



# 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 alta-neria, 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 *donos 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 aquelas 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.*

