

# Entrevista

## Gen Villas Boas

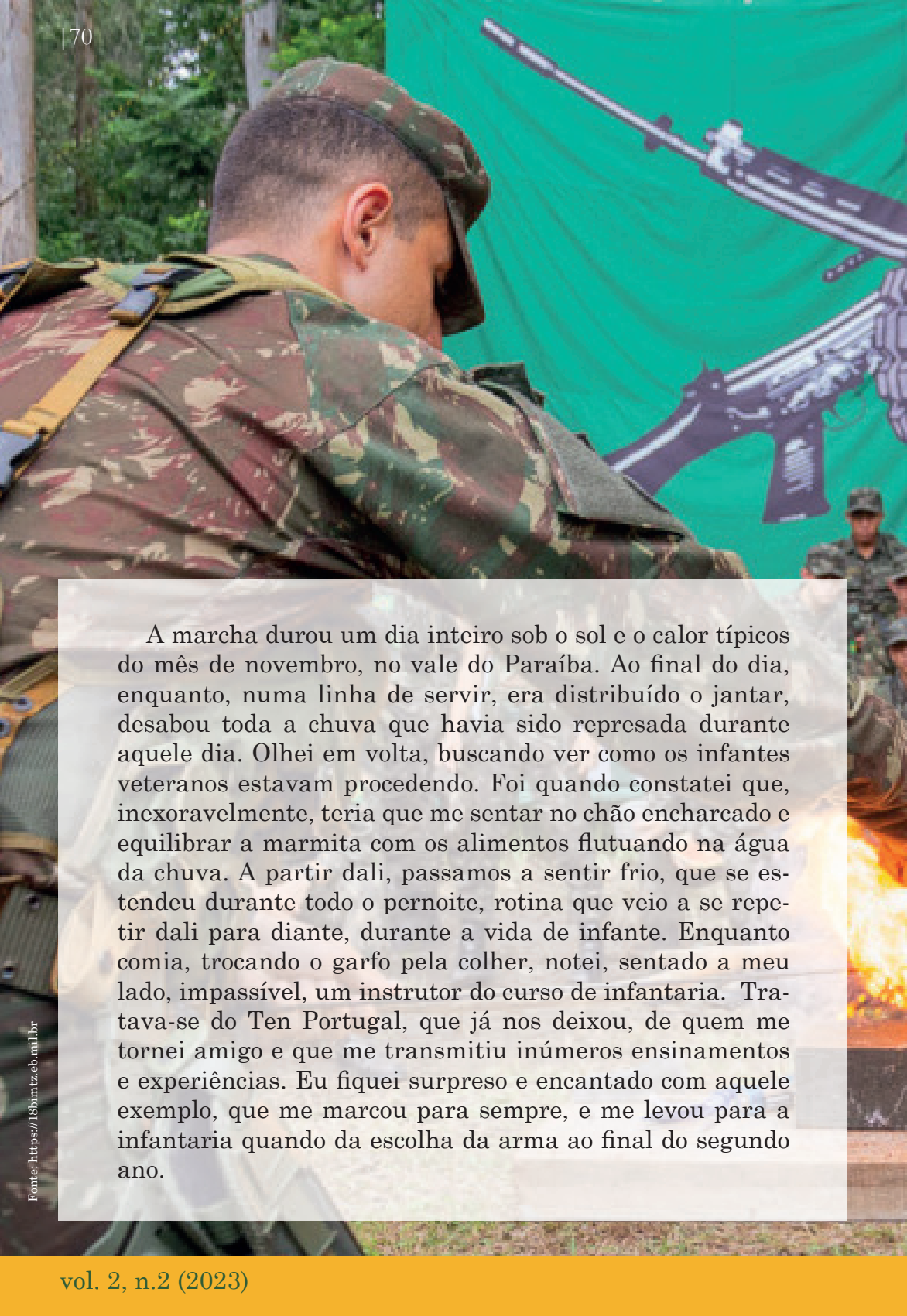
Maj R1 Edgley Pereira de Paula e Profa. Dra. Débora Duran\*

**Ao concluir o curso de AMAN, qual era a visão do senhor sobre liderança militar, e qual foi o principal desafio que enfrentou, como comandante de pelotão, em relação aos primeiros liderados?**

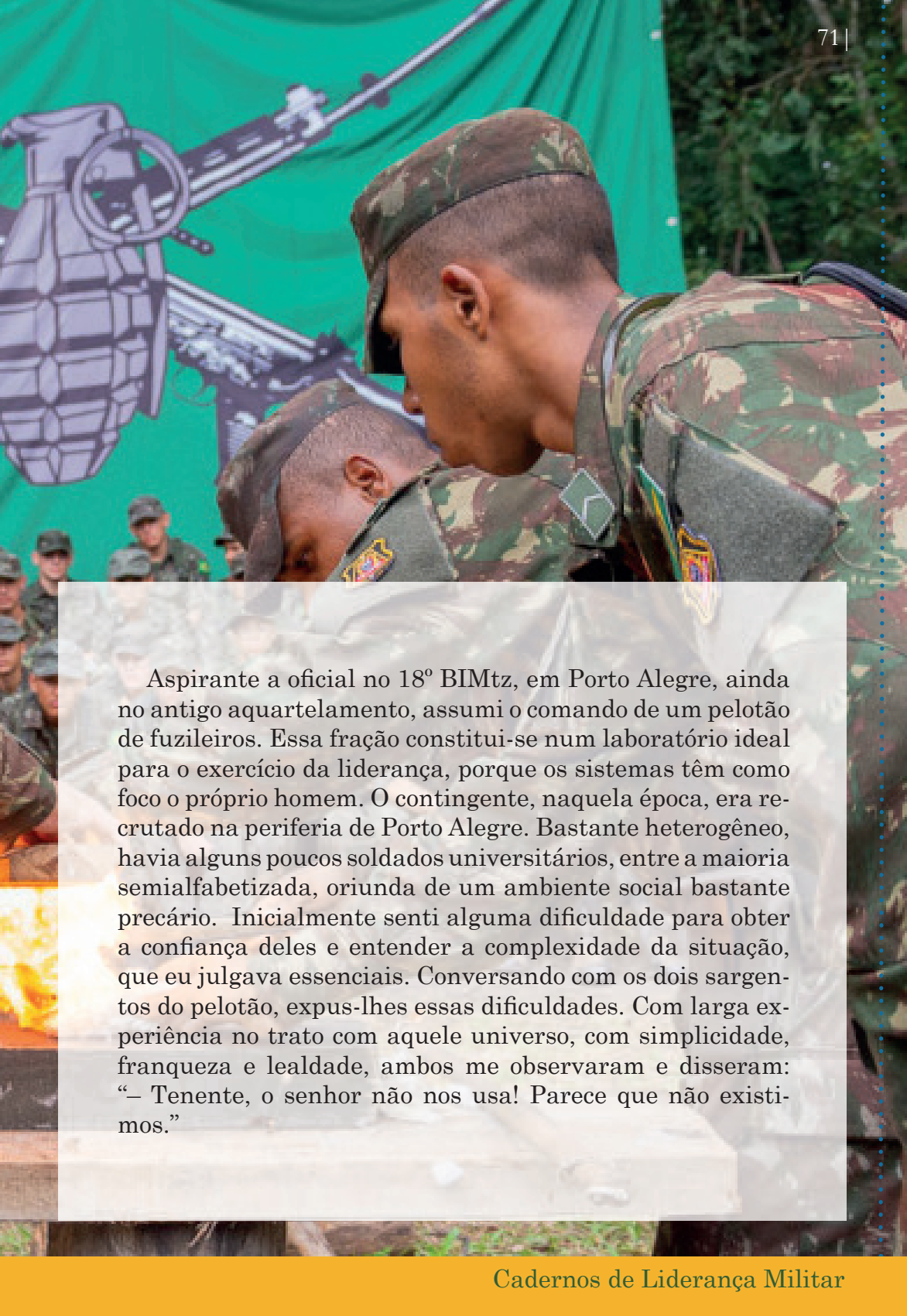
O aspecto essencial – o exemplo – me ficou marcado por um episódio ocorrido no primeiro ano da AMAN. Por ocasião da manobra escolar no final do ano, fui incorporado à infantaria, integrando um pelotão de fuzileiros, como esclarecedor de um grupo de combate. Mais tarde, vim a compreender que estava mergulhado no que poderíamos chamar de “o âmago da arma”, no qual são praticados os valores e princípios básicos para o “Espírito da Infantaria”. Num dos pavilhões do parque onde se desenvolve o ensino militar da arma, que eu frequentaria durante boa parte de minha vida, consta o dístico “Aqui reside o espírito imortal da Infantaria Brasileira.”

---

\* General de exército R1, aspirante a oficial de infantaria da turma Arthur da Costa e Silva, de 1973. Serviu na AMAN por três períodos e, como coronel, comandou o 1º Batalhão de Infantaria de Selva. Como general, foi chefe do Estado-Maior do Comando Militar da Amazônia (CMA), comandou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e o CMA. Serviu no Estado-Maior do Exército e foi ainda comandante do COTER e do Exército Brasileiro de 2015 a 2019.



A marcha durou um dia inteiro sob o sol e o calor típicos do mês de novembro, no vale do Paraíba. Ao final do dia, enquanto, numa linha de servir, era distribuído o jantar, desabou toda a chuva que havia sido represada durante aquele dia. Olhei em volta, buscando ver como os infantes veteranos estavam procedendo. Foi quando constatei que, inexoravelmente, teria que me sentar no chão encharcado e equilibrar a marmitta com os alimentos flutuando na água da chuva. A partir dali, passamos a sentir frio, que se estendeu durante todo o pernoite, rotina que veio a se repetir dali para diante, durante a vida de infante. Enquanto comia, trocando o garfo pela colher, notei, sentado a meu lado, impassível, um instrutor do curso de infantaria. Tratava-se do Ten Portugal, que já nos deixou, de quem me tornei amigo e que me transmitiu inúmeros ensinamentos e experiências. Eu fiquei surpreso e encantado com aquele exemplo, que me marcou para sempre, e me levou para a infantaria quando da escolha da arma ao final do segundo ano.



Aspirante a oficial no 18º BIMtz, em Porto Alegre, ainda no antigo aquartelamento, assumi o comando de um pelotão de fuzileiros. Essa fração constitui-se num laboratório ideal para o exercício da liderança, porque os sistemas têm como foco o próprio homem. O contingente, naquela época, era recrutado na periferia de Porto Alegre. Bastante heterogêneo, havia alguns poucos soldados universitários, entre a maioria semialfabetizada, oriunda de um ambiente social bastante precário. Inicialmente senti alguma dificuldade para obter a confiança deles e entender a complexidade da situação, que eu julgava essenciais. Conversando com os dois sargentos do pelotão, expus-lhes essas dificuldades. Com larga experiência no trato com aquele universo, com simplicidade, franqueza e lealdade, ambos me observaram e disseram: “– Tenente, o senhor não nos usa! Parece que não existimos.”

“

Não sem alguma vergonha, admiti meu erro, e prosseguimos a conversa ao longo da qual eles, com entusiasmo, apresentaram algumas situações a título de exemplo, emendando com sugestões oportunas. Procurei incorporá-las e adotei como rotina conversas em que trocávamos ideias e eu colhia novas sugestões. Ao longo da carreira, adotei como hábito ouvir os subordinados, o que reforça neles a motivação e o efeito de sentirem-se corresponsáveis (donos) pelo pelotão. Traziam-me problemas dos soldados, contextualizando-os nos ambientes onde viviam.

”

**Como o senhor diferencia a liderança militar de outras formas ou tipos de liderança (como, por exemplo, a liderança de um empresário ou de um professor, dentre outras)?**

A liderança militar possui um aspecto fundamental que a distingue dos demais ambientes. Decorre da prerrogativa de, em certas circunstâncias, determinar ao subordinado o cumprimento de uma tarefa ou missão em que ele pode correr risco de acidentarse ou de morrer. Daí resulta a necessidade de que se apoie em valores. O superior deve encarnar esses valores em qualquer circunstância na vida, civil ou militar. O subordinado não pode ter dúvidas sobre o que esperar de seu chefe.



**Quais foram os líderes – militares ou civis – que lhe serviram de inspiração durante sua carreira militar?**

**Por quê?**

Em minha carreira, assisti desfilar incontáveis modelos de liderança. Tive a prerrogativa de não estar sob nenhuma liderança negativa ou deletéria. Esses poucos casos foram tão evidentes que não houve dificuldade alguma para distingui-los. Tive três modelos que me inspiraram por toda a carreira.

O primeiro, meu pai, velho coronel de artilharia. Subcomandante da ECEME, tinha sob seu comando um coronel – Mario Domingues – que havia sido comandante do curso de infantaria da AMAN ao longo do meu terceiro e quarto anos. Sabedor de que ele havia contraído uma doença grave da qual viria a falecer em pouco tempo, fui visitá-lo. Eu era 1º tenente. Conversando com o coronel sobre vários aspectos, ele me disse: “– Seu pai é um grande oficial, porque é uma pessoa normal”. Custei a interpretar as palavras daquele chefe, que figurava em local de destaque na galeria dos meus modelos profissionais.



Fonte: [eceme.eb.mil.br](http://eceme.eb.mil.br)

O segundo foi o coronel João Manoel Simch Brochado, comandante do 18º BIMtz, minha primeira unidade, para onde fui com mais três aspirantes. “Brochadão”, como o chamávamos, era uma figura lendária. Foi muito importante para o prosseguimento da minha carreira.

Ele foi o mais exigente e inteligente oficial com quem servi, além de ser dotado de um arsenal incontável de outros atributos pessoais e profissionais. Todos os dias, às 17 horas, apresentávamo-nos em seu gabinete, onde recebíamos inesquecíveis ensinamentos sobre a vida militar, afora os frequentes puxões de orelha.

Esse foi nosso “estágio de aspirantes”. Logo que chegamos, ao nos apresentarmos, ele informou aos quatro que havia mandado preparar um alojamento, onde deveríamos residir até a promoção a 2º tenente, o que demoraria oito meses. Logicamente, não tivemos coragem de contestá-lo, até porque era fácil entender seu propósito: acelerar nosso processo de adaptação à vida na tropa e o desenvolvimento de nossas lideranças.



Fonte: <https://18bimtz.cb.mil.br/>



O terceiro foi o atualmente general veterano Alberto Mendes Cardoso. Como tenente, capitão, major e coronel, ele sempre se pautou por uma absoluta coerência e, até mesmo, coragem moral para quebrar alguns paradigmas. Foi meu comandante de companhia do 4º ano. Posteriormente, comandou o Curso de Infantaria, enquanto eu, como capitão, comandava uma companhia de cadetes. Mais tarde comandou o Corpo de Cadetes.

As concepções que implantou fugiam dos paradigmas até então vigentes. Com isso, ele gerou uma nova cultura de liderança no Exército. Com essas medidas, estava preparando os oficiais para as mudanças que iriam encontrar na sociedade. General Cardoso e eu, ao longo da vida, desenvolvemos uma relação muito estreita, quase entre pai e filho. De uma espiritualidade elevada, ele abordava qualquer questão sob um ângulo que normalmente nos escapa.

Atualmente, uma parcela considerável dos soldados que o Exército incorpora a cada ano frequenta algum curso universitário. Eles dominam o mundo da tecnologia da informação com mais naturalidade do que nós, mais velhos. Alterações profundas têm sido provocadas pela revolução tecnológica, com impacto nas comunicações e na inter-relação das instituições e das pessoas.



Essas mudanças também impactam as relações sociais. Em consequência, os mecanismos de justiça e disciplina, bem como as prerrogativas do comando, podem não ser suficientes se não forem acompanhados pelo exercício da liderança, exigindo dos chefes um constante aperfeiçoamento na área tecnológica.

**Ao longo de sua trajetória profissional, em quais ocasiões o senhor percebeu que a sua liderança era mais efetiva? O que contribuía para isso?**

Sempre que meu cargo exigia liderança direta, além do exemplo, procurava seguir o ensinamento de ser uma pessoa normal. Por onde passei, o primeiro item das minhas diretrizes era “– Trabalhar com alegria, e muito!”. Alguém pode perguntar: “– Por que não trabalhar muito, com alegria?” Porque todos nós temos outros compromissos. O primeiro diz respeito a nós próprios. Temos que ter tempo para lazer, para investir no autocrescimento, sempre há que se dedicar à parte espiritual, cuidar da cultura, cuidar dos relacionamentos. O segundo compromisso diz respeito à família, que muitas vezes virá em primeiro lugar.

**Na sua visão, quais são os pilares para uma liderança militar bem-sucedida?**

O aspecto básico da liderança sempre se direciona ao universo a ser liderado. Esse fundamento frequentemente é omitido em tratados sobre o assunto, um dos mais importantes da cultura militar. Em relação aos subordinados, pelo menos uma vez ao dia, devemos olhar para a pessoa que está dentro do uniforme. Quando ela chega ao quartel, vem imersa em suas circunstâncias, família, preocupações, sonhos, realizações e frustrações. O líder deve interessar-se por elas. É uma maneira de quebrar a impessoalidade.



**O que seria, a seu ver, uma liderança baseada em valores militares?**

Novamente, passamos os valores pelo exemplo. Por meio dele, vamos além do campo teórico. Os conceitos são materializados. É necessário ter coerência e demonstrar lealdade aos subordinados.

**“Liderar é influenciar pessoas. Entretanto, deve-se, antes, liderar a si mesmo para depois liderar os outros.” Com base em sua experiência profissional, o senhor concorda com essa assertiva? Por quê?**

Cada um constrói um perfil próprio de liderança. Ao longo da vida, com a experiência, com exemplos que o líder for colhendo e com os conhecimentos acumulados, o estilo de liderança vai se aperfeiçoando e adaptando-se às novas circunstâncias. Esse processo será tão mais efetivo quanto maior for a preocupação com ele. A interação com companheiros, comandantes e subordinados será útil nesse sentido. Sem esquecer do senso de autocrítica.

Há ainda um cuidado a ser seguido: a autenticidade. Caso contrário, os subordinados, até intuitivamente, perderão a confiança no líder. Como o estilo de liderança está associado à personalidade de cada um, não se poderá jamais pretender impô-lo, o que não impedirá que orientações sejam transmitidas aos subordinados.

**Na sua opinião, como o líder pode contribuir para a motivação dos seus liderados?**

Cada subordinado deve ser empregado conforme a sua capacidade e características próprias. Tarefas acima das possibilidades poderão provocar insegurança, desânimo e até mesmo o complexo de perseguição. Cada subordinado deve sentir que faz diferença, por mais simples que sejam as atribuições que lhe cabem.



Fonte: eb.mil.br/

O desenvolvimento do espírito de iniciativa é básico para que isso aconteça. Uma iniciativa errada, se acarretar punição ou demérito, contaminará o potencial de novas iniciativas. Idêntico procedimento convém ser utilizado em relação a quem apresentar sugestões, com o intuito de proporcionar melhorias.

**Numa instituição complexa como o Exército, no qual existe a necessidade permanente de liderar líderes, quais seriam os principais conselhos para aprimorar a dinâmica da liderança nos diversos escalões?**

Um líder deve ser um desenvolvedor de lideranças. Num ambiente, várias lâmpadas terão mais eficácia do que uma única, mais potente, obtendo ainda inferior dispersão de energia. Exigirá, contudo, segurança do comandante para que não se sinta ofuscado. A liderança sofrerá sério desgaste se o comandante se deixar dominar por ciúmes em suas atitudes. Em casos extremos, quando o comandante perder o respeito pelo subordinado, um dos dois deve sair, para evitar a subordinação direta.

**No que diz respeito aos estabelecimentos de ensino do Exército, quais seriam os princípios fundamentais para orientar o exercício da liderança como referência para os discentes?**

A minha experiência me fez constatar que, para o exercício da liderança política e estratégica, o fator principal repousa na cultura geral, associada à experiência de vida. A cultura não é passível de improvisações. Como todas as demais coisas importantes da vida, deve ser, portanto, construída aos poucos, com perseverança e constância. O mesmo se dá com os relacionamentos, a saúde, o patrimônio. Esses fatores não devem ser colocados em risco, porque se pode não dispor de tempo para recompô-los.





Fonte: eb.mil.br/



As escolas militares são o ambiente apropriado para transmitir orientações nesse sentido. É claro que, em cada estabelecimento de ensino, conforme o nível, outros atributos de liderança serão enfatizados. Nas que formam lideranças de pequenas frações, prepara-se o executante competente; nas de nível intermediário, busca-se a capacidade de assessoramento e o aprimoramento dos fundamentos de liderança; enquanto nas escolas de mais alto nível, vai-se ao encontro da consolidação da cultura profissional e uma visão holística, na construção das formulações.

**O comandante militar deve ser chefe e líder, pois, além de comandar a tropa, precisa, também, influenciar homens e mulheres sob seu comando. Na visão de um eterno comandante do Exército Brasileiro, como pode ser aperfeiçoado o processo de desenvolvimento da capacidade de liderança dos comandantes, visando à excelência no cumprimento das missões e à preservação da imagem da instituição?**

Os comandantes normalmente possuem uma história de vida construída com base na experiência, assim como uma base cultural sólida. É mister que ocupem todos os espaços nas respectivas esferas de responsabilidade. Devem interagir, com naturalidade, com todos os setores da sociedade. E, por fim, pronunciar-se publicamente sobre assuntos que lhes sejam afetos. A sociedade deve entender que aos militares cabe participar dos debates, em torno da defesa e segurança do país.

**Na sua visão, qual é o legado de Caxias, como líder militar, para o Exército Brasileiro e para o Brasil?**

**Nesse sentido, no século XXI, diante das transformações socioculturais decorrentes do avanço tecnológico, qual seria uma palavra de ordem para enfrentar o desafio da liderança intergeracional nos ambientes militar e civil?**

Caxias é patrono ideal para uma instituição edificada sobre princípios e valores. Pautou sua vida no estrito cumprimento de deveres legais e zelou para que não se permitisse um deslize, por parte das instituições sob as responsabilidades que lhe foram atribuídas.

Homem de vasta cultura, experiências acumuladas e de atitudes firmes, deixou um legado para o Exército em todos os níveis ao lançar-se sobre a ponte de Itororó, com 64 anos, com o arrojo de um tenente. Nesse episódio, magnificamente retratado por Dilermando Monteiro, testemunha pessoal, deixou claro que levava consigo a própria nação brasileira, bem como a honra do Exército, que comandou até aquele obstáculo, após submetê-lo ao sacrifício da Marcha do Chaco.





## Dia do Soldado – Ordem do Dia

*Passou pela nossa frente, animado, ereto no cavalo, o boné de capa branca com tapa-nuca, de pala levantada e preso ao queixo pela jugular, a espada curva desembainhada, empunhada com vigor, e presa pelo fiador de ouro, o velho general-chefe, que parecia ter recuperado a energia e o fogo dos vinte anos. Perfilamo-nos como se uma centelha elétrica tivesse passado por todos nós. Dali a pouco, o maior dos nossos generais arrojava-se impávido sobre a ponte, acompanhado dos batalhões galvanizados pela irradiação da sua glória.*

Assim Dionísio Cerqueira, testemunha ocular, descreveu Caxias, então com 65 anos, na Batalha de Itororó.

Era o mesmo Caxias que, 23 anos antes, depois de vencer e pacificar os Farrapos, celebrando a paz em Ponche Verde, conclamou os brasileiros:

“Abracemo-nos e unamo-nos, não peito a peito, mas ombro a ombro, em defesa da pátria que é a nossa mãe comum”.

Mostrava, assim, que somente a superação dos antigos e injustificáveis antagonismos abriria caminho para a construção do desejado futuro grandioso.

Era o grande soldado, com visão de estadista, mirando o futuro, a dizer-nos que o Brasil teria um único Exército, o Exército de todos os brasileiros, guardião da integridade, da estabilidade e da democracia, integrado por cidadãos, cumpridores das leis, regulamentos e normas. Exército que ensina nas suas escolas, desde muito cedo, a disciplina própria dos homens livres, que estimula a fraternidade, o entusiasmo e a criatividade.

Exército em que o manto do patriotismo acolhe a todos, igualando oportunidades, independente de raça, credo, naturalidade, alinhamento político, condição econômica ou nível social. Exército que recruta, educa, ensina, profissionaliza e incute valores, devolvendo à sociedade e às famílias cidadãos melhores, capacitados a construir um futuro promissor para si e para o País.

Exército que, apegado às tradições, zeloso da própria história e orgulhoso de seus antepassados, busca constante aperfeiçoamento. Exército que, inteligente, criativo e operoso, lança-se ousado para a Era do Conhecimento.



Retrato do Duque de Caxias  
Joaquim da Rocha Fragoso, 1875  
Acervo do Museu Imperial

Exército que objetiva transformar-se por meio de projetos amplamente apoiados na indústria nacional, na vanguarda da pesquisa e do desenvolvimento, geradores de empregos e de avançadas tecnologias, sobre os quais repousarão as capacidades operacionais do Exército do futuro. Dentre eles, merece destaque o SISFRON – Sistema Integrado de Vigilância de Fronteiras –, a ser compartilhado com as nações vizinhas, em seu duplo papel.

De um lado, atenderá à mais premente demanda das populações dos grandes centros urbanos, que clamam pela proteção contra o flagelo das drogas, das armas clandestinas e do contrabando. Por outro, potencializará benefícios sociais, trazendo novas soluções para a educação, a saúde, a vigilância sanitária, o controle ambiental e a defesa civil, além de informações sobre o clima.

Esse é, enfim, o Exército de Caxias, o “Braço Forte e Mão Amiga” em que os brasileiros de todos os rincões encontram proteção e segurança, razão pela qual o elevam, ao lado da Marinha de Tamandaré e da Força Aérea de Eduardo Gomes, à condição de Instituição com o mais elevado índice de confiabilidade do País.

Brasília, 25 de agosto de 2015.

General de exército Eduardo Dias da Costa Villas Bôas  
Comandante do Exército



