# RUMO A UMA POSSÍVEL LIDERANÇA

**Capitão Horacio Matías Orefice, Força Aérea Argentina**

*É preciso que os homens tenham os seus chefes no coração... e é preciso que o chefes se sintam, como se tivessem perdido um próprio membro, cada vez que perdem um de seus soldados e que a dor seja tão intensa a ponto de chorar.*[1]

OS TEMPOS atuais nos impõem um ritmo frenético. Assistimos a um desenvolvimento das comunicações sem precedentes e, com certeza, enquanto você lê este artigo também o fazem centenas de pessoas mundo afora. Neste momento de constante intercâmbio de informações, as livrarias transbordam com livros sobre liderança. Porém, apesar do fato de que a temática é extremamente pertinente aos militares, a maioria dos livros publicados têm civis como autores.

A preparação de uma pessoa para liderar em combate não é tarefa fácil. Inúmeros militares e civis foram líderes de mais alto nível e, por essa razão, a *Military Review* tem explorado a temática da liderança em muitos artigos nas últimas décadas.

O objetivo desse artigo é apresentar exemplos concretos de liderança, para demonstrar que, mesmo em meio a essa torre de babel de lideranças, tomando-se exemplos de líderes do passado, podemos captar sua essência e aplicá-los em nossos deveres diários, para a condução de nossos homens ao triunfo em operações de guerra.

## Xenofonte e a "retirada dos dez mil"

*Assim mesmo, saiba que nunca teremos o melhor momento que o presente para declarar quem somos nós aqui reunidos; porque todos os soldados têm seus olhos em nós e se nos virem desanimar, todos se arruinarão e serão covardes; e se nos virem preparados para avançar contra o inimigo, sabendo como incentivar nossos pares, creia-me que avançarão e procurarão nos imitar.*

— Xenofonte[2], Anábasis[3]

*O Capitão Horácio Matías Orefice é oficial do Componente da Ativa da Força Aérea Argentina.*

Peter Drucker declara que o primeiro livro publicado sistematicamente sobre a liderança foi escrito há mais de dois mil anos por um militar grego chamado Xenofonte.[4] Em 401 a.C., Xenofonte fez parte de um Exército

de mercenários gregos que disputou militarmente o trono de Artajeres II, dono do império persa.

Logo depois de uma importante batalha em Cunaxa, nas redondezas da Babilônia, os gregos se proclamaram vencedores. No entanto, depois que seu chefe Ciro, organizador da expedição, foi morto o triunfo militar não foi acompanhado por uma vitória política, quando se perdeu, definitivamente, o objetivo proposto. Outros chefes do Exército foram mortos em uma manobra traiçoeiramente planejada pelos persas, quando esse enorme Exército, constituído por uma coalizão de guerreiros gregos (atenienses, beócios, espartanos e outros), ficou isolado no coração do império persa, em terreno difícil e plano, ao alcance de um inimigo sedento de sangue.[5]

***O Almirante Nelson, em suas últimas instruções previstas para Trafalgar, disse: "Nesse caso, o capitão do navio deveria orientar-se mais por sua própria coragem e seu amor pela glória, do que pelas instruções enviadas pelo comandante, que talvez por estar ocupado com a batalha ou impedido de ver, diante da fumaça, já não mais podia emitir ordens para o combate."***

Submergidos em meio ao desconcerto e desespero, os dez mil guerreiros elegeram novos comandantes e entre eles encontrava-se Xenofonte, que se revelou um talentoso líder e hábil condutor, diante da falta de esperança de seus companheiros.

Durante uma árdua marcha de quatro mil quilômetros, percorrendo rio acima pelas margens do Tigre, cruzando planícies e as montanhas da Armênia até chegar ao Mar Negro e seguir, posteriormente, pelo Bósforo, sofreram a dureza do inverno, o fustigamento dos habitantes locais e o ataque dos soldados persas.[6]

Mesmo que para aquela época, o que ocorreu com esses dez mil soldados tenha parecido apenas uma escaramuça ou uma anedota episódica e sem maior importância, é considerado por muitos um fato único na história.

"... uma página gloriosa da história militar grega... Essa é uma façanha que, pelos seus efeitos psicológicos, só pode ser comparada com a das Termópilas".[7]

Para entender algumas das características de Xenofonte como homem e guerreiro, basta ler comentários de estudiosos.

W.K.C. Guhthrie disse que: "Xenofonte pode ser descrito como um cavalheiro no sentido antiquado da palavra, que mescla tanto um tipo de personalidade nobre como também de um alto nível de educação e cultura geral... Era um soldado, um atleta e um amante da vida no campo, metódico em seu trabalho, moderado em seus hábitos e com a piedade de um homem religioso, puro e honesto."[8]

R. Nickel afirma que: "Xenofonte era, em sua índole, um homem amante das penas e do esforço, acostumado a usar suas forças ao máximo, sempre que necessário. O estilo de vida de Xenofonte, sua forma de pensar e atuar, eram marcados pela alegria da luta e pelo esforço no enfrentamento da adversidade."[9]

Em Xenofonte podemos encontrar várias características necessárias a um líder no campo de batalha que incluíam a valentia, o caráter, a vontade de lutar, a comunicação motivadora e eficaz com seus homens e, sobretudo, um espírito incansável face a adversidade, virtudes que hoje possuem um papel de tamanha importância, como ocorreu há dois mil anos atrás.

## O Almirante Nelson e sua "equipe de irmãos"

*Para qualquer nação, a perda de Nelson teria sido irreparável, porém em sua frota britânica frente a Cádiz, todo capitão era um Nelson.*

— Almirante Pierre Charles de Villeneuve sobre a Batalha de Trafalgar.[10]

Na tarde de 21 de novembro de 1805, logo após uma batalha violenta, a frota combinada franco-espanhola acabava de solicitar a paz. O artífice daquele acontecimento transcedental, o Almirante Horatio Nelson, jazia sem vida coberto pela vitória. Ele pagou a destruição da frota inimiga com a sua vida e desarticulou o plano napoleônico de invasão às Ilhas Britânicas.

Fotos: cortesia do autor.

*Às 1315h do dia 21 de novembro de 1805, o Almirante Horatio Nelson foi atingido mortalmente durante a Batalha de Trafalgar. A Batalha continuou e se converteu em um dos mais memoráveis triunfos da Armada Britânica.*

Aplicando uma tática nova e pouco ortodoxa, ajudado também pelos erros cometidos pelos seus adversários, a frota britânica atacou com força a formação combinada, para logo acabar com a resistência das embarcações inimigas, uma a uma. Sem dúvida, um dos pilares do plano de triunfo de Nelson foi a sua preparação e a de seus capitães para a batalha, o que permitiu que, mesmo depois de perder o líder, seus "irmãos" alcançaram o objetivo proposto, ao desenhar a tática da batalha.

Devido a sua experiência acumulada em combate naval, Nelson sabia que manter o comando centralizado era uma tarefa impossível, em meio ao ruído dos canhões e salvas, a fumaça e as cinzas, ao ir e vir de seus homens, ao grito e choro dos feridos e moribundos.[11] Para superar todas estas dificuldades, o Almirante reunia os capitães de seus barcos para cuidadosamente explicar seus planos e táticas.

Por outro lado, os oficiais britânicos conheciam suas habilidades e fraquezas. Não havia marinheiros mais habilitados e capacitados que os ingleses. Os marinheiros dedicavam bastante tempo a bordo, treinando constantemente, com o objetivo de reduzir o tempo entre as descargas da artilharia. Aliando ainda experiência e prática, a Marinha britânica converteu-se em uma verdadeira máquina, rápida, eficiente e mortal.

O Almirante Nelson, em suas últimas instruções previstas para Trafalgar, disse: "Nesse caso, o capitão do navio deveria orientar-se mais por sua própria coragem e seu amor pela glória, do que pelas instruções enviadas pelo comandante, que talvez por estar ocupado com a batalha ou impedido de ver, diante da fumaça, já não mais podia emitir ordens para o combate."[12]

O Almirante e seu "toque Nelson" potencializavam o poder dos navios ingleses. O Almirante apoiava a independência dos capitães das frotas britânicas e, nessas condições, após iniciado o combate, diminuía-se assim a dependência dos incertos meios de comunicação.[13] Contrário a tradição nas três forças singulares participantes do combate, cada comandante estava pronto para atuar independentemente. A obra de Nelson já estava preparada antes do disparo do primeiro canhão.

Quando o comandante recebeu um ferimento mortal de um atirador da embarcação *Redoutable*, o combate já estava concluído. O resultado já havia sido decidido pelos comandantes da frota inglesa dias antes na cabine do Almirante Nelson.

## O Coronel Robin "Coração de Leão" Olds e a Operação *BOLO*

*Os homens morrem quando já não podem fazer outra coisa e quando são vencidos por uma situação desfavorável. Por isto, quando se emprega um Exército, a prioridade deve ser instruí-lo e colocar-se em guarda.*[14]

– Sun Tzu

No dia 30 de setembro de 1966, surgiu na Base Aérea Real da Tailândia em Ubon, um oficial da Força Aérea americana com um perfil mais semelhante ao de um ator de Hollywood do que de um oficial. Em uma sala cheia de pilotos desmoralizados, o Coronel Robin Olds observava seu público com olhos penetrantes e seu bigode original. Nos três meses que antecederam sua chegada, a base havia perdido uma série de aviões, o equivalente a um esquadrão e 22 pilotos estavam mortos ou desaparecidos. Tais perdas

tornavam impossível executar o número mágico de 100 missões no Vietnã do Norte. Algo deveria ser mudado.[15]

Com sua experiência na Segunda Guerra Mundial, tendo pilotado o *P-51 Mustang* e obtido 13 vitórias aéreas contra aviões alemães, o Coronel Olds chegou para trazer, a esse grupo de combatentes no Sudeste Asiático, um novo coração para a luta.

Pilotar um *F-4 Phanton* e um *F-105 Thuderchief* no final da década de sessenta, no Vietnã, era uma tarefa complexa. Para exemplificar, somente no final de 1967, mais de 325 *F-105* tinham sido derrubados no Vietnã do Norte.

Os mísseis e a artilharia antiaérea somavam-se agora a uma atividade da aviação inimiga não freqüente, o emprego de *MIG-17* e *MIG-21*. Considerando que as normas de empenho impediam os ataques aos aeródromos inimigos, tinha-se que desenvolver táticas novas e engenhosas.

O Coronel Olds começou analisando as saídas para o combate realizadas até aquele momento. Enquanto isso, ele compartilhava horas nos bares com os pilotos, os quais ele conhecia pelo nome de "Pilha". Ele esclareceu que era novo naquela zona de combate, que os outros sabiam mais do que ele, mas em breve começaria a aprender e, rapidamente, passaria a liderar as saídas de combate, exigindo muito deles. Caso os pilotos não alcançassem os níveis operacionais que ele esperava, estariam em dificuldades.[16]

Após estudar as táticas que vinham sendo usadas, ele se deparou com uma evidência: para que usar as mesmas rotas de entrada, as mesmas formações e indicadores. Estas formações de bombardeiros pesados eram consideradas um aperitivo pelo sistema de defesa norte-vietnamita. Olds ouviu sugestões e montou uma estratégia prática, a qual denominou "Operação *BOLO*".

O cerne da idéia era simular ataques dos *F-105*, respeitando suas velocidades, níveis, formações e até mesmo suas contramedidas eletrônicas, porém utilizando o *F-4* armado para o combate aéreo. Voando nas proximidades dos aeródromos do Vietnã do Norte, constituir-se-ia um atrativo para os aviões inimigos decolarem a fim de destruir o bombardeiro pesado, quando na realidade o bombardeiro seria outro. O dia 2 de janeiro de 1967 é conhecido como o dia "D" da Operação *BOLO*. Quatorze aeronaves *F-4C* ganharam altura, a partir da base de Ubon, provocando o efeito desejado. Naquele dia foram derrubados sete *MIG-21* sem nenhuma perda para a frota americana.

Analisando friamente, pode parecer uma vitória supérflua, mas o efeito desta vitória no moral dos pilotos foi importantíssimo. Ao contrário de antes, os pilotos da "Oitava Ala" de Ubon tornaram-se subalternos de um comandante guerreiro, que sabia o que estava fazendo, assim como levava adiante as idéias de seus subordinados. E as idéias funcionavam. Ao deixar o seu posto no dia 31 de agosto de 1967, o comandante Robin Olds contava com 152 missões e 4 *MIG* abatidos.

Ele não apenas inspirou seus subordinados em Ubon, mas também se converteu em um exemplo de guerreiro e de piloto de combate tático impulsivo para as futuras gerações de aviadores americanos e de outras partes do mundo.

## Tenente-Coronel Harold "Hal" Moore

*Alguns de nós iremos morrer, provavelmente eu, com certeza alguns de vocês. Mas eu lhes prometo uma coisa: se vocês caírem eu os trarei de regresso. E se eu cair, espero que façam o mesmo por mim.*

— Tenente-Coronel Harold Moore dirigindo-se aos seus homens antes de partir para o combate.[17]

O primeiro grande encontro entre as tropas norte-americanas e norte-vietnamitas ocorreu no Vale do Lang, nas montanhas centrais do Sul do Vietnã. Ali, na Zona do Primeiro Batalhão, o Sétimo Regimento de Cavalaria enfrentou um inimigo quatro vezes superior, durante três dias e três noites, buscando aniquilá-lo mais de uma vez.

A preparação e um treinamento prévio, a dedicação de um chefe aos seus homens e uma liderança eficaz impediu que se repetisse o ocorrido com o Tenente-Coronel George Armstrong Custer, há noventa anos na desastrosa batalha *Little Big Horn.*

Na manhã de 14 de novembro de 1965, quando o Tenente-Coronel Haroldo Moore desembarcou do helicóptero e foi o primeiro a tocar o solo, não se imaginava que, junto aos seus soldados, ele protagonizaria uma batalha histórica.

Moore, graduado pela West Point em 1945 e com experiência na guerra da Coréia, apresentava-se como um oficial devoto aos seus homens, preocupado com o treinamento e a instrução, religioso e com idéias claras e profundamente enraizadas.

Com a missão de encontrar e destruir o inimigo, Moore e seus homens partiram em 16 helicópteros rumo à zona de aterrissagem *X-Ray*. Assim que desembarcou, estabeleceu contato com o inimigo de dois regimentos que iriam enfrentá-lo. O que ocorreu nos três dias seguintes foi tema de muitos estudos e inclusive de um filme *We Were Soldiers*, razão pela qual ele tornou-se exemplo de como um líder deve atuar no campo de batalha.

Moore não apenas incentivou seus homens, como também assumiu a posição de defendê-los, coordenou o fogo aéreo e de artilharia, administrou a chegada dos suprimentos e a evacuação dos feridos, sendo o último a abandonar o campo de batalha, sem deixar nenhum soldado morto ou vivo para trás.

*O Tenente-Coronel Harold Moore examina o corpo de um soldado inimigo durante os combates em Ia Drang (novembro de 1965).*

Em plena batalha, o Tenente-Coronel Moore afastava-se e, a distância do que ocorria, meditava por alguns segundos. Quando foi questionado sobre porque fazia isto, ele disse que constantemente perguntava-se sobre o que estava fazendo ali, sobre o que não deveria estar fazendo e, também, sobre o que não estaria fazendo, mas deveria fazer para ajudar na manutenção de suas posições.[18]

Esse líder era capaz de abstrair-se das explosões, da fumaça, da poeira, dos gritos dos feridos e refletir. Com sua reflexão sobre o que estava acontecendo, conseguia abrir sua mente para oportunidades mais abrangentes e visualizar, assim, todas as possibilidades de sua atuação."[19]

Moore seguia os quatro passos do *OODA* (observar, orientar, decidir e agir), o que o levava, em pleno campo de batalha a agir, mesmo superado em efetivo por seu inimigo, ainda que, em alguns momentos, quase tenha sido destruído pelos norte-vietnamitas.

A capacidade de reflexão do líder, transmitindo segurança aos seus homens, apesar de situações desesperadoras, veio a constituir-se no exemplo da lição de *Ia Drang*.

*Um líder pode fazer duas coisas: contaminar seu meio e sua unidade com suas atitudes e ações ou inspirar confiança. O líder deve manter-se frio e calmo. Sem medo. Deve ignorar o ruído, a poeira, as explosões, o lamento dos feridos, os gritos e a morte ao seu redor. Tudo isso é normal.*[20] – General Harold Moore

## Primeiro Tenente Roberto Estevez e a Batalha da *Pradera del Ganso*

*Tantas mentiras foram ditas que eles não queriam lutar e, no entanto, estão aqui lutando como leões.*[21]

– Um atacante britânico anônimo.

No dia 21 de maio de 1982 ocorreu o desembarque das tropas britânicas nas Ilhas Malvinas. O local escolhido foi a Bahia de São Carlos, a noroeste do estreito de mesmo nome, nas Ilhas Soledad. Logo após a consolidação na cabeça de praia, os ingleses rumaram, inicialmente, para o Estreito de Darwin e a *Pradera del Ganso*. O Tenente-Coronel Herbet Jones recebeu a missão de realizar uma incursão na *Pradera del Ganso* com sua unidade, o 2º Batalhão Pára-quedista.[22] Os argentinos que iniciaram a defesa da área, integravam a Força-Tarefa *Mercedes* sob o comando do Tenente-Coronel Italo Piaggi. As unidades integrantes da Força-Tarefa eram as seguintes: o Regimento de Infantaria 21 (Rgm Inf 21), Companhia "C" do Regimento de Infantaria 25 (Rgm Inf 25), elementos da Companhia de Engenheiros 9, a Companhia "A" do Grupo de Transporte Aéreo 4, a Secção do Grupo de Artilharia Antiaérea 601 e uma Secção do Regimento de Infantaria 8. No total foram 643 homens que, além de suas limitações conhecidas, em termos de preparação do pessoal e do desgaste da tropa pela excessiva permanência em um terreno extremamente adverso, se somava ainda a carência de material pesado e de armas de apoio do Rgm Inf 12, uma vez que essas não haviam sido enviadas do continente.

***Quando o soldado se encontra sozinho, submetido a um grande estresse e obrigado a tomar decisões que significam matar ou morrer e, muitas vezes, a sua sobrevivência e dos homens sob seu comando, nos apercebemos que deveríamos ter investido mais em seu treinamento e desenvolvimento como líder.***

O poder relativo de combate, ainda que equilibrado, em termos de qualidade pendia para o lado britânico. Os britânicos dispunham de um dos batalhões mais profissionais do Exército Inglês, bem equipado, adestrado e com maior capacidade de manobra, além do poder de fogo superior à defensiva argentina.

As atividades importantes ocorriam durante a noite, aproveitando a vantagem tecnológica que os britânicos possuíam, além do apoio de fogo naval. Os argentinos suportavam os ataques ingleses, mas durante horas na madrugada, quando se esgotava a munição e faltavam as condições para manobrar seu armamento pesado, iniciavam o retraimento. Os ingleses avançavam metodicamente utilizando grande quantidade dos Mísseis *Milan* para destruir as posições argentinas. Face essa situação desesperadora, o Comandante da Força-Tarefa ordenou o emprego do Pelotão Reserva (Primeiro Pelotão da Companhia "C" do Rgm Inf 25). O Pelotão Reserva estava encarregado de executar um contra-ataque, o que permitiria o restabelecimento do limite anterior à zona de ação principal de combate.[23] A missão tinha como responsável o Primeiro Tenente Roberto Estevez, um jovem argentino, de vinte e quatro anos nascido na província de Missões no extremo noroeste do país. Apresentava-se como um oficial exemplar: severo consigo mesmo, rigoroso com seus homens, dos quais, sem dúvida, cuidava constantemente e não perdia oportunidade de lhes dirigir a palavra e orientá-los para levantar o moral da fração, cuidando de seu estado físico e espiritual. Estevez possuía uma mística militar e era idolatrado pelos seus subordinados e pela tropa.[24] A tarefa recebida por seu Pelotão constituía-se numa missão impossível e quase suicida.

Estevez, a frente de seus 34 homens, estabeleceu contato com o inimigo às cinco da manhã. Imediatamente começou o fogo intenso que permitia identificar as sombras durante a noite, sem, no entanto, poder distinguir amigos e inimigos. O panorama era de uma cena do inferno de Dante: os britânicos disparavam seus projéteis de fuzis, metralhadoras e morteiros. Os traçantes luminosos e o sibilar dos tiros assinalavam a violência do confronto.

*O Tenente Roberto Estevez na Pradera del Ganso (primeira fila da esquerda para a direita) junto a oficiais e suboficiais do Regimento de Infantaria 25 do Exército Argentino.*

O Primeiro Tenente Estevez, fiel em sua conduta, corria de uma posição para outra, mantendo o contato pessoal com cada um de seus homens. A gritaria era ensurdecedora — gritos para dar ânimo, para assustar e de dor.[25]

Começaram as baixas da tropa argentina. Estevez foi atingido na perna direita e logo depois no ombro. Continuou combatendo com o fuzil e o rádio, utilizando o braço que não havia sido atingido. Utilizava o equipamento de rádio para conduzir os tiros de artilharia, que não eram muito precisos e afirmava que não iria retrair de sua posição. Ele foi ferido pela terceira vez, agora na face direita, impacto que o atirou para trás. Seu exemplo inflamou seus homens, um deles assumiu o seu rádio e continuou conduzindo os tiros. Esse também foi atingido por projéteis inimigos e morreu no ato. A seguir, o soldado Carrascal, imitando o exemplo dos superiores, tomou agora o rádio e assumiu o comando do Pelotão dizimado. Em pouco tempo também morreu.

Estevez que ainda vivia e agonizava em silêncio, com um fio de voz disse a um soldado que estava sem capacete perto dele que colocasse o capacete de um companheiro que já havia morrido. Logo depois o Tenente Estevez morreu.[26]

Sua última atuação evidencia a conduta de um combatente verdadeiro, protegendo a vida de um de seus homens. Sua entrega e seu comportamento no combate nos mostram a têmpera de um líder, diante de uma situação sumamente desfavorável, porém consciente de seu dever.

## Palavras Finais

*Estou definitivamente convencido de que os líderes não nascem, eles se educam, treinam e se fazem como em qualquer outra profissão. Para garantir uma Força Aérea forte e pronta, devemos sempre manter-nos dedicados a este processo.*

— General Curtis E. LeMay[27]

Ainda que contrariando a opinião de alguns, o fator determinante da vitória em uma guerra continua sendo o homem com suas grandezas, misérias, vícios e virtudes. Os

avanços tecnológicos superaram toda a nossa capacidade e nos assombraram, mas ao mesmo tempo as ameaças atuais desenvolveram técnicas assimétricas (algumas engenhosas e eficientes), fazendo com que o campo de batalha na atualidade seja determinado pela não linearidade.

Recentemente, nas campanhas militares bem-sucedidas, como a ocorrida no Iraque em março e abril de 2003, foram utilizados armamentos tecnologicamente sofisticados que levaram a guerra ao seu ápice**.** No entanto**,** não foi feito mais do que confirmar que a iniciativa e a vontade de lutar possibilitam um soldado e todo um Exército a vencer os objetivos propostos.

O retorno à valorização do papel do soldado no combate nos permite refletir sobre o fato de que ele, ainda que no meio de muitos outros elementos ou unidades, se sente sozinho quando se depara com o fogo do inimigo, submergido pela fumaça, pelos tiros e pelo chamado dos feridos.

Quando o soldado se encontra sozinho, submetido a um grande estresse e obrigado a tomar decisões que significam matar ou morrer e, muitas vezes, a sua sobrevivência e dos homens sob seu comando, nos apercebemos que deveríamos ter investido mais em seu treinamento e desenvolvimento como líder.

Apresentamos alguns exemplos de comportamento de autênticos líderes no campo de batalha. A análise de exemplos de líderes que passaram por condições extremas de combate no decurso da história, constitui uma forma atraente e útil para educar os condutores de homens com os valores, os interesses e os medos do combate. Basta analisar os casos e buscar a aprendizagem.

A sofisticação dos meios utilizados nos campos de batalha nos faz crer erroneamente que a guerra se converteu em um evento eminentemente tecnológico. É o espírito que impõe ação à matéria e na guerra predomina o componente espiritual muito acima do físico, do material e do técnico.

As bombas e mísseis inteligentes, aviões modernos, carros e embarcações de combate e a sincronização de emprego dos meios disponíveis não deve permitir que descuidemos do sentimento e do moral do soldado, que são os mesmos nos dias atuais, seja desembarcando de seu *M2 Bradley* ou cobrindo com seus escudos o avanço de sua unidade, há dois ou três mil anos passados.***MR***

---

## Referências


1. LARTÉGUY, Jean; *Los Centuriones*, Emecé, 1970, p. 287.
2. Intelectual e guerreiro grego, discípulo de Sócrates, nascido em Atenas em 430 a.C., com grande personalidade e valor, autor de vários textos, entre eles "Anábasis", onde conta as peripecias no território inimigo acossado por este, buscando retornar da Ásia para a Europa.
3. XENOFONTE, *Anábasis*, Biblioteca Edaf, Madrid, 1993, p.105.
4. DRUCKER, Peter; *The Practice of Management* (Nova York, Harper and Row, 1955), p.194. Citado pelo General (R/1) COHEN,William A., Componente da Reserva da Força Aérea dos EUA, no seu artigo "Battle Leadership Examples from the Field".
5.Esta coalizão grega foi organizada na Mesopotâmia, atual Iraque.
6. XENOFONTE, *Anábasis*, Biblioteca Edaf, Madrid, 1993, p. 27.
7. BENGSTON, Herman; *Historia de Grecia*, Madrid, Gredos, 1986, p. 192. Citado de XENOFONTE, *Anábasis*, Biblioteca Edaf, Madrid, 1993, p. 27.
8. XENOFONTE, *Anábasis*, Biblioteca Edaf, Madrid, 1993, p. 21.
9. *Ibíd*., p. 22.
10. ADKINS, Roy; *Trafalgar Biografía de una Batalla*, Planeta, 2005, p. 205, Citado por NICOLAS, N. H.,1846, *The Dispatches and Letters of Vice Admiral Lord Viscount Nelson*, volume 7, Londres.
11. METS, David R.; "El Oficial como Instructor*", Air & Space Power Journal*, *Espanhol*, Primeiro Trimestre 2003.
12. ADKINS, Roy; *Trafalgar Biografía de una batalla*, Planeta, 2005, p. 81. Citado por DESBIÉRE, 1907, *La Campagne Maritime de 1805: Trafalgar*, Paris, apêndice, p.122.
13. ADKINS, Roy; *Trafalgar Biografía de una Batalla*, Planeta, 2005, p. 81.
14. SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Editorial Fraterna S.A., 1989, p.193.
15. WETTERHAHN, Ralph F.; *Change of Command*.
16. SHERWOOD, John Darrell; *Fast Movers Jet Pilots and the Vietnam Experience*.
17. Entrevista de William F. Jasper com o General Harold G. Moore. "The Real Hal Moore".
18. MOORE, General Harold; *Battlefield Leadership*, disponível em: <www.lzxra.com/battle.htm>.
19. SULLIVAN; Gordon e HARPER, Michael *La esperanza no es un método*, Norma, Espanhol, p. 47.
20. MOORE, General Harold, *Battlefield Leadership*. Disponível em: <www.lzxra.com/battle.htm>.
21. Reação de um atacante inglês ao ver a resistência argentina na noite de 27 de maio de 1982 na Pradera del Ganso. MORENO, Isidoro J. Ruiz *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, p. 227, citado por HASTINGS e JENKINS, *La batalla por las Malvinas*.
22. THOMPSON, Julian; *No Picnic*, Atlântida, Buenos Aires, 1985, p. 134.
23. MORENO, Isidoro J. Ruiz; *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, p. 225.
24. MORENO, Isidoro J. Ruiz; *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, p. 225.
25. Vários autores, *Malvinas 20 Años/ Héroes*, Fundación Soldados, Buenos Aires, 2002.
26. MORENO, Isidoro J. Ruiz; *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, p. 227.
27. O Documento de Doutrina (Air Force Doctrine Document) 1-1 da Força Aérea, *Leadership and Force Development*, 18 fevereiro de 2004, p. 25.