

DISCIPLINA

Major-General E. B. SEBRES (ARMY, USA, Maio, 1964)
Tradução do Capitão Roberval de GUIMARÃES CARVALHO

No portão de saída do velho alojamento, na parte sul de West Point, há uma inscrição de autoria do General Schofield sobre a disciplina. Quando a li ainda era cadete, mas havia tanta coisa por aprender que aqueles dizeres não me deixaram uma impressão duradoura. Quisera tê-los assimilado desde aquela época, porque os princípios ali expressos sobre a maneira de lidar com homens não serão alterados nem com o advento do campo de batalha nuclear.

“A disciplina que torna o soldado de uma nação livre digno de confiança no combate, não é obtida com brutalidade ou tratamento tirânico. Ao contrário, este modo de agir é mais apropriado para destruir do que para construir um Exército. É possível ministrar a instrução e dar as ordens de uma maneira e tom de voz tais que não inspirem mágoa ao soldado, mas sim um desejo intenso de obedecer; um tratamento oposto fará surgir um forte ressentimento e o desejo de desobedecer. Uma ou outra destas fórmulas no trato com o subordinado resultam de um correspondente estado de espírito do Comandante. Aquêles que não respeita os outros, não pode inspirar respeito por si; aquêles que sentem e manifestam desrespeito para com seus semelhantes, em particular com os subordinados, não deixarão de inspirar o ódio contra si”.

Muitos oficiais, como aconteceu comigo, começam suas carreiras com a falsa idéia de que o tratamento comum que se dá aos calouros em nossas escolas militares, pode ser usado no trato com o soldado. Isto está bem longe da verdade. O domínio dos calouros pelos veteranos, se usado inteligente e objetivamente, pode ser eficaz. Quando aplicado sem objetivo ou por capricho para satisfazer um ego ou compensar um complexo de inferioridade, demonstra ser o indivíduo mais capacitado para ser pedreiro do que para usar estrelas sobre os ombros. Todos nós recordamos com estima os veteranos que foram capazes de fazer respeitar a sua autoridade sem terem sido grosseiros, e lembra-

mos com desprezo (freqüentemente durante anos) aquêles que nos maltrataram quer como cadetes ou jovens oficiais.

Um Exército, por sua própria natureza, é uma autocracia: quando rejeitamos esta concepção, estamos rejeitando a própria concepção de Exército. A idéia de liderança autoritária não significa entretanto que o chefe use a coação como um meio para fazer os subordinados trabalharem corretamente, exceto, ocasionalmente, quando se torne indispensável. Devemos, é certo, admitir que existem também seres humanos que são incapazes de agir pela persuasão, e que só têm respeito por aquêles que possa dominá-los pela força; lembrar-se-ão eles somente do homem que lhes tenha aplicado um corretivo.

A disciplina é a base da liderança. É alfa e ômega, é o coração e a alma, o começo e o fim daquilo que constitui um Exército. Uma unidade militar assemelha-se a um corpo com vida; não podemos associar um grupo de braços, pernas e olhos, e dizermos que temos um corpo. Eles devem trabalhar juntos e coordenadamente, conhecendo-se uns aos outros. É aí que surge a disciplina. O General Schofield sugere, sem maiores considerações, que a aplicação da disciplina depende do temperamento das pessoas que a ela são submetidas. Se êle tivesse estudado o assunto em profundidade, poderia ter acentuado que os americanos não são homogêneos, como os povos de muitas outras nações. Onde outras nações desenvolveram laços comuns de grupo racial, cultural ou de lealdade ao regime (Pelo rei e pela Pátria), nós americanos deliberadamente cultivamos a individualidade de pensamento e ação; somos inclinados a criticar livremente tudo aquilo por que não somos responsáveis, e encaramos a autocracia com restrições ainda que a aceitemos como uma necessidade militar. Não estou bem certo se não seremos mais cônscios dos nossos direitos do que de nossas responsabilidades e obrigações.

Estou porém seguro de que: o líder do soldado americano deve compreender que é responsável pelo contróle e o destino de concidadãos seus, iguais a êle perante a lei e com idénticas oportunidades; que se respeitam a si mesmos; que são, por importantes decisões e ações, responsáveis em conjunto no campo civil; e que responderão à liderança militar somente se seus líderes tiverem conquistado sua confiança e respeito. Os americanos poderão corresponder à disciplina militar aplicada negativamente; mas, se controlados ou dominados pela força, não se submeterão a ela conscientemente, e sim apenas porque não se sentirão bastante fortes para resistir.

Devido ao grande número de nossos manuais de instrução (que já chegaram ao ponto de terem a utilidade diminuída tal sua quantidade), nós associamos e introduzimos algumas idéias erradas sobre disciplina. Quero dizer que nos afastamos das idéias básicas e indispensáveis, e que devemos estar fazendo mais mal do que bem. No ano passado, perguntei a diversos oficiais jovens o que eles consideravam serem os "elementos essenciais" para determinar se uma Unidade é bem disciplinada. A maioria respondeu que a cortesia militar, o asseio da roupa, do alojamento e do equipamento, a boa aparência e outras coisas semelhantes estavam entre as indicações. Eu devo ter dado as mesmas respostas nessa fase da minha carreira.

Pelo que pude apurar, a origem destas idéias surgiu numa circular do Ministério da Guerra datada de 4 de março de 1918, a qual publicou que "cortesia e asseio são ABSOLUTAMENTE essenciais à disciplina". Este pensamento tem prevalecido até nossos dias.

O Manual AR 600-20 (Disciplina Militar) vai mais longe, prescrevendo o seguinte:

"A autoridade se imporá mais pela competência profissional dos líderes em todos os escalões, do que pelos métodos arbitrários ou despóticos de rígidos disciplinadores. O bem-estar da tropa, após o cumprimento de suas missões militares, é da responsabilidade do Chefe. Oficiais e Graduados farão aumentar o desejo de lutar pela Pátria em seus subordinados, incutindo-lhes um senso de responsabilidade como cidadãos dos Estados Unidos, conduzindo-se e se comportando como membros do Exército, e um espírito de lealdade para com os princípios democráticos, nos quais a maneira americana de viver é baseada".

Belas palavras! Mas o que significam e o que tem a maneira americana de viver com a disciplina? Afinal a conduta militar, o asseio, a cortesia e outros predicados desejados não são todos eles superficialidades que devam ser distinguidos da coisa real?

A disciplina, e a verdadeira compreensão que este termo significa, é muito importante para ser confundida com algo de pouco valor. A conduta militar, a polidez e o resto, são partes componentes do exemplo e nascem do orgulho natural e do respeito próprio. Seus valores militares estão nos seus significados, como atributos de uma nobre profissão, mas estes valores, como a subida de um balão ou uma conferência sobre cidadania, nada têm de correlato com a disciplina.

Os civis também se preocupam com a elegância nas maneiras e no vestir. Aquêles que não o fazem, perdem a admiração dos que o cercam. Porém, se êstes atributos superficiais são mostras de disciplina, como explicar que o golpista se fardes com esmêro para passar a ausente? Por que o melhor recruta de um curso básico de treinamento, apontado como o melhor soldado em apresentação individual num grupo de mil, deserta, às vésperas de receber sua primeira missão, por lhe ter sido recusada uma permissão para sair por três dias?

É perigoso confundir disciplina com opiniões superficiais e apresadas a respeito, causadoras de complexos de infabilidade. Recordo-me de um comandante de Regimento, cujo semblante agradável e sorriso nervoso, davam a idéia de que êle tinha senso de humor. (Pelos seus antecedentes, êle não o tinha). Num momento de confidência, disse-me certa vez que adotava um método infalível para determinar a disciplina e o valor de uma pessoa: pelo grau de polimento dos sapatos. Quando via um oficial com as botas e cinto muito bem polidos, não precisava olhar mais nada. Sabia que sob o gorro estava uma inteligência poderosa, e dentro da camisa batia um coração do mais puro ouro.

Naquela época, dei grande importância a essa idéia, e chegamos a realizar competições entre as botas mais polidas do Regimento. Quando a idéia do Comandante se espalhou, fiz questão, a exemplo dos outros, de seguir as regras da competição. Mas eu perdi a confiança nesta teoria geral, quando, certa vez o mais bem fardado Comandante de Companhia (a quem o coronel se referia como o melhor capitão do Regimento) embriagou-se e faltou ao quartel por vários dias. Ao apresentar-se de volta da punição conseqüente, fêz referências tão rudes, diretamente ao ajudante e indiretamente ao Coronel, que melhor será não entrar em pormenores.

É em campanha que se tem provas de verdadeira disciplina. Aí, o homem precisa ser disciplinado para avançar sob o fogo sem succumbir à tentação de abandonar tudo e voltar para casa. Nós tivemos disciplina em Valley Forge e em Wilderness? Foi ela revelada pelas aparências? Durante a Guerra Civil, os observadores europeus, referiram-se a ambos os exércitos como turbas armadas, perambulando através do campo sem chegar a lugar algum. Apesar disto, as táticas e estratégias dêsse grande conflito são ainda as maiores fontes de recurso para sérios estudos militares. Talvez o conceito europeu

sobre disciplina, mesmo naquela época, fôsse firmemente apegado a uniformes fantasiados e a passo de ganso, no sentido de que o homem não poderia combater sem uma pluma no gorro, e que era mais importante enfeitar o campo da luta do que vencer a batalha.

A disciplina é conseguida pela motivação. A motivação negativa é induzida pelo medo das conseqüências; a motivação positiva abrange um apêlo ao orgulho próprio dos homens. O comportamento humano é influenciado em grau considerável para melhor ou pior, reconhecendo-se que o soldado é um ser e não o recruta número tal, e criando-se um senso de segurança pessoal. O fato de que o reconhecimento e o tratamento justo são essenciais para a motivação positiva, tem sido tão freqüentemente provado, que se torna difícil conceber pessoas que pensem de outra maneira, e acreditem que o cidadão americano comum, se fôr deixado à sua vontade, fuja ao trabalho, perca a iniciativa e deva ser fiscalizado; como se êle fôsse influenciado somente por coisas materiais, tais como o pagamento e o conforto pessoal, real ou imaginário. Nosso trabalho e experiência no Centro de Treinamento Militar, no Centro de Oficiais da Reserva e no Centro de Treinamento de Recrutas, onde a autoridade para recompensar ou punir pode ser considerada como mínima, deveria ter-nos ensinado que os americanos têm respeito pela autoridade, e anseiam cumprir ordens, desde que saibam o que se espera dêles. A aproximação é através do "ego" e não através do castigo.

Individualmente, isto é tão importante para o oficial, quanto para o recruta. Talvez seja esta a razão por que um Major-General reformado, que tenha passado 35 anos "a serviço de si mesmo" torna-se tagarela quando passa para a inatividade. Alguns dizem que o maior problema com que se defronta um General da reserva, é o fato das pessoas não mais acharem graça em suas piadas. O ator Joe E. Brown, estimado e respeitado por todos que o conhecem, disse-me, certa feita, que tinha por hábito tratar todos os homens que conhecia como pessoas de certa importância, mesmo que fôssem de nível social mais baixo. Penso que é uma boa regra a seguir.

O senso de segurança a que me referi mais atrás, é obtido quando uma pessoa aceita o fato de que pode construir uma carreira sobre os fundamentos sólidos de um tratamento justo e imparcial; que as trocas efetuadas no Comando não lhe sejam pessoalmente prejudiciais; que seu compromisso com o Exército — escrito, moral ou oral — seja reconhecido, e não esteja em perigo, por arbitrariedades.

Webster define a disciplina positiva como "um exercício que corrige, molda, robustece ou aperfeiçoa"; a negativa como "punição; castigo; contróle obtido impondo-se a obediência".

Acredito que o conceito da disciplina pelo terror originou-se quando os exércitos mercenários começaram a recrutar seus homens em maltas desordeiras, ou pelo rapto, e neste caso, o recruta era da pior classe social e freqüentemente prestava o serviço militar contra a sua vontade. É uma maneira rápida de se obter a submissão superficial, e por isto tem prevalecido desnecessariamente. É mais fácil para um chefe sem imaginação usar linguagem e tratamento brutos para realizar seu propósito imediato, do que agir objetivamente e dispensar a devida consideração aos sentimentos dos subordinados. Isto lembra a velha história do tenente que, ao encontrar o coronel, observou em conversa: "nós nos suportaremos, não é coronel?" O tenente estava certo de que isto aconteceria, mas que ele, tenente, é quem iria "suportar". Porquanto seja um graeejo banal e inocuo, apresenta uma faceta da ação administrativa que não precisa ser realçada. Sobrepuja perfeitamente este truismo: é vitalmente mais importante ao superior tratar o subordinado com cortesia do que vice-versa. Os subordinados têm uma boa visao do caminho para "a promoção e a recompensa", que não precisa ser destacada.

Em suma, a disciplina que se espera de um homem de uniforme é a obediência até a morte. Ela é motivada pelo reconhecimento pessoal e um desejo de ser corretamente tratado, tanto pelos superiores quanto pelo Exército como instituição. Ela é manifestada não apenas pela competição dos sapatos polidos, mas por um alegre e intenso desejo de obedecer.

O Comandante subjetivo perde o contróle sobre seus homens no momento em que sua subjetividade tornar-se evidente. "Noblesse oblige" é importante tanto na manutenção da disciplina, como no desenvolvimento do resultado por ela alcançado: a liderança.

A vontade, o caráter, a aplicação e a audácia fizeram-me o que sou.

Napoleão