

# O CHEFE MILITAR

## UM ENSAIO SÓBRE AS QUALIDADES QUE O CARACTERIZAM E AS AÇÕES CORRESPONDENTES

Ten-Cel GERMANO SEIDL VIDAL  
Oficial de EM

Assunto nôvo ou repetição de velhos chavões? Somos nós próprios que indagamos, ao abordarmos assunto que, a seu modo, interessou gerações desde a Antiguidade, às voltas com os aglomerados de homens debaixo do guante de chefes guerreiros ou da mística de líderes das multidões.

As características da chefia militar parecem ser definidas para cada nação e sua época. Assim, buscamos interpretá-las, procurando reunir as notas amarelcidas de nossos quase cinco lustros de serviço ao Exército Brasileiro.

Constitui, dessa forma, o presente artigo, de como vimos os atributos dos comandantes militares, situando-nos na posição de permanentes subordinados e eventuais chefes, dentro da realidade nacional, de tempo e de espaço.

Há quem diga e escreva que as qualidades de chefia militar são inatas e apontam os grandes Cabos de Guerra, que a História registra, como tendo nascido com sua genialidade.

É verdade que certas condições genéticas, como as fisiológicas — ou para ser mais definido, endócrinas — tornam ideais o instrumento de ação da chefia, a “matéria-homem”. Entretanto, sobrepondo-se a essa tese, hoje se identificam processos de educação que, influenciando o “espírito-homem” — representado por tudo o que transcende à matéria, como a personalidade e o intelecto — dão ao “homem” (agora considerado na simbiose matéria e espírito) condições satisfatórias para o exercício do mando.

Filosofia ou não, o fato é que a tese fica na mente do leitor que discernirá na meditação dos itens que se seguem, se aquelas condições podem ou não ser adquiridas.

Vale também notar, que não se trata duma enumeração de qualidades de “chefes geniais”, mas de “bons chefes”, que devem constituir a maciça maioria do nosso Exército.

Evidentemente, tratando-se de um ensaio, com tôdas as falhas que o autor não conseguiu sanar, trará dúvidas sobre a própria conceituação adotada. À língua portuguesa, rica de sinonímias, é em parte res-

ponsável pela diferenciação de inúmeras "qualidades", quando, às vezes, uma só palavra abarcaria todo o assunto, como por exemplo: Caráter, honra, moral e dever.

Convém, outrossim, lembrar, que as ações características de cada uma das "qualidades" relacionam-se, em princípio, às atividades do chefe militar nas "horas normais", na vida corrente de tempo de paz. Na guerra, ou seja nas "horas excepcionais", algumas dessas "qualidades" se sublimam e outras desaparecem na luta de vida ou de morte que então se trava.

Os exércitos constituem expressão do poder das nações, pois não só garantem a soberania dos Estados, como servem de instrumento do exercício de suas vontades, demonstradas através das armas.

A estrutura dos exércitos, desde os tempos mais remotos, se assenta em princípios de hierarquia e disciplina — imposta, consentida ou consciente (não importa aqui a doutrina em que se escude).

A História mostra que, nas clãs e tribos, que se agrupavam para guerrear, os chefes surgiam selecionados pelas leis naturais que regem a liderança dos grupos: a da força física, a da astúcia, a da coragem, a da inteligência e a da moral.

Nos exércitos contemporâneos, os escalões de comando são adremente preparados e exercitados, dia a dia, nos seus misteres, galgando sucessivamente graduações e postos.

Os problemas hodiernos, todavia, fazem, cada vez mais, o homem consciente de seus direitos (talvez mais do que de seus deveres...), exigente do conhecimento da finalidade do seu trabalho e intransigente no julgamento dos chefes quanto às suas ações.

Os tipos de chefia democrática e autocrática, que nada têm a ver com os regimes políticos homônimos, definem as maneiras de exercício do mando, diferenciadas fundamentalmente no que concerne à posição do subordinado em relação a do chefe.

Assim :

O chefe democrata coordena e usa as ordens como definição de tarefa comum a ser realizada, enquanto o autocrata controla e emprega as ordens como simples imposição de uma vontade.

O primeiro explora a delegação de atribuições, o segundo abusa da centralização daquelas atribuições.

O democrata usa normalmente a persuasão, ocasionalmente a sugestão e excepcionalmente a coação, enquanto o autocrata faz uso normal da coação, também ocasional da sugestão e somente excepcional da persuasão.

A chefia democrática convence o subordinado de que o cumprimento do dever satisfaz, em última análise, aos próprios interesses dos executores; enquanto a autocrática exige a obediência em face de sanções correspondentes.

# CHEFE MILITAR

*Energia  
Física e  
Nervosa*

*Saúde e  
estado físico  
Calma e  
domínio de si*

*Qualidades  
Mórais*

*Honestidade  
Lealdade  
Independência  
Coragem • Justiça  
Equidade  
Bondade  
Confiança  
Coerência*

*Qualidades  
Intelectuais*

*Sensibilidade  
educativa  
Senso de determi-  
nação e direção  
Senso de  
medida  
Autocrítica  
Imaginação*

*Espírito  
Militar*

*Exemplo • Decisão •  
Iniciativa • Respon-  
sabilidade • Assistên-  
cia • Cordialidade •  
Operosidade • Atitude  
Entusiasmo • Fé • Re-  
signação • Energia •  
Cooperação*

*Capacidade  
Técnico-  
Profissional*

*Competência  
Profissional  
Cultura  
Geral  
Capacidade  
Administrativa*

*Aptidão  
Social*

*Urbanidade  
Sociabilidade*

O chefe democrata emprega como instrumento predominante de ação a moral do grupo —alicerçando sôbre ela a indispensável disciplina (compreensiva, sólida e conseqüente); ao passo que o chefe autocrata utiliza, como instrumento predominante de direção, a disciplina e, sôbre a mesma, procura (quando o faz ...) alicerçar o moral do grupo.

O democrata coloca os subordinados em situação de participação ativa nos empreendimentos a realizar, orientando-os para um objetivo digno; ao contrário o autocrata que, considerando os subordinados simples peças de um mecanismo, os mantém em posição passiva, manejada ao seu talento.

Finalmente, a chefia democrática é aquela que orienta, dirige, educa e estimula os subordinados, obtendo dêles cooperação voluntária e simpatia, ao mesmo tempo que desenvolve ao máximo a sua capacidade de trabalho; enquanto que a chefia autocrática se caracteriza pela imposição da vontade do chefe, limitando a ação dos subordinados, através de regras rígidas e minuciosas.

Dentro dessas considerações, inclinamo-nos incondicionalmente pelas "qualidades" que caracterizam o chefe democrata, cujo desempenho está hoje afinado aos princípios de liderança.

A posição do militar como chefe dá-lhe prerrogativas hierárquicas e funcionais para :

- influir sôbre os atos dos subordinados;
- exercer sua ação por meio da autoridade;
- unir seus subordinados pela obediência à hierarquia;
- mandar, coordenar e impor, como decorrência dos imperativos do dever.

Porém — e aí se define a nossa tese — não bastam aquêles atributos para o êxito do exercício da Chefia Militar. É preciso que os Chefes sejam os autênticos líderes de seus subordinados, o que, obviamente, não se obtém por decreto ou portaria, mas sim pelas "qualidades" pessoais. O chefe-líder é, pois, aquêle que consegue :

- influir sôbre as idéias dos subordinados;
- exercer sua autoridade pela admiração;
- unir seus comandados pela força de um ideal;
- solicitar, catequizar e conduzir pelo coração, pela fé, pelo entusiasmo e pela compreensão.

Pensamos que as ações acima citadas, típicas do líder, têm necessariamente que ser exercidas, pois nos exércitos não cabem líderes fora da escala hierárquica, o que, se verificado, seria esdrúxulo e atentatório à disciplina, conduzindo ao desprestígio da autoridade e à desordem, incompatíveis com a razão de ser da própria instituição militar.

Tantos aspectos doutrinários conduziram-nos à tentativa de arrolarmos as qualidades do bom chefe militar, como se segue, classificadas segundo os setores e definidas pelas suas ações características.

É assunto deveras apaixonante para nossos misteres profissionais, cuja extensa bibliografia, de autores clássicos, nacionais e estrangeiros, permitiria estudo muito mais profundo e completo. Dispõe-se, também, de casos históricos, particularmente da última guerra, nos quais muitos ensinamentos poderiam ser colhidos.

São, porém, mais modestas nossas intenções. Vale apenas como um ponto de vista pessoal sobre o assunto em foco.

## ENERGIA FÍSICA E NERVOSA

### *Saúde e estado físico*

Cultivar condições físicas satisfatórias condizentes com a atividade a que é obrigado.

### *Calma e domínio de si*

Dominar suas emoções, excluindo intempestivas manifestações de ira ou período de depressão.

## QUALIDADES MORAIS

### *Honestidade*

Agir sem levar em conta interesses subalternos e exigir que seus subordinados também o façam.

### *Lealdade*

Manter seus subordinados sempre bem informados, auscultando-lhes a opinião e a orientando no sentido correto. Não aceitar nem usar a lisonja. Cumprir fielmente a palavra empenhada. Usar de sinceridade com superiores e subordinados em tôdas as circunstâncias.

### *Independência*

Atender aos imperativos do dever sem apêgo a posições, cargos ou honrarias e, especialmente, sem se preocupar em ser agradável aos superiores.

### *Coragem*

Fazer o que acredita certo e sem receio a injúrias físicas ou outras conseqüências de ordem pessoal.

### *Justiça*

**Dar a cada um o que lhe é de direito. Julgar subordinados e fatos segundo a lei, os regulamentos decorrentes e a sua própria consciência.**

### *Eqüidade*

Tratar igualmente seus subordinados, obedecendo a um só critério no julgamento de seus direitos e deveres e na concessão de punições e recompensas.

### *Bondade*

Usar, de início, de benevolência para com os subordinados, como estímulo à recuperação dos mesmos.

### *Confiança*

Confiar em si próprio e conquistar e assegurar a confiança dos seus subordinados.

### *Coerência*

Pensar e agir sempre coerentemente com os pontos de vista que esposa, ensina e exige, permitindo assim ao subordinado saber "a priori" quais as suas reações diante de problemas rotineiros ou imprevistos.

## QUALIDADES INTELECTUAIS.

### *Habilidade educativa*

Manter contínua e firme atividade de esclarecimento e orientação do subordinado, de forma a aprimorar sua conduta como interesse à Corporação, ao Exército e ao País.

### *Senso de determinação e direção*

Estabelecer, de modo claro e preciso, a missão a cumprir e o objetivo a atingir, mantendo todos os subordinados orientados na consecução das tarefas que levam àqueles propósitos.

### *Senso de medida*

Aplicar com oportunidade e intensidade necessárias os processos de persuasão, sugestão e coação, fazendo uso normal do primeiro, eventual do segundo e excepcional do último.

### *Autocrítica*

Julgar severamente seus próprios atos, apreciando os erros para corrigi-los, se puder, ou para, pelo menos, impedir sua repetição.

### *Imaginação*

Usar largamente de imaginação na busca da solução de casos difíceis e na previsão das conseqüências de suas decisões.

## ESPÍRITO MILITAR

### *Exemplo*

Manter conduta militar que desperte admiração, orgulho e desejo de imitação pelos subordinados.

### *Decisão*

Decidir com acerto, segurança e oportunidade, analisando judiciosamente os problemas ou situações. Considerar as opiniões e sugestões dos seus subordinados antes de tomar uma decisão.

### *Iniciativa*

Agir, com presteza, na solução dos problemas que lhe são afetos ou que ocorram, inopinadamente, na área de sua jurisdição.

### *Responsabilidade*

Assumir a responsabilidade pelos seus atos e os dos subordinados, os quais aprovou. Delegar poderes aos subordinados, responsabilizando-os pelos resultados das ações.

### *Assistência*

Conhecer seus subordinados e suas necessidades, interessando-se pelo seu bem-estar.

### *Cordialidade*

Familiarizar-se com seus subordinados de modo a distinguir as diferentes personalidades e dar-lhes tratamento compatível para conquistar-lhes a estima, a confiança e o respeito.

### *Operosidade*

Dedicar-se ao trabalho, mantendo alto nível de rendimento, inclusive impedindo o desperdício de energia por parte dos subordinados.

### *Atitude*

Manter o pundonor e garbo militares em tôdas as exteriorizações de sua conduta pessoal.

### *Entusiasmo*

Exercer com entusiasmo seu trabalho diário, contaminando seus subordinados do mesmo sentimento.

### *Fé*

Acreditar na importância de sua missão e transmitir aos seus subordinados idêntica disposição.

### *Resignação*

Submeter-se às agruras da vida militar com sobranceira e espírito de sacrifício, jamais rebelando-se contra a má sorte ou os insucessos temporários.

### *Energia*

Fazer com que suas ordens sejam compreendidas, cumpridas e fiscalizadas. Exigir de seus superiores tratamento justo para si e seus subordinados.

### *Cooperação*

Trabalhar em harmonia, quando em equipe ou em conjunto visando a atingir objetivo comum e mantendo presente a boa vontade geral.

## CAPACIDADE TÉCNICO-PROFISSIONAL

*Competência profissional*

Possuir a soma de conhecimentos militares indispensáveis ao seu escalão e saber aplicá-la, com proficiência, no cumprimento de seus deveres.

*Cultura geral*

Ter conhecimentos de Cultura Geral capazes de permitir a interpretação de problemas econômicos, políticos e sociais internos e externos — orientando seus subordinados, sempre que necessário, na sua compreensão com vistas ao interesse nacional.

*Capacidade administrativa*

Planejar, organizar, executar e controlar tôdas as medidas administrativas, de sua alçada, para atingir, de modo eficiente e econômico, o resultado colimado.

## APTIDÃO SOCIAL

*Urbanidade*

Usar e incrementar nos seus subordinados as formas de cortesia e amabilidade indispensáveis no trato social.

*Sociabilidade*

Obter do grupo social que integra, na qualidade de chefe, o exercício dos deveres sociais com a espontaneidade e prazer que deve caracterizá-lo.

E, para concluir, transcrevemos abaixo, magistral página do General JOÃO PEREIRA DE OLIVEIRA (de seu livro "Discursos"), onde se acham insertos conceitos inteiramente consonantes com os expostos neste ensaio :

"Muitos há, entre nós, e em tôda a parte, que põem a crença em que ser Chefe é mostrar, a cada triquete, o seu poder na fraqueza daqueles que lhe estão subordinados; é manter carregado o sobrecenho, por se fazer respeitar pelo temor; é aplicar os dispositivos dos regulamentos militares em consonância com a sua simpatia, ou antipatia, e não segundo os sagrados ditames da justiça e da razão; é fazer-se obedecer pelas insígnias; é malferir, por palavras, ou por atos, os fracos e os pequenos. Eu, porém, graças a Deus, não penso assim. Ser Chefe, a meu juízo, é ser bondoso, sem fraqueza; é ser enérgico, sem brutesas; é ser franco, sem agravos; é ser justo, com equidade; é ouvir atentamente os que não mister de ser ouvidos, sem fazer conta do lugar em que estão na hierarquia; é partilhar, sem falsidade, dos prazeres e pesares dos irmãos de armas em geral; é dar exemplos de amor à profissão; é saber, sempre, ajuntar ao castigo das culpas o prêmio da virtude e dos serviços; é, por fim, ser mais que surdo à voz blândica da adulação e da intriga. É isto, para mim, o que é ser Chefe".