nisso. Nós temos que policiar isso aí, general. Temos que criar uma portaria, criar normas. Algumas empresas já fazem isso. Empresas privadas, em que um diretor não pode se posicionar lá e colocar o nome da empresa do lado, se ele está opinando, porque isso aí pode arrebentar com a marca. Nós temos uma marca: a marca Exército é poderosíssima. Nós temos que preservar a marca". Falei: "Está bem. Então, vamos fazer o seguinte: elabora aí uma minuta para eu estudar, e no momento oportuno eu vou levar ao Comandante". Me preparei todo - porque, na verdade, quando eu cheguei aqui, estava preparado o terreno para criar as mídias do General Leal Pujol, que ele não tinha. Na verdade, foi isso que provocou: quando trouxeram para mim o planejamento das mídias dele, porque ele tinha assumido o comando recentemente, eu falei: "Cara, isso aqui não dá certo". Aí eu fiz a referência ao que eu tinha vivido no ano anterior: "Isso aqui não..." E aí que essa discussão pegou.

Então, quando eu fui despachar com o Comandante aquela minuta, eu achei que ia ser difícil. Tentei preparar o terreno, mas... Tinha vários generais com mídia, vários. Eu falei: "Isso aqui vai ser... Eu vou me aborrecer com isso aqui. Eu vou arrumar desafetos pra caramba". Porque tem vaidade nesse jogo: o camarada que tem 100 mil seguidores, ele fica todo vaidoso, ele acha que ele é um *influencer*. Aí, para a minha surpresa positiva, o General Pujol olhou para mim e falou assim: "Cara, eu não quero ter isso aí, não. Eu sou contra isso aí também". Falei: "Ainda bem que o senhor pensa assim. Eu estava aqui querendo realmente ouvir isso do senhor. Vamos mandar..." - "Manda, mas, cuidado...", me orientou, "conversa primeiro com o pessoal que vai ter que perder isso aí, para não ser uma coisa ofensiva, agressiva. Faz isso com jeito". Eu falei: "Deixa comigo, vou fazer com jeito".

A primeira coisa é admitir que aquilo era um processo normal, aquilo aconteceu no mundo inteiro: não era só general brasileiro que tinha Twitter. Então, era mais um trabalho de convencimento. Aí eu fui conversando realmente com aqueles mais proeminentes, fui convencendo, o pessoal foi entendendo. Alguns falavam: "Ô, Richard, vai me cortar aqui... Olha só, estou divulgando só o meu comando, eu não falo nada de política..." Eu falei: "Eu sei, mas não é o senhor, é quem comenta. O senhor pode colocar uma coisa maravilhosa lá, como uma campanha de doação de sangue, que ninguém reclama, em tese. Mas tem". **O mundo está tão precipitado, superficial, imediatista e conturbado que as pessoas estão indo para a praça.** A praça agora não é mais a praça... Lá em Curitiba, tem uma praça chamada de Boca Maldita: ali é onde o pau come, que o pessoal vai discutir política. **A praça hoje é virtual, é digital.**

TCD: É virtual...

GenR: É virtual. Eu sei que convencemos o pessoal, fizemos uma portaria de 2019, disciplinando o que podia, o que não podia... A única mídia que ficou permitida para o militar é o LinkedIn, porque é uma mídia normalmente de currículo, e não dá confusão. Então, a gente conseguiu disciplinar isso, foi muito bom.

E aí eu comecei a ver exatamente isso, naquela experiência minha, que o mundo informacional, com essa hiperconectividade, essa superdigitalização e essa adesão massiva das pessoas às mídias sociais,

provocou esse fenômeno, que a meu ver é uma praça Boca Maldita: as pessoas vão lá para se odiar. Falar isso é meio complicado, porque isso é meio ideológico, muita gente vai achar que eu estou me bandeando para esse ou praquele lado. Não estou, não. Estou constatando fatos que ocorrem. Como disciplinar para toda a sociedade não é minha responsabilidade. No Exército, eu sei. No Exército, não tem conversa: Exército é hierarquia e disciplina, Exército é Estatuto dos Militares, Exército é Código Penal Militar e Regulamento Disciplinar do Exército. O Código Penal Militar, o Regulamento Disciplinar do Exército e o Estatuto dos Militares não deixam dúvida nenhuma do que nós podemos ou não podemos fazer com o ambiente informacional. **Se eu não posso falar determinada coisa de público numa praça, como militar, eu não posso ir para a praça digital e falar esta coisa.** Não é terra de ninguém.

Isso é que foi o entendimento. O meio virtual, para o militar, tem o mesmo efeito do meio real: o que ele diz ali tem as mesmas consequências que teria se ele dissesse isso no mundo físico. Então, submeta esse militar aos processos adequados. Então, vamos disciplinar isso. Alguns ainda falaram: "Ah, está cerceando a liberdade de expressão do militar". E desde quando nós tivemos essa liberdade de expressão? **O militar não tem liberdade de expressão plena enquanto está na ativa.** Não pode. Eu não posso criticar um presidente da República, eu não posso criticar autoridades constituídas, muito menos ofendê-las... O que é isso? Eu sou um general da ativa do Exército. No dia que eu fizer isso, é um ato de indisciplina. E o que o meu subordinado vai fazer? Então, é aí que está: é a responsabilidade de liderar. **Não é simplesmente controlar o seu comportamento enquanto indivíduo, é controlar o comportamento de uma instituição como um todo,** é quem vem atrás. É muita responsabilidade, isso não pode ser jogado assim às traças, como se fosse uma coisa de menor importância. E tem gente que não consegue ou prefere não entender isso.

Então, **eu chamei atenção para o mundo PSIC**, porque quando você fala da Precipitação, de gente que fica dando "gatilhada" digital, espalhando bobagem para todo lado sem pensar. Superficialidade, que é a falta de análise, e quem lida com uma instituição do Estado e quem lidera no nível estratégico tem que ser profundo: eu não posso dar uma orelhada por aí, falar de tudo, dar palpite sobre tudo. Não. Eu falo sobre o que é da minha alcada e com profundidade. Não é um irresponsável que fica falando bobagem por aí, ao léu. A questão do Imediatismo, o camarada tem que entender que algumas vitórias são Vitórias de Pirro: você ganha agora e perde depois. A gente só colhe o que semeia. Então, não adianta o imediatismo: eu não tenho como colher algo que eu não semeei. E nós somos uma instituição, em que **nós somos passageiros, a Instituição fica**. O que eu semeio aqui hoje como Chefe do EME, quem vai colher é quem vai me substituir, eu não vou ter tempo de colher. É assim que funciona. Em outras carreiras não é assim. Então, nós somos diferentes nesse sentido, pro bem e pro mal. Temos mais cerceamentos, mas também temos certa leveza, que não é insustentável. Isso é muito bom, porque aquilo que você faz, na verdade, você está semeando para o outro. Então é uma baita responsabilidade, mas ao mesmo tempo te dá uma leveza que você não tem aquele compromisso de colher você mesmo: não, eu estou semeando para que alguém venha e colha. Agora, tem que ter esse compromisso geracional.

TCD: *O senhor tocou num ponto agora que é a questão dos valores, quer dizer, que essa manifestação dos militares precisa estar alinhada aos valores institucionais...*

GenR: Totalmente.

TCD: Inclusive, na época ainda que o senhor era Chefe do CCOMSE, em um artigo, o senhor destacava esse como um dos principais aspectos, ou o principal, a ser preservado...

GenR: O principal. Nós somos uma instituição calcada em princípios e valores. As outras também são? São. Só que para uma instituição que tenha um outro perfil, uma vez arranhados esses princípios e valores, o dano tem certa dimensão. Para nós, o dano é a sobrevivência. **Não há exército que descuide desses princípios e valores. Não há um exército em que você possa abrir mão da lealdade, da responsabilidade, da camaradagem, porque a gente vai para a guerra.** A nossa essência, nós nos preparamos para o combate. E quem vai para o combate, ele só vai ter êxito no combate se ele souber que ao lado dele está alguém que vai carregá-lo, se for atingido. Que ninguém fica para trás. Porque se a gente tiver dúvida disso, se a gente estiver ao lado de um individualista, de alguém que coloca os seus interesses acima dos interesses da Instituição, que não preserva, não cultua esses valores centrais que moldam a nossa carreira, está tudo acabado. Acabou. Essa Força deixa de ser Força, ela vai ser outra coisa: ela vai ser uma organização com outro sentido. Isso é muito perigoso.

Então, a gente, quando elaborou aquelas ideias, tinham que estar centradas nos valores, que é para ter um chamamento mais alto, não bastava constatar o mundo PSIC. "Tá, o mundo é PSIC, e daí? O outro também diz que é VUCA, o outro é..." Não, ele é PSIC, porque **esse mundo PSIC está atingindo os valores militares na sua essencialidade.** E ele é perceptível na comunicação, mas ele afeta indubitavelmente a liderança e a ética. Porque são indissociáveis: liderança sem ética, para nós, não é liderança. Sem respeito a valores, não é liderança. **Nós somos líderes de princípios e valores. É isso que é a essência da nossa liderança: é a força do exemplo.** Então, a nossa liderança não é calcada na obtenção do lucro, a nossa liderança não é calcada na obtenção do poder num processo eleitoral, a nossa liderança não é calcada em termos de uma promoção pessoal qualquer... Não. A liderança nossa é calcada exatamente em termos uma instituição que preserva princípios e valores para a sobrevivência própria e da própria Nação. **A sobrevivência da Nação se torna totalmente vulnerável se ela tem uma Força Armada que não tem a adesão espontânea a esses princípios e valores.** É uma Nação ameaçada. Haja vista o que aconteceu... podemos dar o exemplo histórico da Alemanha nazista. Quando aquele exército alemão foi tragado por uma ideologia cujos princípios e valores confrontavam os do grande exército alemão - que tinha tanta história -, qual foi o resultado? A destruição do exército e da pátria alemã. Então, isso é coisa muito séria. Há outros casos históricos. Então, é um cuidado muito grande que nós temos que ter. Quando você preserva a ética, os princípios, você pode até ter derrotas momentâneas. Mas, calma, o tempo da história não é o tempo da nossa vida. E a dimensão do tempo histórico de uma instituição de Estado é permanente. O nosso Exército é permanente, está lá no artigo 142 [da Constituição Federal]: Forças Armadas são instituições nacionais e permanentes. Indivíduos não somos permanentes, mas o Exército é.

2.15 LIDERANÇA ESTRATÉGICA, ÉTICA E O FUTURO DA INSTITUIÇÃO

TCD: O senhor destacou, em um texto sobre liderança, que esse zelo pelos princípios e valores está muito ligado à atuação da liderança estratégica. Essa observação do senhor, para mim, consubstancia isso, porque é uma visão estratégica da relevância da ética.

GenR: É estratégica. Ela [a ética] está num nível muito elevado, porque ela molda a própria Instituição. Por isso que ela é estratégica. Porque, no nível tático, a liderança está calcada nos mesmos valores. O alcance é que é diferente. O dano que pode ser produzido em termos de inobservância de princípios, normalmente pode ser contido com mais facilidade: orientação e cobrança, substituição de pessoas, troca de funções, admoestação de uma maneira mais firme, sanção disciplinar. Substitui, intervém, orienta. Dá para se fazer um monte de coisas no nível tático. Às vezes, o prejuízo é grande também. Agora, no nível estratégico, aí não tem saída. Porque aí isso repercute de tal maneira que o mal que provoca é enorme. Por outro lado, o bem também pode ser potencializado.

Isso fica muito claro quando se assume um comando como o Comando Militar do Nordeste, por exemplo. Um comando de área que abrange oito unidades da federação, marcadas por fortes desigualdades socioeconômicas, com fortes raízes histórico-culturais e é o berço da Pátria e do próprio Exército. No período que passei por lá, a polarização atingiu um clímax. **Só a ética é capaz de suportar a liderança nesse nível de tomada de decisão, com tantas pressões e variáveis.**

Voltando a fazer a relação com o nível tático. Então, o bem que você tem no nível tático, ele é construtivo. Então, você pega um tenente que você olha assim: "esse camarada é bom: lidera pelo exemplo, tem atitudes firmes, é um camarada correto"... Então, o que a instituição faz? A instituição vai, de certa forma, estimulando ele, vai atribuindo responsabilidades maiores, vai motivando esse tipo de... Porque nem todo mundo é igual, a gente tem destaques. Esse tipo de camarada, quando a gente identifica, a gente tem que valorizar para ele subir e realmente ocupar cargos de relevância. A gente começa a construir o general lá embaixo, aquilo que a gente falou antes: quando é que o camarada começa a se tornar um líder estratégico? No início da carreira. Não é lá no final, não é como um coronel que vai começar: "agora eu vou estudar liderança estratégica". Não, isso aí é uma construção, tijolo a tijolo, experiências que vão sendo acumuladas. Então, isso dá para fazer. Agora, o contrário, no nível tático, o que acontece: a gente tenta corrigir. Se não se corrige, ele vai ficar apagado: é um camarada que não demonstra essa virtude tão exacerbada, é um camarada que não é realmente destacado pelo exemplo e tudo mais. Você vai orientando daqui e dali, mas sabe que ele vai ficar pelo caminho.

Agora, se isso não acontece e a gente tem na liderança estratégica alguém com falhas de caráter, de princípios, aí o dano não se corrige com a simples substituição. Porque o arrasto na cadeia de comando, nos subordinados que vai tendo ao longo da vida pode ser grande. O camarada, quando chega a general, ele já comandou uma unidade, ele comanda grande unidade, ele já foi instrutor de escola: olha quanta gente passa pela mão de um oficial do Exército. **Quando um oficial, um coronel, um general, em fim de carreira, quando ele olha para trás: ele foi capaz de influenciar comportamentos de inúmeras pessoas. Então, isso é uma responsabilidade tremenda, isso não pode ser descuidado.**

O camarada tem que ter amor à sua biografia, à sua reputação. A reputação é aquilo que a gente leva, nós vamos morrer. Então, o nosso fim vai chegar. O que a gente vai deixar aqui? Vai deixar uma história, algo que as pessoas vão poder dizer: "É isso mesmo, esse camarada aí fez o que tinha que ser feito". Eu fico muito triste quando eu vejo alguém jogar toda a sua história fora por uma precipitação, superficialidade, imediatismo ou conturbação. Essa, então, é terrível hoje em dia: hoje não há diálogo, as pessoas não querem dialogar, em quase nenhum nível. Isso, para mim, é gravíssimo. Eu estou muito preocupado com isso, como líder. **Porque se as instituições começarem a se fechar em copas, cada um querendo viver na sua bolha, só ouvir o que gosta de ouvir, não ter paciência para escutar o outro, é conflitante... O destino disso aí, a gente já sabe qual é: perda da paz social.**

Aí é outro princípio que eu acho fundamental: coragem moral pra valer, não é conversinha fiada de botar em PowerPoint, não. **O que é a coragem moral na sua essência? É assumir o risco de perder a sua posição, defendendo os princípios que têm que ser defendidos.** Você sabe que aquilo ali pode custar a tua posição, pode custar uma promoção, pode custar o teu cargo... Azar. Vai custar teu cargo, vai custar tua promoção, mas vai preservar a tua noite de sono. Vai preservar a tua reputação... até o fim da vida.

TCD: *Na visão do senhor, o cargo não é uma prerrogativa pessoal, é um servir que precisa estar alinhado a determinados princípios e valores...*

GenR: É, caso contrário, você está usurpando o cargo. Mas tem tanto apego a isso, as pessoas têm apego... Aí tem razões econômicas também. Nem tudo é ideológico e partidário. Também é outra coisa que a gente tem que ter muita clareza: muita gente que entra com outros interesses, e aí dá uma "roupagem" mais adequada, porque externar que está ali por interesses... é bom ter uma história de cobertura, para esconder o verdadeiro interesse em jogo ali, que é uma vantagem pessoal, normalmente material.

TCD: *General, eu gostaria de pedir para o senhor sintetizar quais os principais desafios ou aspectos a serem considerados na educação dos chefes militares hoje, para fazer frente a toda essa complexidade. E, ainda, uma segunda questão: o que o senhor recomendaria para as gerações que vão lhe suceder, considerando que o senhor está próximo da passagem para a reserva, vai transmitir o cargo, e uma nova geração vai dar continuidade a todo esse trabalho que o senhor desenvolveu na Força.*

GenR: Essa foi a grande questão sobre a qual me debrucei quando assumi a Chefia do DECEX, após deixar o CMNE. Eu acho que o desafio ao processo educacional corporativo, que é o processo educacional do Exército... eu acho que o grande desafio da nossa educação é a contextualização. Eu acho muito difícil contextualizar num mundo tão sofisticado em termos de insumos, de toda ordem, informacionais. Então, **nós temos que ter uma capacidade de filtrar o essencial do supérfluo.** E estabelecer um *core* efetivo, e não um *core* absurdamente abrangente, que deixa de ser *core*. O *core* tem que ser realmente dimensionado de maneira restritiva, para que aquilo ali seja preservado a todo custo. E a partir daí, com iniciativas que vão ocorrendo para contextualizar às demandas do tempo em que a gente vive, isso aí vai enriquecendo o nosso processo educacional. Então, eu vejo que contextualizar, separar o essencial do supérfluo, e **principalmente preservar, no ambiente educacional militar, uma atmosfera favorável à transmissão de valores e à própria observação desses valores sendo realizados.** Isso não pode corresponder só à escola: a escola não tem capacidade de fazer isso. A escola é uma indutora, mas isso tem que ter um acompanhamento. Então, eu preconizo que, ao longo da nossa carreira, haja um acompanhamento da carreira no período interescolar. Quando ele sai de uma escola e chega até a outra, ele faz muita coisa nesse período, e a gente tem que observar se ele está caminhando na direção realmente que a Instituição preconiza, aproveitando as experiências.

Aí eu respondo a segunda pergunta: o que eu aconselho àquelas gerações que irão me suceder? Experimentem. Vivam o Exército. Vibrem e vivam o Exército, aproveitando ao máximo as experiências que são proporcionadas. Algumas a gente consegue buscar por iniciativa, outras acabam surgindo na nossa vida. Nem tudo que a gente almeja, a gente conquista. E tem coisa que a gente não almejava e acaba, de certa forma, vindo ao nosso encontro. Então, tem muito disso também. Que essas experiências

sejam assimiladas de uma maneira educativa, pedagógica, que nada venha em vão. **O camarada não pode passar dois anos numa determinada missão, numa determinada função, e aquilo ali só ter se tornado para ele algo para depois contar histórias, fazer uma palestra bonita, e não interiorizar aquilo que ele realmente vivenciou.** Porque é isso que eu acho que faz a diferença: eu vejo pessoas que passaram por experiências semelhantes, mas que não têm o mesmo aprendizado. Por quê? Porque não tiveram a preocupação. O camarada tem que estar preocupado: "eu vou para uma missão tal"; ESAON: "O que eu vou fazer aqui? Qual é o meu papel? O que se espera de mim? O que eu espero de mim mesmo? Como eu posso aprimorar isso?" Porque é isso que faz a gente crescer. Não é aquela música: "quem já passou por essa vida e não viveu". É passar pela vida vivendo, e não passar pela vida acumulando tempo de serviço, contando para ver quando é que acaba... Não, é passar pela vida realmente experimentando, de maneira bastante consciente, e desfrutando da nossa carreira, porque é uma carreira belíssima, é uma carreira diferente. Ela proporciona motivação. Então, é não deixar essa chama apagar. Porque isso redunda em benefício para o próprio militar, em última análise, e para a Instituição. **Um camarada que assume determinado cargo, consciente de tudo aquilo que ele aprendeu, que ele vivenciou, e que aquilo pode ser colocado a serviço da Instituição dele, é o melhor dos mundos.** A gente precisa estimular isso.

Eu acho que, se eu tivesse que dar um conselho é esse: viver o Exército. Viva o Exército com intensidade. E isso não é acumular brevês. Tem gente que entende errado, pela vaidade, muitas vezes... Os cursos são experiências positivas e necessárias. Mas tem coisa muito mais profunda do que fazer um curso, muito mais. Tem coisa muito mais profunda, vivências que se adquirem, que são muito melhores. E quanto mais diversificada, melhor. Eu me preocupo muito com quem concentra a carreira em um determinado tipo de atividade... ou uma área operacional, que só fica num determinado lugar... Porque depois isso vai fazer falta, ele não vai estar completo. **E a gente precisa de gente cada vez mais qualificada para entender a complexidade das relações, que são muito grandes. O camarada tem que ter essa empatia pelo Exército como um todo.** É o Exército como um todo, e não essa segregação de o camarada ter uma vaidade de uma determinada especialização e querer achar que aquilo ali vai fazer a carreira dele o tempo todo, ostentando os brevês que ele tem. Isso é uma bobagem, isso não leva a nada. **O que leva o camarada realmente a restituir ao Exército aquilo que o Exército investiu nele é ele viver essa riqueza de experiências e colocar isso em proveito da sua tomada de decisão. As decisões vão ser mais sábias, com certeza.** O camarada que viveu mais desafios, ele se prepara melhor para as missões que vão vir pelo futuro. Digo isso com a sinceridade e a clareza de quem encerra a carreira chefiando o órgão de direção geral da Força, o Estado-Maior do Exército. O que me permitiu cumprir com relativo desassombro essa missão? Nada em particular. Meu arsenal mental e moral não veio de nada específico, mas do acúmulo das mais variadas experiências e de inabalável Fé na Missão!

TCD: General, considero que as três entrevistas que realizamos proporcionaram um material muito rico para compreender com maior profundidade a trajetória do senhor, não só do ponto de vista individual, mas também no sentido de oportunizar reflexões sobre aspectos relevantes para o desenvolvimento dos líderes militares, relacionados à ética profissional, à qualidade das relações estabelecidas com os vários atores dentro e fora da Força, aos desafios do ambiente informacional contemporâneo, entre vários outros.

Agradeço, em nome do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, pela disponibilidade do senhor em colaborar com este projeto, que certamente fornecerá valiosos subsídios para estudos futuros sobre o desenvolvimento humano no contexto militar; em particular, sobre a construção da liderança estratégica.

Muito obrigada!

Texto originalmente divulgado na publicação Análise 06/25, de agosto de 2025, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, disponível no sítio eletrônico: ceeex.eb.mil.br