

COMANDO E LIDERANÇA

Dr. ANTÔNIO MARQUES,

Juiz Auditor da 9ª RM.

São dois aspectos de indiscutível importância para as forças armadas: o comando e a liderança.

1. O comando decorre de um imperativo legal, de um princípio de hierarquia e subordinação, imposto por uma determinação de ordem jurídica, que deve ser acatado e reconhecido, sob as penas da lei. O próprio Código Penal Militar impõe sanções à quebra desse princípio da hierarquia e subordinação.

Tal princípio começa no posto mais alto da hierarquia militar, que é o Presidente da República, por força dos arts. 87-XI e 176 da Constituição Federal e vai descendo ao último da escala. O exercício do comando decorre de preenchimento de determinados requisitos. A investidura inicial exige, quase sempre, maiores solenidades, como, por exemplo, ao aspirante, ao soldado etc.. Nos postos subsequentes ou intermediários, quase sempre o fator preponderante é a mera decorrência de tempo de serviço, suficiente para criar direito à promoção. A não ser em casos especiais, como o Curso Especializado, o Curso de Estado-Maior etc..

A promoção nada mais é que a ascensão a um escalão superior de comando.

A decorrência de um tempo de serviço mínimo, sugere que, em tal interregno, o militar adquiriu experiência e cultura suficientes para qualificá-lo a um mister mais elevado.

2. Já a liderança é uma questão de fato. Não decorre de qualquer princípio ou ordem escrita. Seu fundamento é estritamente moral. Não é imposta ou ordenada de fora para dentro, mas o homem, que, no seu íntimo, impõe a si próprio essa autodisciplina e essa norma de conduta em obediência a uma hierarquia espontaneamente delineada. A liderança não possui códigos nem regulamentos. A subordinação aqui é essencialmente natural e não imposta. Sua violação, diante disso, não merece qualquer sanção, a não ser de ordem moral.

3. Como aparecem e se firmam os líderes?

Já é uma pergunta um tanto complexa. Em todos os agrupamentos humanos, mesmo os menores, facilmente se pode apontar

aquêles que guiam as correntes de opinião e aos quais a comunidade acompanha. Parece que os líderes são gerações espontâneas, que surgem, para atender a uma necessidade social.

4. De fato, os homens, vivendo em comunidades, como seres gregários, estão presos a diversos círculos de interesses: haja vista, por exemplo: o Círculo Familiar, que envolve os que se acham vinculados por laços de sangue ou afinidade; êsse próprio círculo familiar abrange uma série de camadas, geralmente conforme o grau de parentesco, sendo mais estreitos e fortes os laços de vinculação, quanto mais próximo o parentesco, e mais frouxos à medida que se afasta, até sua diluição total; temos o Círculo Profissional, que aproxima os que se dedicam ao mesmo ramo de atividade, fazendo-os solidários na defesa e na reivindicação de interesses comuns; há o Círculo Comunitário, também abrangendo vários raios de ação, concêntricos, tais, por exemplo, os de cidade, de Estado, de Nacionalidade etc... Cada um de nós está vinculado a vários desses círculos de interesses: Tal ou qual cidadão, por exemplo, tem seu círculo familiar; sendo militar, está integrado na atividade da caserna; é natural de Niterói, pelo que se sente mais próximo dos fluminenses, especialmente os naturais de sua cidade natal; sendo brasileiro, está solidário com todos os brasileiros, onde quer que os encontre.

5. Cada um de tais círculos, supõe uma liderança distinta. O Chefe da família, é o líder nato de sua família. Se esta se agrega numa espécie de regime patriarcal, *ipso facto*, cada chefe de família agregada abdica de uma parcela de seus direitos de líder, em favor do Pater comum.

O Chefe de família, sendo líder de sua família, pode não sê-lo de seu partido político, ou de sua comunidade religiosa, perante as quais ele admite e reconhece outra liderança.

6. Há campos favoráveis e desfavoráveis à eclosão de líderes.

Haja vista, por exemplo, nas profissões chamadas liberais: aí, a despeito de preconceitos e tradições, o homem que possui realmente capacidade e qualidades positivas, triunfará fatalmente e, querendo, poderá tornar-se um líder, independentemente de sua origem. Temos grandes exemplos disso na profissão jurídica, seja de advogado, de magistrado ou de Ministério Público.

Aí prevalece a livre competição, em que cada qual esgrima a espada do valor pessoal.

7. Outras profissões há, em que, devido a um regulamento disciplinar mais rígido, as hierarquias são mais rigorosamente formalizadas, e a geração espontânea dos líderes é dificultada. É o que ocorre, por exemplo, na profissão eclesiástica, especialmente católica romana e na profissão militar.

Nesta, há uma presunção de que a liderança de direito (decorrente do posto ou graduação), corresponde à liderança de fato: em

outros termos, a lei impõe a correspondência entre o comando e a liderança.

Ora, tal correspondência nem sempre ocorre: verdade é que o oficial recebe uma formação cultural e sobretudo psicológica, perfeitamente compatível com sua função. Há, entretanto, que tal formação visa exclusivamente o Comando, sem atentar que tal função — Comando — não pressupõe, necessariamente a liderança. É uma lacuna. Assim, encontramos, quantidades de comandantes, em todos os escalões, alguns dos quais de excelente formação cultural e profissional, mas mediocres líderes. E como a liderança é um imperativo social, ocorre que a comunidade (no caso a Unidade Militar) não encontrando no seu comandante qualidades de líder, vai procurar a liderança noutra pessoa, muitas vezes a menos indicada, ocorrendo, destarte, um dualismo, às vezes conflitante e irreconciliável, com reais prejuízos para a ordem, a disciplina, a formação e a produtividade.

8. Entendo que é de importância para as forças armadas, esse problema.

Seu objetivo ideal será identificar, o quanto possível, o comando com a liderança; comandante, que não fôr o líder de sua unidade, jamais será um comandante completo: cabe-lhe mais o título de Mandante: ele apenas mandará; será obedecido, mas obediência coercitiva, imposta, obrigada; não aquela obediência espontânea natural e que leva o subordinado a extremos de sacrifício, com sorriso nos lábios, que faz do comandante um idolatrado, um amigo, um companheiro mais velho e mais sábio.

9. As conseqüências do fato, entretanto, são ainda mais profundas: numa unidade militar, como já foi dito em relação a outras comunidades, há também círculos concêntricos de comunidades de interesses: há, por exemplo, o dos sargentos, há o dos tenentes, há o dos oficiais superiores. Quanto mais numerosa a unidade, maior a subdivisão desses círculos, maior o número deles há e mais diluída é a liderança do comandante supremo, com o conseqüente reforçamento, na ordem inversa, das lideranças dos grupos e subgrupos.

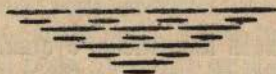
10. Em tais circunstâncias, já possuindo uma formação pessoal sobre o assunto, ou quando menos noções, procurará o comandante chamar a si esses líderes da sua unidade. Com isso, não só estará fortalecendo sua autoridade, como dando uma solução natural a uma questão de fato e escolhendo o caminho ideal para a administração e o rendimento de seus comandados.

Jamais, a não ser em casos excepcionais, deverão ser, por exemplo, desprestigiados esses líderes de grupos: o círculo de seus liderados entrará em solidariedade com ele, criando, pelo menos, um ambiente de mal-estar desnecessário.

11. Já sabendo da fatalidade da existência de líderes de grupos, ao comandante, então, caberá analisar seus subordinados, encontrar os mais bem dotados e mais aptos e encaminhá-los a uma posição de liderança. Inclusive poderá ser o recurso inteligente e hábil, para destituir da liderança, elementos inconvenientes e incompatíveis com a boa ordem e a disciplina militar.

Muito embora não seja cabível formar líderes mediante Instrução, será possível, através de uma Educação adequada, estimular os líderes em potencial e até criar ambiente propício ao surgimento de novas lideranças.

Tenhamos sempre em mente que: a liderança é uma necessidade social imperiosa; não há comunidade, nem mesmo a militar, sem líderes; a verdadeira liderança jamais poderá ser imposta; e, finalmente, o ideal, sob o ponto de vista militar, será identificação da liderança, na pessoa do comandante.



GUERRA DO PARAGUAI

A Subseção Comercial da Biblioteca do Exército possui à disposição dos interessados a monumental obra do Gen Augusto Tasso Fragoso, "História da Guerra entre a Tríplice Aliança e o Paraguai", revista e anotada pelo Ten-Cel Francisco Ruas Santos.

5 volumes — 3.228 páginas — 96 mapas.

Preço: Volumes e mapas — Cr\$ 3.000,00.

Capa colecionadora de mapas Cr\$ 250,00.

Pedidos pelo reembolso postal à Subseção Comercial, Biblioteca do Exército, Palácio da Guerra, 3º andar da Ala Marcílio Dias.

Rio de Janeiro — GB, ZC-55

Endereço telegráfico: BIBLIEX