

Caxias – um líder militar



Sérgio Augusto de Avellar Coutinho*

Resumo: Respaldo no conceito de liderança de Ordway Tead na acepção estritamente militar, o articulista define liderança militar e identifica, em Caxias, através de suas ações, atributos de liderança direta, organizacional e estratégica.

Palavras-chave: Luiz Alves de Lima e Silva, Duque de Caxias, Caxias.

Felizes os exércitos que (...) têm generais como Osório, Polidoro, Caxias e o Conde d'Eu, que souberam inculcar-nos a fé na sua estrela e esperança na glória do Brasil.

Dionísio Cerqueira

O atributo de líder militar do Patrono do Exército brasileiro, o insigne General Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, raramente tem sido abordado pelos seus biógrafos e pelos autores que escreveram sobre sua figura.

Parece que a liderança é considerada por todos como um traço natural e muito óbvio das suas reconhecidas qualidades de chefe militar de sucesso. As suas virtudes morais, cívicas e militares tinham tal esplendor que a sua liderança seria apenas uma esperada decorrência, não sendo necessário demonstrar ou destacar o que já seria evidente.

* General-de-Brigada.

Esse entendimento, embora procedente, não é suficiente para que não se faça a tentativa de comentar o que aparentemente seja óbvio, para que não se perca esta faceta do exemplo completo que representa o Duque de Caxias como chefe militar e como prócer da nacionalidade. Não o faremos apenas como exaltação do vulto histórico incomparável, mas para edificação e inspiração dos jovens oficiais e dos chefes militares que hoje o sucedem.

De início, vemos a necessidade de definir o que entendemos por liderança e, mais especificamente, por liderança militar.

A palavra liderança, todos sabemos, vem dos vocábulos ingleses *lead*, conduzir, e *leader*, condutor. Os nossos dicionários só

registram as formas aportuguesadas destas palavras a partir de 1959. Até o final da Segunda Guerra Mundial eram termos e conceitos pouco usados. O primeiro manual do Exército que trata de liderança militar saiu em 1954 com o título prudente e acanhado de *Princípios de Chefia* (Portaria de 14 de dezembro de 1953). A palavra líder, até então estranha à nossa língua, nela só foi incluída numa apropriação cultural que não trouxe, como é natural, o seu entendimento preciso no espírito nem nos diversos usos na língua inglesa. Assim, as expressões *líder* e *liderança* são tomadas segundo acepções variadas em que líder pode ser tanto o dirigente, o administrador, o gerente, quanto pode ser aquele que empolga e conduz multidões.

Queremos aqui usar o termo liderança na acepção estritamente militar que se respalda no conceito de Ordway Tead: *Liderança consiste na atividade de influenciar pessoas para cooperarem em favor de uma finalidade que vierem a julgar desejável.*

Dele podemos conceituar Liderança Militar como sendo o *processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, exerce sua capacidade de influenciar subordinados para deles obter a adesão à missão e envolvimento pessoal e coletivo no seu cumprimento.*¹

Numa visualização esquemática, a liderança militar não é uma prática particular, uma espécie de opção preferencial, mas um processo que o comandante aplica para enriquecer e aumentar a eficácia da sua ação de comando, envolver seus comandados e criar melhores possibilidades de êxito no cumprimento da missão.

Evidentemente, o termo liderança militar e seu significado atual eram desconhecidos no Exército ao tempo de Caxias. O comando era o exercício da chefia militar pura e simplesmente, embora a arte ou capacidade de bem conduzir homens não fosse ignorada nem desconsiderada pelos chefes militares de então. Osório assim se manifestou: “É fácil comandar



1 Sérgio Augusto de Avellar Coutinho.

homens livres; basta mostrar-lhes o caminho do dever.”

Mostrar o caminho do dever resume todos os fundamentos da liderança militar.

De fato, a capacidade de bem conduzir homens, na época sem nome na língua portuguesa, era apontada e exaltada com frequência pelos comentadores militares e biógrafos dos grandes chefes militares, generais e comandantes de corpos. Só para mencionar os mais brilhantes exemplos, basta citar o próprio General Osório, o General Marques de Souza (Visconde de Porto Alegre), o General Andrade Neves, o Coronel Tibúrcio, comandante do 16º Batalhão de Linha da Bahia e o Coronel Mallet, comandante do 1º Regimento de Artilharia a Cavalos do Rio Grande do Sul, que se notabilizaram pela bravura pessoal e pelo entusiasmo que infundiam nos seus comandados.

Atualmente, a liderança militar é vista em três níveis de aplicação: Liderança Direta, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica.²

Valemo-nos aqui do Coronel José Alberto Leal, que trata muito bem destes novos conceitos no seu artigo Liderança Estratégica Militar, PADECEME – 1º Quadrimestre de 2003.

LIDERANÇA DIRETA

“Liderança Direta advém do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados (...). Embora mais acentuado no comando de frações e subunidades, o exercício da liderança direta será

constante (...) uma vez que [o militar] atuará, na estrutura organizacional da força, tratando com assessores e subordinados diretos.”³

Procurando identificar os traços da personalidade e os fatos da vida de Caxias que conformam e revelam o exercício espontâneo da liderança militar, buscaremos, daqui para frente, as informações que nos passaram seus contemporâneos e biógrafos.

A liderança direta, antes de mais nada, funda-se no exemplo, na presença visível do chefe e na sua bravura. São essas qualidades que o Tenente Luiz Alves de Lima, Ajudante do Batalhão do Imperador, demonstrou em 3 de junho de 1823, na Guerra da Independência na Bahia. O Coronel Comandante do Batalhão do Imperador onde servia assim informou:

“Luiz Alves de Lima e Silva, Ajudante. Assistiu ao ataque de 28 de março e às ações de 3 de maio e 3 de junho, servindo distintamente em toda a campanha. Na primeira ação, à testa de uma companhia, atacou uma casa-forte, onde o inimigo estava entrincheirado e o fez retirar com perda, perseguindo-o até o meter nas suas linhas. Nos dias de fogo, comparecia nos lugares de maior perigo, mostrando a sua exemplar bravura.”⁴

O comandante foi lacônico ao citar o Tenente Lima e Silva, mas este ato valeu-lhe a primeira condecoração – o Hábito do Cruzeiro – e, possivelmente, a sua primeira experiência efetiva de liderança militar.

3 Coronel Leal, instrutor da ECEME.

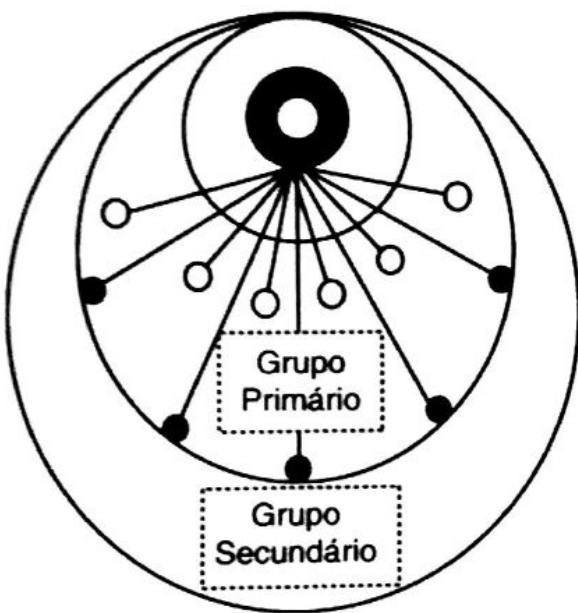
4 Citado pelo Padre Pinto de Campos.

2 Coronel Leal, instrutor da ECEME.

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

“Liderança Organizacional é a que se faz em organizações de maior vulto, que trabalham em estruturas de estado-maior: é composta da liderança direta levada aos subordinados imediatos.”⁵

Mas também, indiretamente, é projetada, como uma influência pressentida ou visível, no seio de toda a organização sob o comando do líder.



No grupo primário, das relações pessoais e imediatas do chefe com seus auxiliares diretos, as pessoas da confiança particular do líder já são espontaneamente receptivas à sua influência. A liderança se faz com naturalidade.

“Possuía este homem [Caxias] o dom bem raro de saber rodear-se, escolher com felicidade e tino os auxiliares que melhor soubessem ajudá-lo e, então, lhes dispensava proteção, às vezes demasiada, prova, aliás, da sua lealdade.”⁶

“O Marquês, capitão experimentado e conhecedor da parte difícil de comandar, rodeou-se de oficiais inteligentes e instruídos.”⁷

Indo além do grupo primário dos subordinados diretos, por influência indireta, a liderança chega aos outros comandantes inferiores e comandados em geral na cadeia de comando e na linha de subordinação da organização militar.

No nível da liderança organizacional, podemos antever uma indiscutível capacidade pessoal de Caxias. Como chefe militar e líder militar seu desempenho, em longa carreira, chega ao clímax ao assumir o comando-em-chefe de todas as forças brasileiras em operação contra o governo do Paraguai. Nessa campanha, Caxias faz a síntese de toda a sua preparação e experiência profissionais. É principalmente nesse período que se pode melhor reconhecer o seu papel de líder e colecionar os exemplos e indicações da eficaz liderança militar.

Para apreciá-la sistematicamente, seguiremos um esquema teórico do processo de construção da liderança:

O comandante desenvolve a sua capacidade de liderança em um processo construtivo que consiste em realizar três condições dinâmicas de liderança.

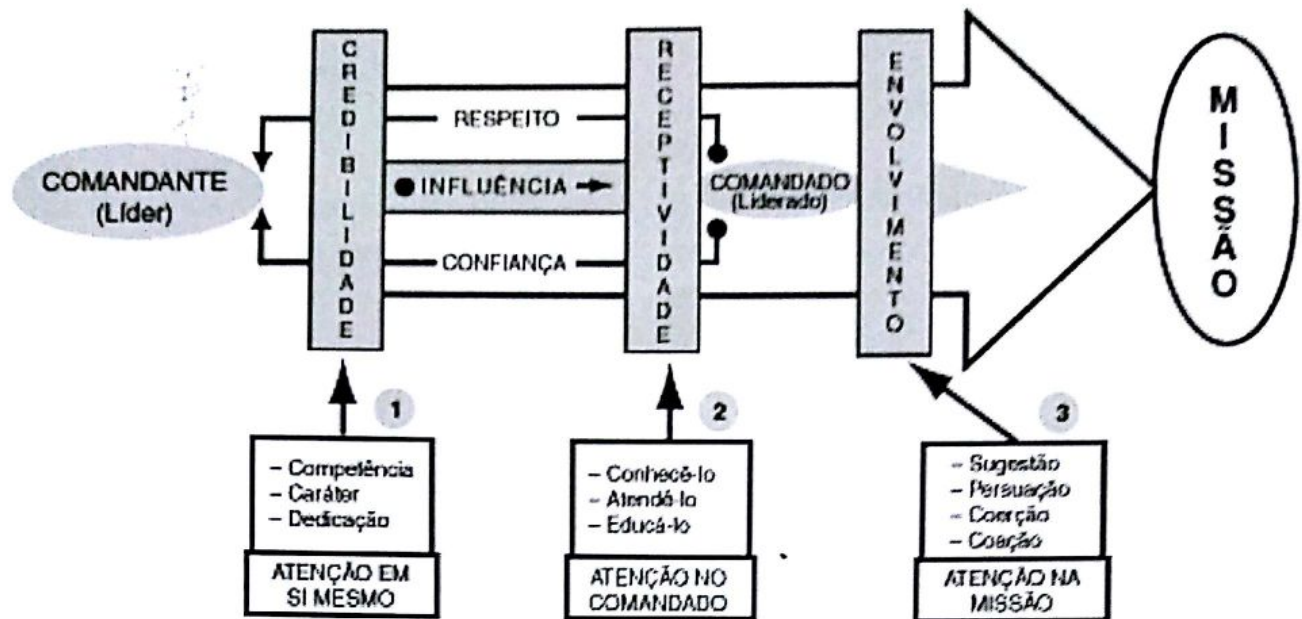
Primeiro – Elaborar a *credibilidade* do líder; fazer-se homem respeitável e confiável.

A atenção do líder volta-se para si mesmo. Diz André Cavet: “Competência, caráter e dedicação, eis as três qualidades primordiais do chefe.”

5 Coronel Leal, instrutor da ECEME.

6 Taunay, *Memórias*.

7 Dionísio Cerqueira.



Completa o Coronel U. F. Urwick: “O êxito do líder depende muito mais do que ele é do que daquilo que ele faça ou diga.”

Segundo – Produzir a *receptividade* no espírito do comandado; gerar o respeito e a confiança do liderado no líder.

A atenção do líder dirige-se ao comandado. Diz Alfred de Vigny: “O exército é uma grande coisa que movimentam e que mata; mas é também uma coisa que sofre.”

Por isso, o líder dedica ao seu comandado respeito, zelo e ajuda.

Terceiro – Conseguir o *envolvimento* individual e coletivo no cumprimento da missão, obter o entusiasmo, a colaboração e o cometimento dos liderados.

A atenção do líder concentra-se na missão. Diz o General Meira Mattos: “Duas forças anímicas atuam no quadro da missão – a vontade do comandante e a vontade do grupo comandado.”

O líder levará seus comandados a fazer aquilo que de outra forma não o fariam espontaneamente, principalmente inibidos pelo

medo ou pela fadiga. A mágica da liderança é fazer da missão causa comum do líder e do liderado.

CONSTRUÇÃO DA CREDIBILIDADE DO LÍDER

A *credibilidade* do líder se funda em dois pontos principais: no reconhecimento geral do seu valor profissional como chefe militar e na reputação que decorre da sua biografia edificante.

A simples citação dos atributos que expressam o valor profissional do comandante – competência, caráter e dedicação – já nos traz à mente de imediato a figura exemplar de Caxias, sem a necessidade de qualquer explicação ou de qualquer recordação de certos momentos da sua carreira.

Entretanto, é sempre edificante citar alguns aspectos mais ilustrativos da competência militar do Patrono.

A formação profissional de Caxias tem início em curso regular na Academia Real Militar, no velho edifício do Largo de São

Francisco do Rio de Janeiro, e na iniciação técnico-militar certamente baseada nos Regulamentos e Instruções em vigor no Exército português e no Exército brasileiro já no Império:

- Do Conde de Lippe: Instruções Gerais de 1762; Regulamento da Infantaria de 1763; Regulamento de Cavalaria de 1764.
- Do Lorde Guilherme Beresford: Instruções para os Corpos de Infantaria de 1816; Instruções para os Corpos de Cavalaria de 1820.
- Do General Antônio Zagalo: Instruções para a Infantaria, do Exército português, mandado adotar no Exército imperial em 1850.

Além da sua formação regulamentar, Caxias ampliou seu conhecimento militar no estudo de duas fontes mais atualizadas da época: Napoleão, de quem extraiu certamente toda a sua excepcional habilidade para realizar a manobra tática, e Guerra da Secessão (1860-1865), recém-terminada quando assumiu o comando das forças brasileiras no Paraguai.

As informações recentes que obteve diligentemente desse conflito lhe deram uma visão atualizada da guerra.

Logo no início do seu comando, baixou novas Instruções para a Infantaria – Ordem do Dia de 30 de janeiro de 1867 – adaptando melhor o emprego das armas às condições do teatro de operações e à campanha que tinha em mente realizar dali para a frente.

Em diretriz ao General Osório para a formação do 3º Corpo do Exército, Caxias recomendou que os novos corpos de cavalaria fossem armados de clavina e

espada para que pudessem combater a cavalo e a pé.

Seu conhecimento sobre a Guerra da Secessão fica patente quando responde à memória de Mitre (9 de setembro de 1867) em que aquele chefe militar insiste no forçamento de Humaitá pela esquadra imperial. Esse fato é longamente comentado por Tasso Fragoso, em *História da Guerra entre a Tríplice Aliança e o Paraguai*, do qual extraímos o trecho seguinte:

“[Caxias] passa então a recordar o que ocorreu nos ataques a Charlestown, durante a Guerra de Secessão, valendo-se de um artigo de um jornal norte-americano. O Comodoro Dupont bateu em retirada. Alegaram os federais que os obstáculos submersos, sobretudo molhos de cabos, ainda mais que o terrível fogo de artilharia do forte determinaram esta evolução. Dupont estava convencido da inutilidade da tentativa, mas fê-la em obediência às ordens imperiosas de Washington.

Caxias lembra outros acontecimentos da Guerra da Secessão utilizando-se da obra de Rousillon, intitulada *Puissance Maritime des Etats Unis*.”

Ao conhecimento militar de Caxias, somam-se a longa experiência bélica e a vivência de comando que podem ser assim resumidas: 1822/23 – Guerra da Independência (Bahia); 1825/28 – Campanha da Cisplatina; 1831/32 – Abrilada (Rio de Janeiro); 1840/41 – Balaiada no Maranhão; 1842 – Insurreição Liberal de São Paulo e Minas Gerais; 1843/45 – Guerra Farrroupilha; 1851/52 – Guerra contra Oribe e Rosas; 1866/69 – Guerra do Paraguai.

Caxias não foi gênio militar que tenha trazido novas concepções estratégicas e táticas para a arte da guerra. Entretanto, tinha uma capacidade brilhante de perceber a situação, de conceber a manobra e de executá-la com absolutas precisão e flexibilidade. Sabia fazer a guerra e conduzir a batalha e, por isso, ficou conhecido pelo seu engenho de organizador, administrador e manobreiro.

O *caráter* é a qualidade essencial que marca indelevelmente a personalidade do líder. É a qualidade que o faz respeitável e confiável, e que lhe confere autoridade moral.

A *dignidade*, a *probidade* e a *lealdade* são as virtudes abrangentes do caráter do militar que estão expostas em Caxias.

Sua vida está cheia de manifestações e demonstrações de correção, fidelidade, moralidade, honestidade, generosidade, modéstia, simplicidade e de tantas outras qualidades. Todas tão evidentes e tão reconhecidas que o faziam personalidade ímpar e homem respeitabilíssimo.

Assim se referiu Taunay a Caxias em suas *Memórias*: “Gozava Caxias de imensa moral no Exército e em todos os comandos que exercera, desde o do Corpo de Polícia do Rio de Janeiro.”

A última qualidade fundamental que consolida a credibilidade do líder militar é a *dedicação*. Diz André Gavet: “Dedicação é a força passional que nos vai incitar sem descanso a atingir o alvo a todo custo!”

Devotamento ao serviço e identificação com o Exército e com a força que comandava eram virtudes visíveis em Caxias. Para resumir tudo isto, citaremos apenas o tes-

temunho dos seus biógrafos, Padre Pinto de Campos, Affonso de Carvalho e do seu contemporâneo Alfredo Taunay:

“Falarei, por exemplo, da sua infatigabilidade e da sua temperança, atributos estes que, tanto na idade provecta como na extrema juventude o têm assinalado. Mesmo em campanha, é sempre ele o primeiro a levantar-se, tendo por uso percorrer logo o acampamento, não havendo um só dia que deixe de visitar os postos avançados.” (Padre Pinto de Campos)

“O Marquês, apesar dos seus 64 anos, levanta-se cedo. O sol já o encontra a cavalo. O Marechal acorda antes dos soldados: logo após o toque de alvorada já está inspecionando o seu Exército.” (Affonso de Carvalho)

“Tinha aliás o Marquês alma nobilíssima (...). Sabia ser general e identificar-se com o Exército que comandava. É o seu maior elogio.” (A. Taunay)

Competência, caráter e dedicação – eis as credenciais que fizeram de Caxias o chefe e líder incontestado, o maior general da nossa história militar. Assim se expressou Dionísio Cerqueira:

“Para nós, soldados do seu exército, o Marquês de Caxias não era um homem como os outros. Tal prestígio o envolvia que ninguém podia vê-lo senão através de uma auréola de glória (...).

Quando passava (...) ereto e elegante apesar da idade, todos nós perfilávamos reverentes e cheios de fé.

Não era somente o respeito à sua alta posição hierárquica; havia mais a veneração religiosa e a admiração sem limi-

tes. Poderia fazer dos seus soldados o que quisesse – desde um herói, até um mártir.”

Podemos ainda fazer alusão a um aspecto subjetivo a que se referem alguns autores e alguns contemporâneos: a *estrela* de Caxias.

O Padre Pinto de Campos cita Cícero, que identificava como predicados de um grande general a perícia militar, o valor, a autoridade e a fortuna. A alegada *estrela* de Caxias teve origem no seu continuado êxito pessoal e militar, em todos os empreendimentos e nas campanhas em que foi sempre vitorioso. Emblemático foi o episódio de Santa Luzia no dia 20 de agosto de 1842 em que, aparentemente, salvou-se de uma derrota pela *estrela* que o acompanhava sempre. Numa bem-concebida manobra, o general resolveu atacar os rebeldes mineiros que se instalaram defensivamente em torno daquela localidade. Assim descreveram Tasso Fragoso e Affonso de Carvalho o acontecimento:

“Para bater os revolucionários, [Caxias] concebeu o seguinte plano de manobra. Efetuar um ataque envolvente com três colunas; duas pela margem direita do Rio das Velhas e uma pela esquerda. Ele atacaria de frente, com a coluna central. À direita, avançaria a terceira coluna (Cel José Joaquim de Lima e Silva, seu irmão) (...), tendo como missão acometer o flanco esquerdo do inimigo (...). A segunda coluna (Cel Ataíde, à esquerda) para cortar a retirada do inimigo na Ponte Grande.

Caxias marcou o ataque para 29 de agosto de 1842 (...). Ele próprio avan-

çou no dia 20 até um alto denominado Tamanduá (...). Aí se deteve para atacar a posição principal no dia seguinte. Mas o inimigo tomando esta atitude como sinal visível de fraqueza contra-atacou (...). A situação era crítica.” (Tasso Fragoso)

“O Coronel José Joaquim consegue ouvir à distância, ainda muito longe, os tiros da artilharia (...). Com espírito de iniciativa e com a coragem da decisão própria (...) resolve intervir no combate e para ele se dirige a marchas forçadas. Caxias, às últimas horas da tarde se vê obrigado a bater em retirada. Quando percebe que o irmão está em condições de entrar em fogo manda que suas tropas façam meia-volta e se lança no contra-ataque (...). Mudara-se num instante a sorte do combate. (...) O general, ao lado de José Joaquim, o Blucher brasileiro, entra vitorioso na cidade (...)

.....
A estrela de Caxias foi, no caso, sensivelmente maior que a falta de sorte dos revolucionários mineiros.” (Affonso de Carvalho)

Este fato é muito citado para ilustrar a fortuna de Caxias. O que se deve ressaltar objetivamente são a iniciativa do Coronel Lima e Silva (diante do dilema obedecer ou não obedecer o plano original) e a lição que o general invicto certamente acrescentou à sua experiência militar. Ele próprio foi sincero mas também insinuante ao relatar os fatos ao Ministro da Guerra José Clemente:

“(…) mas fique V. Excia. certo, quer me creia, quer não, que estive em grandes apuros, pois tive de me bater desde as 08:30 horas da manhã até as 3 da tarde com

3.000 rebeldes bem armados e desesperados, dispondo (eu) apenas de 800 caçadores quase todos recrutas da Guarda Nacional (...) porém a fortuna ainda não quis desta vez, nem por momento, me desamparar.” (Citado por A. Carvalho)

A verdadeira *estrela* de Caxias não era a sorte no campo de batalha mas a vitória que sempre alcançou em razão da sua competência militar.

Todo verdadeiro líder tem o seu *carisma*. Caxias era a figura calma, respeitável, venerável e altiva, talvez um pouco distante, o que dava a impressão de diferente e de superior. Mas a marca do seu verdadeiro carisma era a de general sempre vitorioso, jamais batido. E ele sabia disto e reforçava a reputação e a fama. Sua Ordem do Dia nº 269 de 21 de dezembro de 1868, em Villeta, diz tudo:

“Camaradas:

O inimigo, vencido por vós na Ponte do Itororó e no Arroio Avahy, nos espera na Lomba Valentina com os restos de seu exército.

Marchemos sobre ele, e com esta batalha mais teremos concluído nossas fadigas e provações.

O Deus dos exércitos está conosco!

Eia! Marchemos ao combate, que a Victória é certa porque o general e amigo que vos guia, ainda até hoje, não foi vencido.”

Dionísio Cerqueira comenta assim esta conclamação:

“Sabíamos ser verdadeira a afirmação do ilustre homem de guerra. A fortuna jamais o abandonara desde o início de sua carreira fenomenal, ligando o seu

nome aos fatos mais notáveis de nossa história contemporânea, desde a Independência.”

A crença geral na sua estrela era apenas mais uma legenda que se somava ao carisma de líder militar invicto. O Padre Joaquim Pinto de Campos completa: “A fortuna é grande elemento de confiança militar.”

A aura mística, o prestígio, o respeito e a confiança de que desfrutava Caxias em todo o Exército o acompanharam quando chegou ao teatro de operações do Paraguai para assumir o comando-em-chefe das forças brasileiras em novembro de 1866. O Padre Pinto de Campos cita parte de uma correspondência referindo-se à expectativa de sua chegada:

“Seria necessário estar-se presente para se julgar do prazer e do entusiasmo que causou no Exército a presença do novo general-em-chefe; os oficiais antigos viam renovar-se as épocas gloriosas de outras campanhas.”

A RECEPTIVIDADE DO LIDERADO

A liderança de Caxias encontrava *receptividade* nos seus comandados não só pela sua reputação de general invicto mas pela atenção funcional que dava aos seus homens, com isto obtendo espontânea e confiante aceitação da sua ação de comando e da sua natural liderança.

O respeito que Caxias dedicava aos seus subordinados, dos generais aos mais modestos soldados, fundava-se em valores cívicos e cristãos. Via neles homens, compatriotas e camaradas. Expressava esse respeito no tratamento e no zelo pelo seu con-

forto, higidez e segurança física. Assim testemunhou o Almirante Jaceguai em suas reminiscências:

“A verdade é que, na administração do nosso Exército, só se cuidou seriamente de hospitalização, ambulâncias, higiene, alimentação, vestuário apropriado, abrigo da tropa e asseio de acampamento depois que o Marquês de Caxias assumiu o comando-em-chefe.”

A preocupação com os homens era para o Marquês de Caxias um dever de comando e, por isso, era rigoroso:

– Ordem do Dia nº 23, de 6 de janeiro de 1867: “S. Excia., o Sr. Marquês, Marechal e comandante-em-chefe, tendo encontrado hoje um soldado do 30º Corpo de Voluntários da Pátria de sentinela na vanguarda, descalço e com o fardamento roto, no mesmo lugar em que encontrou outro em estado semelhante, a despeito das recomendações e ordens que tem dado sobre este ramo de serviço, o que prova pouco zelo da parte do respectivo comandante, ordena que seja preso o Tenente-Coronel (...) comandante do referido corpo.”

– Ordem do Dia nº 40, do mesmo mês e ano: “Tendo chegado ao conhecimento de S. Excia. o Sr. Marquês, Marechal e comandante-em-chefe que grande parte dos doentes da Enfermaria Central do 1º Corpo de Exército (...) havia passado a noite tempestuosa de ontem exposta à chuva e vento, o que prova falta de zelo e até de caridade da parte do dito Sr. Cirurgião-Mor de Brigada e do Delegado do Cirurgião-Mor do Exército (...), visto que deviam ter providenciado em tempo (...) determina o mesmo Exmo. Sr. que os referidos cirurgiões se considerem presos.”

Todo comandante sabe que não bastam dar ordens e cobrar a sua execução. Como líder, aprende que é preciso também dar uma *ajuda* ao executante, sem se intrometer na execução da sua tarefa, mas instruindo, educando, orientando e, principalmente, elevando e mantendo o seu moral. Recuperar o moral do Exército em Tuiuti foi para Caxias a primeira necessidade antes de retomar a ofensiva.

Assim se referiu o Padre Pinto de Campos a esse problema: “Importava elevar o moral do Exército mais ou menos deprimido pelos sucessos de 2 e 24 de maio, a carnificina de Curuzu e o desastre de Curupaiti.”

A perda do moral talvez se devesse mais à falta de liderança, cuja principal causa era a ausência de Osório e de outros chefes notáveis, e à imobilidade do Exército em Tuiuti. Caxias resolveu tudo com providências objetivas: reorganização da força; reconstituição da logística e dos serviços; instrução da tropa e preparação da retomada das operações e reconhecimentos.

Completo a tarefa mandando chamar Osório de volta ao teatro de operações.

Com isto, restabeleceu a atividade da força e gerou animação geral na expectativa da campanha que logo teria início.

A ligação afetiva dos liderados com o líder, acima de tudo, é reforçada pela presença visível ou pressentida do comandante no campo de batalha, compartilhando com eles os mesmos perigos, desconfortos e vicissitudes. Dionísio Cerqueira cita um momento que serve de exemplo da solidariedade de Caxias para com seus homens, vivendo o mesmo transe do seu exército:

“À tarde chegamos à Capela Ipané. Nesse dia e no seguinte (7 e 8 de dezembro de 1868), todo aquele exército de milhares de homens estava à míngua de víveres.

Havia, felizmente, milhares perto (...). Afirmam que o próprio Marquês e todo o seu estado-maior (...) pagaram também esse tributo à contingência humana. (...). Quem seria capaz de se queixar da fome, quando o próprio Marquês de Caxias partilhava a nossa ração de milho?”

A. Taunay descreve outro exemplo passado em Lomas Valentinas, onde as chuvas foram contínuas e incômodas:

“Estava Caxias todo molhado a cavalo, debaixo de bastas laranjeiras, a cada instante varadas por balas de artilharia.

Nisto chegou-se a ele uma ordenança de cavalaria trazendo, com cuidado, fumegante e odorífica xícara de café.

– O Sr. Dr. Bonifácio de Abreu (Barão de Vilas Barros) manda isto a V. Excia. (...).

Olhou o marechal pausadamente.

– Eu não quero, replicou afinal, beba você, camarada.

E, voltando-se para o seu estado-maior, observou com tristeza.

– Quando os meus soldados estão morrendo à chuva, nesta saraivada de balas, não posso dar-me regalia, por pequena que seja.”

Com demonstrações de solidariedade, presença junto a tropa e de identificação com a força que comandava, Caxias elaborou sólidos laços afetivos entre ele, o comandante, e os seus comandados, obtendo a interação

buscada pelo exercício da liderança: respeito e confiança dos liderados.

O ENVOLVIMENTO NA MISSÃO

Firmando a credibilidade em si pela evidência da sua competência, caráter e dedicação e tendo desenvolvido a receptividade dos homens à sua influência pelas demonstrações de respeito, zelo e ajuda, o líder criou todas as condições para envolvê-los pela sugestão e pela persuasão no cumprimento da missão.

Caxias, como chefe militar, conhecia a sua autoridade e sabia exercê-la com absoluto rigor. Esperava a subordinação como gesto espontâneo de seus comandados, expresso no preito e na obediência. Estava respaldado na lei e nos regulamentos.

Porém, intuitivamente, sabia que tinha capacidade de influir na conduta de seus subordinados. A força de uma ordem formal acrescida da sugestão ou da persuasão pode fazer da missão causa comum do comandante e dos comandados.

A consciência dessa verdade empírica, que se evidencia no exercício do comando, levou Caxias a sempre considerar o envolvimento dos seus comandados no cumprimento da missão.

Logo ao assumir o comando-em-chefe das forças brasileiras no Paraguai, declara em sua Ordem do Dia nº 1, datada de Tuiuti em 19 de novembro de 1866: “Se já não vos conhecesse, recomendar-vos-ia valor. Também já não vos venho preceituar subordinação, pois sempre testemunhei a conduta do militar brasileiro (...). Conto, porém, com a vossa constância e dedicação

ao país, para levarmos ao cabo a gloriosa empresa em que estamos empenhados.”

Semelhante proclamação já havia feito ao assumir o comando do exército em operações contra Oribe e Rosas e entrar na República Oriental em 4 de setembro de 1851: “Soldados! É bem pouco o que vos prescreve o vosso general. (...) Não vos recomendo resignação, constância e valor, porque estas virtudes são inatas no soldado brasileiro. Eia, pois! Marchemos a cumprir o que à Pátria devemos.”

Aí está, em mais de uma ocasião, a sugestão de fazer da missão causa comum do comandante e dos seus comandados.

A sugestão e a persuasão não se fazem apenas na exortação e na argumentação mas também pelo prestígio, pelo exemplo e pela visibilidade, isto é, pela presença onde a sua força moral tem que ser exercida para mobilizar a vontade de todos. O momento emblemático desta situação vai acontecer no dia 6 de dezembro de 1868, na passagem do Arroio Itororó. Dionísio Cerqueira testemunhou esse acontecimento numa posição privilegiada, no alto de uma colina com vistas sobre a ponte de Itororó. De forma eloqüente e emocionada descreve a cena de glória de Caxias e o exercício da liderança no momento da crise. Diz o autor:

“Chegamos a um alto, donde avistamos ao longe, na baixada, uma ponte estreita. O inimigo estava do outro lado em grande número. (...)”

“Ao avistar-nos no alto, o inimigo (...) rompeu fogo sobre a vanguarda. Travou-se o combate. (...)”

“E nós pouco víamos. De vez em quando, passava um ajudante de ordens,

suarento, com o rosto afogueado, e dava-nos, em rápidas palavras, uma notícia. (...)”

“A cavalaria recuou e atropelou os infantas na estreita ponte. Uma linha de atiradores do 10º foi acutilada, e o comandante (...) morreu como um herói. (...)”

“As nossas tropas, lutando desesperadamente, foram arrojadas aquém da ponte.

“As cornetas repetiam incessantes o toque de avançar; mas as tropas pareciam hesitantes.

“Muitos comandantes estavam fora de combate, a ação estava indecisa e o terreno não permitia o desenvolvimento de grandes forças.

“As reservas estavam inativas.

“Apenas alguns batalhões foram substituir outros, que estavam dizimados. (...)”

“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 afiador de ouro, o velho general-em-chefe, que parecia ter recuperado a energia e o fogo dos vinte anos. Estava realmente belo. Perfilamo-nos como se uma centelha elétrica tivesse passado por todos nós.

“Apertávamos o punho das espadas, e ouvia-se um murmúrio de bravos ao grande marechal. O batalhão mexia-se agitado e atraído pela nobre figura que abaixou a espada em ligeira saudação aos seus soldados. O comandante deu a voz de firme. Dali a pouco, o maior dos nossos generais arrojava-se impá-

vido sobre a ponte, acompanhado dos batalhões galvanizados pela irradiação da sua glória. (...).”

Prossegue o Coronel Marco Antonio Cunha,⁸ escritor atual:

“Em seu depoimento sobre a ultrapassagem do Arroio Itororó, o General do Exército argentino José Ignacio Garmendia, testemunha ocular do episódio, afirma que nas proximidades do arroio, ao ser atirado ao solo, no mesmo instante em que seu cavalo era abatido por disparos, Caxias levantou-se e, concitando seus comandados a segui-lo, transpôs a ponte a pé.”

Conclui Dionísio Cerqueira:

“A carga foi irresistível e o inimigo completamente feito em pedaços. As bandas tocaram o hino nacional, cujas notas sugestivas se mesclaram com a alvorada alegre, repetida pelos corneteiros que ainda viviam.”

Por incrível que possa parecer, houve quem, mais tarde, criticasse a atitude de Caxias nesse dia memorável.

“Meteu-se depois, de permeio, o espírito de intriga, asseverando-se que Caxias obedecera a instigações de inveja em relação a Osório, a quem buscava sempre cercear a parte de glória a colher. (...) Tinha aliás o Marquês alma nobilíssima, incapaz de semelhantes misérias.”⁹

Tirante as críticas eivadas de má-fé e de tortuosas intenções, outras, mais objetivas e leais, reprovaram a temeridade do general ao pôr em risco a própria vida, podendo, se morresse, ter comprometido o êxito

daquele ataque e a própria campanha, entregando a vitória ao inimigo.

O procedimento de Caxias em Itororó firma um ensinamento para todos os líderes militares – o comandante não pode expor sua vida sem um seríssimo motivo. O comentário que se segue é do Padre Pinto de Campos que, embora não fosse militar, observou com perfeita propriedade a conduta do seu biografado, registrando mais uma lição de chefe militar que nos deixa Caxias:

“Cabe aqui rememorar um dos episódios mais notáveis desta memorável campanha; façanha de valor pessoal, praticada por um varão de 65 anos de idade, por um general-em-chefe, que não ignora ser-lhe defeso pôr em risco iminente a sua pessoa pois, geralmente, a morte de um general-em-chefe corresponde à derrota de um exército, à perda da causa e, talvez, ao suicídio de uma nacionalidade. (...). O general-em-chefe não é um cavaleiro andante a cuja só lança esteja cometido o encargo de *enderizar tuertos*.”

.....

“Não deve o general baratear a sua vida, exceto em casos como o que vou descrever, isto é, quando no momento solene vê em risco a bandeira e a causa; e então, cedendo ao impulso (que fora disto seria seu dever reprimir), se arremessa aos azares, avança em sublime arrojo, galvaniza legiões titubeantes e alcança a vitória que fugia.

“Fora destes casos extremos, não mereceria o bastão de marechal quem prodigalizasse estes atrevimentos, que uma nação proíbe àquele a quem confia

8 In *Caxias e seus Últimos Dias*, 2003.

9 A. Taunay.

o desagravo da sua honra, e não um espetáculo de vã ostentação.”

Parece-nos completo o modelo de Caxias como líder organizacional.

Sua conduta como chefe militar oferece exemplos perfeitos de todos os aspectos técnicos da liderança neste nível, inclusive na lição que deu em Itororó.

Voltando à Pátria em 1868, recebeu particular homenagem, uma mensagem dos seus camaradas da campanha de 1822:

“Os veteranos da Independência, vossos companheiros, não podiam ser indiferentes aos grandes feitos d’armas com que soubestes vingar a honra, os brios e a dignidade deste país, para cuja liberdade e independência tão grandemente concorremos. Há quarenta e sete anos já admirávamos, ínclito Marquês, em vós, então Luiz Alves de Lima, tenente ajudante do Batalhão do Imperador, o denodo e o patriotismo com que afrontáveis a morte, em prol da causa sagrada da nossa emancipação política. (...)”

Esta homenagem encerra a vida militar do chefe mas não a de líder.

Poderíamos terminar o nosso ensaio neste ponto, mas sua vida ainda ofereceria muitos mais ensinamentos no exercício de funções oficiais mais elevadas.

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

Liderança Estratégica é um conceito elaborado mais ou menos recentemente e vem sendo discutido nas nossas escolas militares de altos estudos.

Este novo nível de consideração da liderança é muito oportuno para completar a

apreciação de Caxias como líder, porque descobriremos que a sua competência profissional não deixou de abranger também a liderança estratégica militar.

Vamos recorrer novamente ao Coronel José Alberto Leal, instrutor da ECEME, para saber do que trata esse nível da liderança militar.

Diz ele:

“Pode ser definida como sendo um processo utilizado para influenciar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente definida.”

.....

“Cabe à liderança conceber essa visão de futuro, fixar metas que a viabilizem e conduzir as mudanças necessárias, gerenciando recursos (...) e, principalmente, motivando os integrantes da organização (...)”

.....

“O universo da atuação da liderança estratégica é ambíguo, complexo e incerto, nele surgindo ameaças e oportunidades.”

.....

“Ele (o líder) atuará tanto na organização, que conduz, quanto no ambiente que a rodeia, onde se relacionará com outras lideranças, sobre os quais não tem ascendência funcional.”

Podemos entender que os quatro elementos do processo de liderança estratégica são: o líder – a autoridade militar de alto nível; não há liderados, mas objeto da liderança – outras autoridades e personalidades; a situação – o ambiente ambíguo, complexo e incerto da conjuntura; e o objetivo – a realização da política e da estratégia da organização.

Podemos arriscar uma definição: Liderança Estratégica Militar é o processo pelo qual o comandante ou autoridade militar, no exercício de cargo ou comissão, de alto nível, exerce sua capacidade de convencer outras autoridades, personalidades e grupos humanos para obter deles adesão à política e estratégia de consecução dos objetivos e da visão de futuro da instituição militar.

Para aqueles que conhecem a vida de Caxias é fácil antecipar que, nesse nível de liderança, ele foi notável, principalmente quando exerceu, por três vezes, o cargo de Ministro da Guerra. No desempenho desse cargo, causou admiração aos membros do Parlamento a segurança com que se mostrou informado dos assuntos de sua Pasta, o senso prático e a objetividade com que expunha seus argumentos.

Mostrou-se grande organizador e administrador. Muitas das suas realizações e medidas administrativas revelam a sua *visão de futuro* e o objetivo de consolidação do Exército como instituição permanente.

Vejamos algumas de suas realizações e iniciativas mais significativas:

- Primeiro Ministério – 1855-1857

- Criação do Conselho Econômico dos corpos de tropa, repartição para tratar da administração, liberando o comandante para se dedicar à instrução e ao emprego da unidade.

Mais tarde passou a se denominar Conselho de Administração e hoje mais ou menos corresponde à base administrativa de unidade ou grande unidade.

- Criação da Repartição do Ajudante-General, que se encarregaria da direção técnico-militar do Exército, deixando ao

Ministro da Guerra, cargo político e exercido geralmente por um civil, o papel precípuo de defender os interesses da Força perante o governo e o Parlamento.

Essa organização permitiria a continuidade da atividade fim, a conduta apolítica e a unidade de doutrina na direção militar da Instituição.

A repartição foi instalada em 1856 e veio a dar origem ao Estado-Maior do Exército, criado em 1896.

- Extinção das Juntas de Justiça Militar, de funcionamento inadequado à justiça e à disciplina do Exército, constituindo o primeiro passo para a instituição de uma moderna Justiça Militar.

- Segundo Ministério – 1861-1862

- Revisão do Sistema de Recrutamento, sobre o qual Caxias assim se manifestou no Parlamento, expondo a grandeza cívica e moral com que via o serviço militar:

“É um sistema tortuoso, irregular, improfícuo o do recrutamento forçado admitido entre nós. É para mim fora de toda questão que, enquanto não tivermos uma lei de recrutamento fundada em sãos princípios de justiça e de equidade, uma lei que obrigue todos os cidadãos, de qualquer condição, em circunstâncias bem discriminadas, a prestar seu contingente de serviço militar na força armada regular (...) nunca teremos um Exército composto de elementos de moralidade e de ordem, como convém a bem do desempenho da sua nobre missão.

Infelizmente, a lei só viria em 1874, depois de termos passado por restrições e inconvenientes na mobilização do pessoal para a Guerra do Paraguai.

consulta formal ao governo contendo questões cujas formulações já induziam respostas de sua conveniência. Demonstrou perfeita visão de futuro. Seu objetivo era garantir a maior liberdade de ação possível em relação ao comandante-em-chefe aliado, o General Mitre, e assegurar o atendimento dos interesses militares e políticos do Brasil.

Nas campanhas pacificadoras internas, a mesma sensibilidade de líder estratégico o levou a solicitar, acumulativamente com o comando militar, a autoridade política de presidente da província em que se dava a rebelião. Assim foi no Maranhão e no Rio Grande do Sul.

Nessas funções políticas, acumuladas com as de comandante das forças em operações, tinha campo aberto para exercer sua influência e sugestão sobre os rebelados e as populações locais.

Ao chegar ao Maranhão, lança um manifesto dirigido aos políticos:

“Maranhenses! Mais militar do que político, eu quero ignorar o nome dos partidos (...). Deveis conhecer as necessidades e as vantagens da paz, condição de riqueza e prosperidade dos povos, e confiante na Divina Providência, (...) espero achar em vós tudo o que for mister para o triunfo da nossa santa causa.”

Em São Paulo, dirige-se pessoalmente ao comandante rebelde, o Major Francisco Galvão de Barros França, em marcha para a capital. Envia-lhe carta sensibilizando a sua lealdade militar:

“Amigo Sr. Major Galvão. Que pretende? Quer, com efeito, empunhar armas contra o governo legítimo do nosso

Imperador? Não o creio, porque o conheço de muito tempo, sempre trilhando a carreira do dever e da honra. Eu aqui estou e não menciono minha força para que não julgue que exagero!

Responda-me e não se deixe fascinar por vinganças alheias!”

O Major Galvão vacilou mas não se deixou convencer. Atacou, dias depois, e foi desbaratado em Venda Grande.

Em Minas Gerais, Caxias não teve tempo para exortar os mineiros à paz. A velocidade com que empreendeu as operações não lhe deu oportunidade.

No Rio Grande do Sul, logo ao chegar em Porto Alegre para pacificar a província, no dia da sua posse como presidente, faz um apelo aos gaúchos:

“Rio-grandenses! Sua Majestade o Imperador, confiando-me a presidência e o comando-em-chefe do bravo Exército brasileiro, recomendou-me que restabelecesse a paz nesta província do Império, como restabeleci no Maranhão, em São Paulo e em Minas. A Divina Providência, que de mim tem feito instrumento de paz para a terra em que nasci, fará que eu possa satisfazer os ardentes desejos do magnânimo monarca e do Brasil todo.

Rio-grandenses! Segui-me, ajudai-me e a paz coroará os nossos esforços.”

Teve extraordinário êxito em todos estes empreendimentos. Mais do que sucesso militar, mais do que o restabelecimento de ordem, reintegrou os rebeldes à vida nacional e restabeleceu a paz social para os povos.

O Padre Joaquim Pinto de Campos cita um diálogo entre Caxias e um importante po-

lítico após a Guerra dos Farrapos. Infelizmente, não menciona o interlocutor do general, que arremata a conversa com esta frase: “Vejo, general, que não só venceu, convenceu.”

Convencer é a síntese do processo de liderança estratégica militar.

Mais do que o sucesso militar e a generosidade, foi a aptidão para liderança estratégica que fez de Caxias o Pacificador, título tão grande quanto os de Condestável do Império e o de Major General da América.

A aptidão para o exercício da liderança estratégica militar que acabamos de identificar no Patrono do Exército Brasileiro é exemplar mas não lhe é exclusiva. Na história da Instituição, outros chefes militares também expuseram tal qualificação, seguindo-lhe o exemplo ou buscando inspiração no mesmo espírito profissional. Em homenagem, citaremos aqueles que mais nos impressionaram, embora temendo alguma grave omissão: Marechal João Nepomuceno de Medeiros Mallet (1840-1907); Marechal Hermes Rodrigues da Fonseca (1855-1923); Marechal Carlos Machado Bittencourt (1840-1897); General Fernando Setembrino de Carvalho (1861-1947); Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon (1865-1958); General Pedro Aurélio de Góes Monteiro (1889-1956); General Eurico Gaspar Dutra (1885-1957); General José Pessoa Cavalcante de Albuquerque (1885-1959); General Humberto de Alencar Castello Branco (1897-1967); General Rodrigo Otavio Jordão Ramos (1910-1980); General Leônidas Pires Gonçalves (1921-).

A habilidade de motivar e de conduzir homens sempre foi uma qualidade reconhe-

cida nos chefes militares de sucesso, desde a mais remota antiguidade.

Na época, considerava-se o que hoje denominamos liderança apenas uma aptidão inata ou adquirida no castro ou na batalha e não uma técnica ou processo aplicado para influenciar pessoas e para levá-las a realizar, com entusiasmo e empenho, uma tarefa ou missão.


A associação do desempenho de um comandante de excelsas virtudes e de brilhantes realizações de guerra, como foi o Duque de Caxias, com a prática da liderança militar é não só interessante mas particularmente instrutivo. Os atos do vulto estudado servem de exemplos concretos de aplicação e de confirmação dos conceitos sistematizados da teoria de liderança que se aprende nas escolas militares. Principalmente demonstram que a liderança militar é uma prática constante e não a exposição de gestos estudados e de frases de efeito.

Acima de tudo, firma-se a certeza de que Caxias foi o comandante completo – competente, digno, dedicado, respeitoso, zeloso, ubíquo, persuasivo. Pelos critérios que hoje adotamos, foi o chefe e o líder militar exemplar. Vulto proeminente e singularmente destacado, dentre dezenas de ilustres chefes militares contemporâneos e pósteros, foi o maior general da nossa história militar. O traço da sua liderança foi bem identificado por Alfredo de Taunay no discurso fúnebre junto ao seu túmulo, em 9 de maio de 1880:

“Carregaram o seu féretro seis soldados rasos; mas, senhores, estes soldados que circundam agora a gloriosa cova e a voz que se levanta para falar

em nome deles são o corpo e o espírito de todo o Exército brasileiro. Representam o preito derradeiro de um reconhecimento inextinguível que nós, militares de norte a sul deste vasto Império, vimos render ao nosso velho marechal, que nos guiou como general,

como protetor, quase como pai, durante quarenta anos.”

O Marechal Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, soldado e cidadão, vencedor e pacificador, é o paradigma do militar brasileiro. Não poderia ser outro o Patrono do Exército de nossa Pátria. 

BIBLIOGRAFIA

CAMPOS, Joaquim Pinto de, Padre. *Vida do Grande Cidadão Brasileiro*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1958.

CARVALHO, Affonso de. *Caxias*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1976.

CERQUEIRA, Dionísio, General. *Reminiscências da Campanha do Paraguai*. Rio de Janeiro: Biblioteca Militar.

COUTINHO, Sergio Augusto de Avellar. *O Exercício do Comando*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1997.

CUNHA, Marco Antonio, Coronel. Caxias e seus Últimos Dias, in *Revista do Clube Militar*, Jul/Ago 2003.

LEAL, José Alberto, Coronel. Liderança Estratégica Militar, in PADECEME, Rio de Janeiro, 1º Quadrimestre de 2003.

TASSO FRAGOSO, Augusto, General. *História da Guerra entre a Tríplice Aliança e o Paraguai*. O Combate de Santa Luzia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1956.

TAUNAY, Alfredo d'Estragnolle. *Memórias*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1960.