

UM GUIA PARA O JOVEM OFICIAL

Coronel PAULO ENÉAS FERREIRA DA SILVA
Oficial de EM.

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O sentido de nossa carreira
3. Responsabilidades e privilégios
4. Normas de conduta
5. O trato com o povo
6. Conheça sua missão
7. Conheça seus homens
8. Escrever e falar
9. A arte de instruir
10. Punir e recompensar
11. CONCLUSÕES

1. Introdução

A experiência de mais de trinta anos de serviço, prestados ao Exército, passando pela tropa, pelas Escolas de Oficiais e pelos Estados-Maiores, deu-nos uma base segura para podermos apresentar aos jovens oficiais, por isso menos experientes, algumas observações à guisa de orientação ou de guia para conduta na carreira. Essa cooperação nada tem de doutrinária. Visa apenas a destacar aspectos da vida militar, nas relações dos oficiais com a tropa e com o povo, de onde provém. Certos ângulos têm muito de pessoal, embora as normas aqui apresentadas possam servir de guia a quem interpretá-las no mesmo sentido de quem as redigiu. Desejamos, sinceramente, que este nosso esforço seja compreendido e que possa ser útil. Estaremos, assim, recompensados.

2. O sentido de nossa carreira

Quando somos declarados oficial assumimos um compromisso público e formal, de defendermos a Pátria mesmo com o sacrifício da própria vida. Um juramento feito à sombra da bandeira, símbolo sagrado. O sentido, pois, de nossa carreira muito tem de sacerdócio, que exige sabedoria, diligência e convicção patriótica.

Tal compromisso não difere do mais alto posto para o de simples aspirante. Não é maior nem menor. É sempre o mesmo, variando apenas o grau de responsabilidade decorrente.

Não há no país outro grupo social cujas obrigações para com a Pátria sejam tão bem definidas. Só por isso os demais concidadãos nos devem especial respeito. E a estima de que gozamos decorre naturalmente desse respeito.

Muitas vezes sofremos críticas. Algumas delas justas e fundamentadas. Cabe ao oficial o dever e o direito de examiná-las, sem paixão, para então discernir das razões que as motivaram. Quando chamado a opinar, deve fazê-lo sem rodeios e com sinceridade, demonstrando sempre equilíbrio no julgamento. Esta forma de agir desperta a confiança e enaltece.

3. Responsabilidades e privilégios

É comum ouvirmos nas Forças Armadas, e fora delas, que os grandes privilégios geram responsabilidades e que estas justificam aqueles. Em parte isso é verdadeiro. As responsabilidades nos são afetas, ao passo que os privilégios nós os conquistamos pelas prerrogativas inerentes aos nossos postos e funções.

A principal responsabilidade do oficial, sobretudo se em funções de comando, é zelar pelos seus homens. A violação deste princípio, seja porque o oficial se esquece deles, seja porque trata-os com menosprezo, seja ainda porque ostenta orgulho desmedido, resulta em fracassos mais graves do que em outras falhas. A lealdade do subordinado decorre desse senso de responsabilidade do superior.

É ainda uma responsabilidade peculiar ao oficial o apresentar-se sempre com dignidade no trajar-se, civil ou militarmente; nas suas atitudes; no modo de falar e de escrever. O exemplo que pode oferecer, seja de retidão, seja de imperfeição, é cuidadosamente observado e seguido fatalmente por aqueles sob suas ordens.

Uma das responsabilidades mais presentes no oficial e, via de regra, muito descuidada, é a de zelar pelo cumprimento das ordens. Freqüentemente, ou por comodidade, ou por fraqueza, ou ainda por negligência, deixam os oficiais de zelar pelo cumprimento de ordens, algumas vezes expedidas por eles mesmo. Uns fazem vista grossa para os erros de seus subordinados, pretendendo assim passar por "bons moços", procurando conquistar destarte a simpatia. Enganam-se redondamente. Estão cavando uma trincheira cada vez mais funda entre superior e subordinados. É necessário não confundir bondade com fraqueza. A tolerância no trato é uma condição favorável ao exercício do comando. Jamais se deve abusar.

A solidariedade é outra grande responsabilidade do oficial. O seu exercício se faz sempre nos três sentidos: para cima, para os lados e para baixo.

4. Normas de conduta

A cortesia e o respeito mútuo são elementos essenciais e indispensáveis a qualquer organização. Não constituem privilégio dos militares. É questão de educação, trazida do berço.

Nas organizações militares elas são aprimoradas. O subordinado deve respeito ao superior. Na hierarquia, êsse fenômeno é reflexo. A continência é um privilégio muito antigo dos militares. Traduz o reconhecimento espontâneo da camaradagem numa profissão honrosa. É uma demonstração ao mesmo tempo de cortesia, de respeito e de disciplina. O oficial deve pautar sua conduta na obediência exata dêsse preceito militar.

Não é apenas na vida militar que cabe ao oficial zelar pela sua conduta. Com mais cuidado ainda quando nas relações da vida civil. Suas atitudes, palavras e gestos devem pautar-se pela moderação e discreção. Nós, os militares, somos permanentemente observados e julgados no meio em que vivemos. Não é sôbre o indivíduo que recaem as acusações. Elas se dirigem contra a instituição. Nas grandes cidades, em que a criatura humana se difunde na massa de seus habitantes, certos hábitos já aceitos, ou tolerados, não constituem mal maior. Ao contrário, nas cidades do interior, em que o oficial se oferece ao julgamento público com mais facilidade, há que tomar certos cuidados. Os mais comuns são os relativos à sua apresentação externa, fardado ou não.

Os jovens de hoje, acostumados à vida nas capitais, onde assimilam hábitos julgados modernos, quando chegam às guarnições do interior, muitas vezes se esquecem desta situação tôda particular. Se não encontram colegas mais experientes e que lhes dêem aviso do modo de proceder, ou se seus comandantes se esquecem de alertá-los, frequentemente cometem erros, fáceis de evitar.

Quando saem da Academia recebem manuais ou guias que lhes dizem como se conduzir na vida militar, e fora dela. São ótimos conselhos. Mas não basta. É preciso que encontrem chefes ou companheiros à altura de dizer-lhes o que está certo ou errado. Aquelas recomendações teóricas são uma boa base.

Nossa experiência permite-nos recordar, com tristeza, certos colegas de turma, ou de outras, que se desgarraram por completo, via de regra por que não tiveram, no início da profissão, um chefe ou um amigo que lhes dissesse, com sinceridade e franqueza, o lado falho da conduta.

A norma de conduta do oficial, seja qual for o seu pósto, deve pautar nos bons exemplos. Só êstes constroem.

5. O trato com o povo

Numa publicação distribuída aos elementos da Guarda Costeira dos Estados Unidos da América, estão catalogados treze dos principais erros cometidos mais comumente pelos militares no trato com o povo e seus camaradas. Vale a pena enumerá-los e ver quanta sabedoria encerram.

Vejamos:

“É um erro:

- 1 — Alguém tentar definir, por si só, o conceito do que está certo ou errado.
- 2 — Medir o prazer alheio pelo seu.

- 3 — Admitir que tôdas as opiniões possam ser iguais.
- 4 — Querer beneficiar-se da inexperiência.
- 5 — Pretender nivelar tôdas as coisas.
- 6 — Desprezar os pormenores.
- 7 — Admitir que só seus atos são perfeitos.
- 8 — Aborrecer-se, e aos outros, com o que pode ser remediado.
- 9 — Deixar de ajudar alguém, onde, quando e como puder.
- 10 — Considerar impossível aquilo que não pôde fazer.
- 11 — Confiar apenas na própria imaginação.
- 12 — Desprezar as fraquezas alheias.
- 13 — Julgar apenas pelas aparências.

Alguns dos erros acima apontados são como os sinais mostrados na tela do radar, avisando do perigo. São evidentes por si mesmos. Outros revelam alta sabedoria e a incidência nêles implica sempre em pesadas sanções.

São freqüentes em nossa vida militar as transferências de uma guarnição para outra. Faz parte da carreira. Pois é justamente nessas ocasiões que o jovem oficial se vê face a problemas novos, ligados à sua pessoa e as de seus companheiros de classe, subordinados inclusive. São problemas de nova orientação, novas relações, novos encargos, etc., nem sempre parecidos sequer com os vividos anteriormente, em outras guarnições. A obediência cuidadosa àqueles 13 princípios, dar-lhes-á mais segurança.

6. Conheça sua missão

Em uma de suas mensagens pouco conhecidas, ROBERT STEVENSON traça com fidelidade o perfil de um homem que havia falhado em tudo, precisamente por não ter sabido cumprir a sua missão.

Dizia STEVENSON: "A sua carreira foi uma grande decepção; entretanto, fôra honesta. Jamais destratou seus subordinados. Não obstante, fôra dispensado de vários cargos. Não se tendo interessado pelas suas obrigações, sua atenção desviara-se para outros objetivos. Cada um de seus dias de trabalho consistiu num amontoado de inutilidades. De um lugar para outro, arrastou consigo a pecha de INCOMPETENTE".

Hoje em dia ninguém dirá que êsse retrato esteja ultrapassado. O julgamento depende necessariamente da capacidade de julgar.

Nas Fôrças Armadas comumente se diz: "Não podemos prosseguir com fulano; mas também nós podemos fazê-lo sem êle". Com isso, inconscientemente, entregamos a palma àqueles que, cheios de deficiências, nos excedem no cumprimento dos deveres.

Nossa tarefa, nas Fôrças Armadas, é complexa, árdua e variada. Requer estudo, compreensão e vontade de acertar.

Para o jovem oficial, exige grande dose de sacrificio. De temperamento volúvel, inflama-se facilmente. Seus impulsos conduzem-no frequentemente a excessos. Só o bom senso poderá moderá-lo.

A missão do tenente parece muito simples. Na verdade o é se considerarmos sua posição na escala hierárquica. Mas, mesmo assim, deve ser bem compreendida.

O tenente tem sob suas ordens um grupo de homens voltados sempre para sub-pessoa. Nem todo saber se encontra nos livros. E uma coisa deve ser dita: o tenente é um NOVIÇO.

A sabedoria nasce quando se compreende que a ignorância não é uma vergonha. Vergonhoso é o homem estacionar em seus conhecimentos ao invés de cultivá-los cada vez mais.

Seria ideal que o jovem oficial pudesse fazer tudo aquilo que exige de seus subordinados. Há mesmo situações em que isso se impõe. E os homens passam a considerá-lo capaz de comandar em qualquer emergência.

Não se deve deduzir daí que o oficial seja um enciclopédico. A distinção reside na diferença entre o SABER FAZER e o PODER JULGAR se o que se faz está bem feito.

Uma pessoa pode verificar se um livro é bom ou mau, embora não fôsse capaz de escrevê-lo. "Quem reside numa casa", dizia ARISTÓTELES, pode ajuizar melhor, se ela é confortável ou não, do que quem a construiu".

A autoridade moral de quem é chefe — e o tenente o é — mesmo de pequeno escalão, repousa também, e necessariamente, na autoridade profissional ou, se quisermos, na capacidade de fazer ou julgar.

7. Conheça seus homens

O material de que nos servimos, variado e cada vez mais complexo, só nos presta serviço se bem o conhecermos, isto é, se sabemos utilizá-lo. A ciência e a técnica lançam no mercado diariamente novos produtos, sempre mais complicados. Sua utilização implica no conhecimento perfeito e completo.

Pois bem, se para o material é exigido tal condição, o que dizer de elemento humano? Seu conhecimento transcende aquêles limites. A criatura humana reage de modo bastante diverso, cada tipo oferecendo condições próprias. Um pouco de psicologia e muita observação dão-nos elementos seguros para um bom julgamento. O jovem oficial, sobretudo o tenente, que tem nas mãos um pequeno grupo de homens, deve e pode conhecê-lo a fundo. O trato diário dá-lhe essas possibilidades.

Conhecer seus homens não é apenas saber seus nomes e funções. É algo mais. É indagar de seus problemas, mesmo os íntimos, que merecem um cuidado especial. É saber das possibilidades e limitações de

cada um para, no momento oportuno, poder exigir uma tarefa compatível. Para isso, o jovem oficial não pode abstrair-se de sua gente, limitando-se apenas à instrução profissional.

O trato mais de perto não importa, é óbvio, na intimidade perniciososa, que gera desajustes perigosos. O respeito recíproco é necessário e imperioso. Liberdade, sim, mas respeitosa.

O alto grau de especialização das modernas organizações militares está a exigir de cada um de seus membros alto senso de iniciativa. Não obstante, o trabalho de equipe prevalece. O sucesso depende do cuidado com que se desenvolvem as habilidades individuais, levadas ao máximo de correção. É preciso, portanto, que os chefes conheçam a fundo seus homens. Estes, por sua vez, devem confiar naqueles.

8. Escrever e falar

Em igualdade de condições, o oficial que persevera nos estudos, aprimorando seu intelecto, distancia-se logo daquele que desprezou os livros e fica na mediocridade. Um momento de reflexão nos dirá porque a arte de bem falar e escrever sempre constituiu fator de êxito na vida dos grandes chefes militares.

Na vida militar a ação de comando se faz sentir através da palavra oral e escrita. Já se foi o tempo em que até os generais davam suas ordens diretamente a seu soldados, no campo de batalha. Na verdade, na última grande guerra ainda houve fatos dessa ordem. O Gen Patton, de parte dos norte-americanos e o Gen Rommel, do lado alemão, gostavam de dar suas ordens pela fonia, situando-se para isso nos primeiros carros de combate. A natureza das operações e, sobretudo, a dos engenhos de guerra — os tanques — faziam com que não se utilizasse o estilo clássico de ordens escritas, preparadas com antecedência pelos estados-maiores. Estes, via de regra, ratificavam-nas em seguida, para o arquivo das campanhas. O culto à palavra, oral e escrita, independe do escalão de comando considerado. De tenente ao general, todos têm obrigação de falar e escrever bem para que possam ser entendidos sem dificuldades pelos seus subordinados.

O jovem oficial, ardoroso e impulsivo, muitas vezes confunde o “descer” até seus homens com o uso da gíria por eles adotada. Cuidado, pode chegar à intimidade prejudicial ao seu prestígio de chefe. A banalidade é perniciosa. Mas não se volte ao outro extremo, usando termos e frases empoladas, cujo entendimento foge ao soldado. Seja simples e preciso. A linguagem deve ser para o auditório, como diz a pedagogia.

Transcreveremos agora umas regras práticas, muito úteis a quem deseja cometer o mínimo de erros no falar e escrever:

- 1 — Quanto mais simples se diz uma coisa mais efeito produz sobre quem a ouve.
- 2 — Há sempre um modo mais adequado de traduzir o pensamento. Aceitar a primeira solução, por comodismo, ao invés de buscar uma outra, é induzir-se ao erro.

- 3 — A economia de palavra fortalece a composição.
- 4 — Pense duas vezes antes de usar um simples adjetivo.
- 5 — É preferível usar um advérbio, porque reforça a ação do verbo, ao invés de um adjetivo, que apenas complementa o substantivo.
- 6 — É o verbo que dá fôrça à frase. O lugar em que se coloca tem seu valor. Dá mais ênfase à sentença.
- 7 — Na expressão escrita, sobretudo na vida militar, não cabe a terminologia vaga. O vocabulário militar já contém palavras e expressões que respondem a um significado único, de caráter profissional. O seu uso continuado, vicia a linguagem. Há indivíduos que, mesmo em rodas civis, se expressam da forma por que o fazem nos quartéis.
- 8 — Para maior lucidez e compreensão, deve-se dizer apenas o que se quer, com um mínimo de palavras, sem preocupação de oratória.

Muitas outras observações poderiam ser alinhadas como sugestão contra os vícios de linguagem.

Outro aspecto do problema é o dos nervos. Quantos há que, em rodas amígas, primam pela loquacidade e pelo desembaraço. Postos, entretanto, numa plataforma, ou face a um auditório, por mais singelo que seja, vêem-se inteiramente inibidos. Nervosismo? Falta de hábito? Sim, ambas as coisas. Em geral todos estão sujeitos a tais percalços. Mas podem minorá-los, ou mesmo evitá-los. Basta educarem-se. Falar e escrever é questão de hábito; de persistência. É ferrando que se aprende a ferrar.

O auditório militar é, por natureza, condescendente. O subordinado aceita tacitamente o que o superior lhe diz. Há, por princípio, uma base de respeito. Meio caminho está por isso andado. Resta explorá-lo.

9. A arte de instruir

Instruir é de fato uma arte. Para ser artista não basta conhecer o papel. É necessário também vivê-lo, e bem, para que os resultados sejam satisfatórios. É preciso acreditar no que se está fazendo.

Convencido de sua missão, transmite naturalmente o que deseja a seus subordinados. E demonstra-o claramente. Inversamente, se a rotina o conduz, desperta cedo o desinteresse.

A convicção na missão não deve ser levada ao exagêro. A moderação é outra virtude do instrutor.

Há certos assuntos, áridos, que exigem do instrutor grande dose de imaginação. É nesse tema que sua ação se revela mais adequada e pronta, no verdadeiro senso das proporções. Transformar uma coisa árida numa sessão agradável, eis aí a habilidade do instrutor.

Cuidado, tenente, não abuse dos meios auxiliares de instrução. Estes são ajuda e não uma muleta. São MEIOS e não a FINALIDADE do trabalho. Temos visto muitos instrutores, que perdem horas e horas do

preparo exagerado da parte material da sessão e, depois, na utilização dêle, ficam atônitos, perdidos no emaranhado que êles mesmos montaram.

Tenha paciência. Mais vale repetir um assunto, variando a forma de ensiná-lo que exasperar-se em face de uma aprendizagem falha.

Estimule os bons resultados. Apresente-os como incentivo aos demais, destacando os nomes dos autores. Jamais compare para diminuir.

Esteja sempre à altura de sua missão, seja demonstrando conhecer bem o assunto a ministrar, seja executando da melhor forma uma ação comandada, seja afinal, apontando com segurança os erros cometidos.

Use e abuse de um *caderno de notas*. Registre nêle os bons e os maus resultados. Só assim você terá base para julgar com certeza de acertar. Com respeito aos seus homens, não se limite apenas a ter os nomes apontados nesse caderno. Registre outras coisas, mesmo as de caráter pessoal, de família por exemplo. Uma data de aniversário a mão, e lembrada em tempo, dá força à autoridade moral do oficial.

Cuide afinal de sua biblioteca, geral e profissional. Poucos livros, selecionados, valem mais que alguns metros na estante. A ajuda dos mais experimentados lhe será bastante útil. Poupar-lhes-á aquisição de obras sem valor.

10. Punir e recompensar

Punir e recompensar é prerrogativa de todo chefe. É mesmo inerente à sua condição hierárquica. O seu prestígio decorre do uso dêsse direito.

Fazer justiça é distribuir desigualmente segundo os méritos. A forma cômoda, e muito de uso, de nivelar a todos segundo um padrão comum, querendo destarte agradar a todos, traz como consequência o desestímulo e a desconfiança.

Uma das características mais acentuadas de qualquer oficial é a firmeza com que assume a responsabilidade de seus atos, fazendo-o desassombradamente e com toda lealdade. Jamais poderá contentar a todos. Mas, se fôr criterioso, justo, mesmo os pseudo prejudicados reconhecerão suas decisões.

Há sempre para qualquer chefe três tipos de decisão:

- (1) Uma, cômoda, fácil e pronta, de apelar para as normas existentes, geralmente aceitas por tradição ou rotina.
- (2) Outra, também relativamente fácil, e que não importa em empenhar a fundo a sua responsabilidade; é a do sorteio.
- (3) Uma terceira, afinal, via de regra difícil, mas que soluciona bem a questão proposta, em termos de justiça e que exige do chefe alta noção de responsabilidade. É a da fixação de um critério.

Na aplicação das recompensas e punições, o critério com que se distribui justiça é a pedra de toque da estabilidade da organização. A disciplina, o moral, a confiança recíproca, e outras condições, dependem estreitamente do sentimento de justiça prevalente.

Nas pequenas frações sob o comando dos tenentes, em que o trato com o subordinado é direto, permanente e integral, muito facilitada se torna a tarefa do chefe. Uma vez conhecidos seus homens, não será difícil ao oficial julgá-los, nas menores questões.

Antes de passar às mãos do superior imediato uma parte, para que este decida, convém sempre:

- 1 — ouvir pacientemente o subordinado infrator;
- 2 — aconselhá-lo, adverti-lo, prevenindo-o da nova falta;
- 3 — indagar bem das razões que o induziram à falta.

A forma cômoda de "dar parte", desvencilhando-se rapidamente do problema, nem sempre é a melhor solução. Geralmente provoca uma injustiça. E o tenente passa a enfrentar os primeiros sintomas da desconfiança.

Antes de punir ou recompensar faça um exame cuidadoso do mérito da questão. Analise todos os aspectos, positivos e negativos para, em seguida, com mais base, chegar à solução mais justa. É preferível sempre pecar por excesso na segurança do que por falta. Eis um princípio elementar da própria guerra.

Não tenha jamais escrúpulos ou cerimônias em advogar a causa de um subordinado junto a seus superiores. Mas, faça-o sempre com base serena. Nunca apaixonado.

Terminando este capítulo diríamos: seja justo.

II. Conclusões

O presente trabalho, à guisa de normas de conduta para os jovens oficiais, procurou, antes de tudo, traçar alguns rumos necessários à vista dos que começam a longa e árdua carreira das armas. Como guia, apenas, para que serve, não poderia estabelecer padrões de conduta. Estes só são obtidos através uma vivência calcada na prática de hábitos e costumes ditados pelo bom senso e a obediência às exigências da vida em sociedade.

Acreditamos em que, certamente, todos os que norteiam sua iniciação militar nos moldes de uma vida profissional honesta e interessada poderão chegar àqueles padrões ideais, perseguidos tenazmente pelos que acreditam e têm fé na carreira das armas.

Dos aspectos focalizados por nós no texto deste trabalho, acreditamos serem o pertinente ao sentido de nossa carreira e a arte de punir e recompensar, os que devem merecer dos jovens oficiais mais carinho, de vez que representam para eles a pedra de toque, a parte subjetiva mais destacada para o aprimoramento de suas qualidades profissionais. Sem que se inteire realmente na carreira abraçada e sem que desenvolva o espírito de justiça, hoje em dia muito descurado, não poderá enfileirar-se ao rol dos que desejam ser, de fato, oficiais dignos deste nome.

Os demais aspectos compõem esse quadro no qual a vida do oficial se desenrola até os últimos degraus da hierarquia militar.