



O OFICIAL DE E.-M. E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DO EXÉRCITO

Enio Gouvêa dos Santos

Conteúdo transcrito da palestra pronunciada na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) pelo Gen Ex R/1 Enio Gouvêa dos Santos.

Partindo da caracterização do Oficial de Estado-Maior, o General Enio examina a sua formação, através do relacionamento aluno-instrutor da ECEME e do exercício de suas atividades após formado, terminando por caracterizar os atributos que deve cultivar, para se constituir em verdadeiro chefe, objetivo final de sua carreira profissional.

O OFICIAL DE ESTADO-MAIOR

O Oficial de Estado-Maior é, em última análise, um importante auxiliar do Chefe no estudo e análise de qualquer missão ou problema e que, pela sua capacidade profissional, isenção e objetividade, o facilitará na escolha da melhor decisão.

Seu trabalho anônimo e sensato permitirá ao Chefe ter maior visão do problema apresentado e, conseqüentemente, melhor discernimento para decidir.

Deverá ter humildade e altanería, para a possibilidade de ver suas conclusões ou opiniões recusadas ou contestadas, e possuir grande disciplina intelectual, para

trabalhar com a mesma responsabilidade e entusiasmo em outra idéia que não seja a sua.

Não deve querer ser o *dono da verdade* – porque ninguém o é –, daí a necessidade de saber trabalhar em grupo, de fazer parte de uma equipe que se destina a analisar, em conjunto, o problema proposto e, através da apresentação das várias linhas de ação, facilitar ao Chefe a adoção da melhor solução.

Não é fácil trabalhar em grupo, mas é definitivamente importante que o oficial de Estado-Maior se esmere e se conscientize de que sua atuação nesse tipo de trabalho é fundamental.

A sistemática do trabalho em

grupo deve ser uma constante na vida do oficial de Estado-Maior, desde sua formação até a colimação do objetivo final de sua carreira: *o de ser Chefe*

Nem todos nascem com as características necessárias para participar efetivamente do trabalho em grupo. Existe *o dono da verdade*, aquele que quer impor – às vezes até agressivamente – suas idéias; existe o que se acomoda, não debate, não expõe seus argumentos e opiniões e esperava passivamente o final do trabalho, assim como o que, por preguiça intelectual, se oferece de imediato para redigir o que for decidido – é o Pero Vaz de Caminha, *o escrivão da frota*. Tais temperamentos são encontrados na maioria dos grupos de trabalho. Daí a necessidade do treinamento de tal atividade. É como se fosse uma ginástica, um esporte coletivo, no qual não pode haver atitudes individuais, porque o que vale é a atuação do conjunto.

Por isso, repito, é importante que nos acostumemos a trabalhar em grupo, pois este é o tipo de trabalho que o oficial de Estado-Maior irá desempenhar no decorrer de toda a sua vida profissional, tanto na condição de *componente do grupo*, como na de *seu líder*, quando atingir a chefia.

Disciplina, para nós soldados, é uma palavra sagrada. Refiro-me tanto à *disciplina hierárquica*, como à *disciplina intelectual*. A primeira porque, sem ela, não sobreviveremos como instituição militar; a segunda porque – embora muitas vezes sejamos venci-

dos pelo consenso da maioria do grupo ou pela decisão do Chefe – é a que permitirá a harmonia do relacionamento coletivo e, em última análise, a existência da outra.

Daí porque, repetimos, é necessário que o oficial de Estado-Maior tenha humildade, para ver suas opiniões contrariadas, e altaneria, porque só assim poderá trabalhar com entusiasmo e determinação sobre outras idéias que não as suas.

SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- O Aluno
- O Instrutor

A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército é um templo, um laboratório e uma fábrica de Chefes.

Templo, porque nela devem entrar e permanecer só aqueles que têm fé no Exército e no Brasil; aqueles que acreditam no aprimoramento profissional individual buscando o aprimoramento profissional coletivo.

Laboratório, porque nela são feitas experiências de novas técnicas, novas idéias, novos conceitos, novos métodos didáticos e pedagógicos. Laboratório de delicada e difícil manipulação, porque trabalha com idéias subjetivas, difíceis de uma avaliação matemática.

Fábrica, porque dela sai, em “fornadas” anuais, a elite dos

futuros Chefes, diamantes lapidados e transformados em brilhantes que irão se constituir na coluna vertebral de nosso Exército, continuando a dar-lhe sua postura digna e eficiente.

É uma Casa que marca profundamente nossa vida militar e deixa em todos nós gratas e saudosas recordações, tanto aos instrutores e alunos, como em nós, velhos soldados, já na Reserva, orgulhosos por termos passado por aqui e gratos, muito gratos, por tudo que aqui aprendemos.

Falemos, então, do *aluno* da *ECEME*.

Todos são voluntários. E importante que isto não seja esquecido. Todos se submetem, com sacrifícios próprios e de suas famílias, a um rigoroso mas justo processo de seleção. Fazem parte, portanto, da elite do Exército.

Parodiando Euclides da Cunha, atrevo-me a dizer que o aluno é antes de tudo um reacionário. Ele, intrinsecamente, reage a tudo. E aí vai o conselho de um velho soldado: "Não briguem com a Casa, ela sempre leva a melhor. . ."

Indiscutivelmente é duro, é difícil ser aluno. Preocupações com os estudos, preocupações domésticas de toda a ordem, sacrifícios da esposa e filhos, poucas horas de lazer e muitas horas de aulas e de trabalhos em domicílio. Mas vale a pena! Tenho certeza de que alguns dos que me ouvem talvez não concordem comigo. Não importa, mais tarde concordarão. O que importa é saber que o sacrifício e o esforço

que ora estão fazendo é a abertura de uma nova via de acesso que leva ao ponto crítico vital do objetivo a conquistar.

O aluno é um curioso. Tem a curiosidade do saber. Por isso deve perguntar o que quer saber ou o que não entendeu. Mas vejam bem, existem perguntas, muitas perguntas. . . Existem *as perguntas válidas* daqueles que realmente desejam aprender; mas também existem aquelas nas quais o aluno *deseja mostrar erudição* e, então, as faz mais como uma demonstração de conhecimento do que como dúvida porventura existente. Acautelem-se com essas últimas. Elas são facilmente detectadas.

Alunos e instrutores fazem parte de uma mesma equipe, integram essa instituição sagrada que é o Exército Brasileiro; por isso não se devem encarar como adversários e, muito menos, como inimigos. Todos lutam por uma causa justa: o aprimoramento profissional.

Muitas vezes o aluno reage contra *uma solução da Casa*. Se essa solução, à primeira vista, pode parecer esdrúxula, haverá uma razão válida para justificá-la. Talvez um novo ensinamento, a criação de um novo reflexo no raciocínio ou um novo enfoque do problema em estudo, visando a criar estímulos à imaginação e procurando fugir a soluções esquematizadas. É preciso não perder de vista que na *ECEME* se trabalha com idéias subjetivas e não com fórmulas matemáticas e, por isso mesmo, difíceis de serem

mensuradas e avaliadas, porque impossíveis de serem testadas e comprovadas. Quantos valorosos chefes militares foram derrotados por seguirem à risca os preceitos doutrinários e quantos foram vitoriosos maculando-os.

Os alunos que hoje estão sentados aprendendo, amanhã poderão estar como instrutores, ensinando.

Por isso, agora, tentaremos enfocar o *instrutor*. Desnecessário será fazer referência à sua capacidade profissional, porque esta é uma condição primordial. No entanto é imperioso que o instrutor se lembre, inicialmente, de que não faz muito tempo ele ocupava a mesma cadeira que ora é ocupada pelo aluno.

Ele deve ter em mente que *não é instrutor, ele está instrutor*. Instrutor não é grau hierárquico na carreira militar, é uma função conjuntural, passageira e, por isso, significativa e marcante, particularmente na carreira das armas, que é repleta de uma sucessão de cursos.

A principal qualidade de um instrutor é a de *querer ensinar, querer transmitir* aos companheiros novos conhecimentos, sem mistérios, sem a preocupação de apenas mostrar erudição, mas, ao contrário, *querendo repartir* com eles tudo o que sabe.

Deve ser humilde, o que não significa tibieza. Humilde no sentido lato da palavra. Ter a humildade daquele que sabe, mas que não tem pejo de dizer que não sabe, quando realmente não souber. É dever do instrutor, quando

não souber, reconhecer que não sabe e procurar a resposta para posteriormente sanar a dúvida. Tal procedimento só o engrandecerá, por sua autenticidade, perante seus alunos. É preferível reconhecer e admitir o desconhecimento da resposta, do que dá-la de maneira evasiva, o que fatalmente o levará ao descrédito.

A arrogância e a prepotência são defeitos que não podem existir no instrutor. Não é esse o caminho que o levará à estima e à credibilidade de seus alunos.

O instrutor, enfim, deve representar, em toda sua grandeza, o que é a ECEME, este Templo, este Laboratório, esta Fábrica. Grandeza que é constatada por toda a sua vida e por tudo que ela fez, através dos anos, para a eficiência de nosso Exército.

SEUS ENCARGOS

Sou partidário da *permanência* na ECEME de oficiais recém-diplomados, nas funções de instrutor. Eles representam sangue novo no Corpo Docente, porque estão atualizados. E aí está um dos principais encargos, uma das principais funções a serem desempenhadas pelo oficial de Estado-Maior. Como instrutor, o oficial de Estado-Maior vai desempenhar uma das mais importantes e nobres funções de sua vida militar, qual seja a de transmitir novos conhecimentos a seus companheiros.

Sou de opinião, também, que o oficial de Estado-Maior *deve*

começar sua trajetória nos Quartéis-Generais das Regiões Militares e das Brigadas, *para só depois, então, passar* para as Divisões e Comandos Militares: *finalmente, já com experiência*, irá servir nos Departamentos e no Estado-Maior do Exército.

Com o início de sua vida de oficial de Estado-Maior nas Regiões Militares e Brigadas, o oficial terá contato cerrado com o apoio administrativo às organizações militares e com a instrução e o emprego das grandes unidades específicas das Armas, tomando conhecimento de seus detalhes e problemas.

O desempenho posterior de funções de Estado-maior nas Divisões e Comandos Militares, já levando a experiência adquirida nos escalões subordinados, permitirá aos oficiais de Estado-Maior mais eficiência. E os fará tomar conhecimento mais estreito com os assuntos pertinentes aos Campos Psicossocial e Político.

Só depois dessas experiências é que os oficiais de Estado-Maior deverão ser colocados nos Departamentos e no Estado-Maior do Exército.

Permito-me, agora, tecer algumas considerações sobre esse problema, que considero importante. Criou-se um mito no seio do Exército de que é demérito para o oficial de Estado-Maior servir nos Departamentos. Assim, os considerados melhores anseiam por servir no Estado-Maior do Exército. É uma dificuldade encontrar-se, por exemplo, um Coronel para ser Chefe de Seção de

qualquer Departamento, pois a preferência é ser Adjunto de Seção no Estado-Maior do Exército. Esquecem-se, os que assim procedem, da importância que têm os diversos Departamentos na vida cotidiana de nosso Exército.

O que desejo deixar registrado nestas palavras informais que lhes dirijo é que a seqüência dos encargos do oficial de Estado-Maior deve ser lógica e objetiva, iniciando-se nas mais simples, para terminar nas mais complexas e, mais ainda, que não seja perdida de vista a importância dos Departamentos na cadeia de Comando do Exército. Isso permitirá que o oficial de Estado-Maior, ao longo de sua carreira, amealhe experiências e consolide todos os seus conhecimentos. Daí a importância do oficial de Estado-Maior no contexto do Exército: o Chefe do futuro auxiliando com eficiência o Chefe do presente.

O SEU DESTINO: SER CHEFE

– O Chefe: Características

O que é o *Chefe*?

Segundo Gaston Courtois: "Chefe, etimologicamente, é aquele que está na cabeça; ou melhor ainda, é aquele que é a cabeça." A cabeça que vê, pensa e promove a ação no interesse de todo o corpo.

Chefe é aquele que sabe, quer e realiza e também aquele que faz saber, querer e realizar.

Chefe é aquele que sabe fazer-se obedecer e ao mesmo tempo fazer-se amar.

Não é aquele que impõe, mas aquele que se impõe.

Ser chefe não é somente fazer uma obra, é, sobretudo, fazer homens - conquistá-los, uni-los, amá-los e ser amado por eles.

O verdadeiro chefe é aquele a quem se admira, se ama e se segue.

Para ser chefe é preciso reunir um conjunto de qualidades que o diferenciam e dignificam, tais como:

FÉ NA SUA MISSÃO

O Chefe que não crê na causa que serve não é digno de ser Chefe.

SENTIDO DE AUTORIDADE

O Chefe é o sinal sensível da autoridade. Ele deve ter uma consciência elevada de sua missão, pois a autoridade é um tesouro que lhe está confiado e que ele não tem o direito de dilapidar.

ESPÍRITO DE DECISÃO E DE INICIATIVA

O Chefe que teme as responsabilidades e que limita as suas ambições à coisas fáceis e vulgares carecerá sempre de alma para arrastar seus comandados. As noções de responsabilidade e de autoridade estão intimamente ligadas.

ESPÍRITO DE DISCIPLINA

A maior parte dos Chefes tem que obedecer a superiores tanto como dirigir subordinados. Devem àqueles que lhes estão abaixo o exemplo da deferência e da obediência aos seus próprios superiores.

Diz um velho aforisma militar: "A disciplina é a força dos Exércitos." Ela é, também, a força principal de uma nação que não quer perecer, pois só saberá comandar quem souber obedecer.

CALMA E DOMÍNIO DE SI PRÓPRIO

O Chefe que quer ser digno de comandar deve começar por ser capaz de comandar-se a si próprio.

Sem domínio de si mesmo, ninguém pode pretender o domínio das coisas e ainda menos o dos homens.

COMPETÊNCIA

A competência não é característica exclusiva da autoridade do Chefe. No entanto, ele deve desenvolvê-la sem cessar, para estar à altura de melhor servir.

Sua autoridade moral aumentará na medida em que der provas de seu valor.

A competência profissional não é somente uma condição de prestígio, é também uma questão de honestidade.

CONHECIMENTO DOS HOMENS

A arte de conduzir homens é muito difícil.

Compete ao Chefe conhecer seus homens, para estar à altura de adaptar suas ordens à capacidade de cada um.

Certos chefes são tão inábeis que, quando falam, os seus comandados têm a tentação de fazer o contrário do que lhes foi ordenado.

O Chefe, quando se dirigir a

um subordinado, deve lembrar-se de que não fala a um ser com lógica, mas a um ser com coração.

BENEVOLÊNCIA DE ESPÍRITO

As relações humanas entre Chefes e Subordinados estabelecem-se em pequenas oportunidades do dia-a-dia, ao acaso das circunstâncias e das ocasiões.

A simpatia e a compreensão mútuas constituem, entre os membros de uma coletividade, o laço que produz a harmonia na ação.

O Subordinado é particularmente suscetível frente ao Chefe. Saber falar a um subordinado, de modo a mostrar que se conhece e se compreende o seu problema, é um dos meios mais seguros de conquistar a sua confiança.

O Chefe que se aproxima do Subordinado, na hora da provação ou do triunfo, penetra mais profundamente no seu coração do que durante longos anos de convivência.

BONDADE DE CORAÇÃO

Quando nos parece que a bondade deserta do mundo, pensamos antes que ela desapareceu do nosso coração.

Não devemos esquecer que a recompensa do Tenente ou Capitão não está apenas nas notas de conceito do Comando, mas no olhar de seus homens. Pois não há Comando eficaz sem amor. A vontade imposta pela força é, sem dúvida, capaz de levar à execução momentânea de determinada tarefa, mas não pode obter aquela adesão completa das vontades,

dos espíritos e dos corações, absolutamente necessários ao Chefe para cumprir a sua missão.

Quanto mais elevado se está na hierarquia e quanto mais se sabe, mais necessidade existe de ser bom, pois os subordinados muitas vezes são tímidos e desconfiados, mas seus corações abrem-se pela cordialidade e fecham-se pela rudeza.

RESPEITO À DIGNIDADE HUMANA

Um Chefe não deve nunca esquecer que seus subordinados são homens e que, por isso mesmo, têm problemas e interesses humanos.

Ele deve atentar para o fato de que o homem, porque é pessoa, não se pertence senão a si próprio e a Deus, não se inferiorizando a outro homem que possa considerá-lo como escravo.

ESPÍRITO DE JUSTIÇA

Ser justo é a primeira qualidade que um homem digno desse nome reclama daquele que tem autoridade sobre ele.

Este sentimento de justiça é de tal maneira inato no coração do homem, que qualquer injustiça, mesmo partindo de um Chefe amado, o desengana, magoa e revolta.

Ser justo é atribuir a quem de direito, sobretudo ao subordinado, o mérito de uma idéia inteligente. É saber distinguir lealmente a parte do êxito que cabe a cada um dos colaboradores.

Ser justo é permanecer imparcial em todas as circunstâncias.

cias, sem nunca se deixar arrastar por suas simpatias ou antipatias.

Ser justo é reconhecer seu erro ou sua falha lealmente e não os atribuir a outrem.

EXEMPLO

O Chefe é um ponto de referência; é um alvo.

Os olhos dos seus subordinados estão constantemente sobre ele, e o seu exemplo tem tanto mais importância quanto mais apreciado ele é.

O Chefe exemplar pode pedir tudo aos seus homens, porque acaba por merecer e conquistar sua confiança.

A vida do Chefe fala sempre mais alto aos homens do que sua voz. Se a sua vida está em contradição com as suas palavras, há uma falta de lógica que escandaliza os fracos e revolta os fortes.

HUMILDADE

Comandar ou Chefiar é uma função espinhosa.

O homem prepara-se para ela livrando-se do egoísmo estreito, da preocupação demasiado interesseira e da arrogância que muitas vezes os acompanha.

O Chefe deve ser grande por nascimento ou fazer-se grande. Mas não é grande senão pela medida em que trabalha sem visar ao interesse pessoal.

A missão do Chefe lhe é con-

fiada visando essencialmente ao bem comum. Nem o capricho, nem o interesse, nem a vaidade, nem o orgulho devem ditar ao Chefe as suas decisões.

Lembrem-se de que um Chefe não ilude por muito tempo aqueles a quem dirige. Após algum tempo é descoberto.

Sendo humilde consigo mesmo, o Chefe torna-se mais forte perante os outros.* Verdadeiro consigo mesmo, ele pode exigir que os outros sejam verdadeiros na sua frente.

A virtude principal de um Chefe – e talvez a mais rara – é a humildade.

O homem que reconhece lealmente que se enganou ou, mais simplesmente, que não sabe tudo; o homem que aceita uma crítica construtiva, uma ponderação equilibrada, prestigia-se de maneira singular. E, por acréscimo, conquista – conquistando-se a si próprio – uma magnífica independência.

Assim entendemos como deva ser a personalidade de um Chefe. A reunião de todas essas características formaria a figura ideal do Chefe. Se algumas delas são inatas, várias podem ser melhoradas ou conquistadas; a principal – principalmente por ser a mais rara – caracteriza definitivamente o Chefe: *a humildade.*



Gen Ex R/1 ENIO GOUVÊA DOS SANTOS – Foi Instrutor de Equitação da EsAO, do Curso de Cavalaria e Blindada da ECEME e do Curso de Tática Geral da ECEME; Instrutor-Chefe do Curso de Geografia e de História Militar da ECEME; e das Áreas 2 e 4 da ECEME: Oficial de EM da 2ª DC e EME; Chefe da Missão Militar Brasileira de Instrução no Paraguai, Subchefe EM do IV Exército e Chefe do DGS; Comandante do 6º Regimento José de Abreu, da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, da 4ª Brigada de Infantaria e da 1ª RM. Diretor da DSM, da DEE e do IV Exército.

