



O COMANDANTE

Sebastião José Ramos de Castro

Em 1959, quando, como major, cursei a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, em Fort Leavenworth, dentro da programação do curso, recebi um documento com o título "Diretrizes de Instrução para o Comandante". Impressionou-me, em particular, o capítulo 4 — Responsabilidades do Comandante no Apoio à Instrução. Hoje, passados tantos anos e tendo exercido vários comandos operacionais, considero, ainda, extremamente válidas as orientações contidas no mencionado documento. Pensando, em especial, nos jovens companheiros, futuros comandantes de subunidades e unidades, decidi-me fazer a tradução desse capítulo, eliminando uns poucos aspectos que dizem respeito ao meio-ambiente militar próprio dos norte-americanos e pre-

servando tudo que é aplicável ao nosso meio militar.

Desejo ressaltar que o que será apresentado não encerra grandes novidades. São conceitos, sugestões, orientações que têm sido objeto de estudo e aplicação por muitos comandantes, no presente e no passado. Julgo, apenas, interessante relacionar esses aspectos, mantendo, tanto quanto possível, o estilo simples e direto dos norte-americanos exporem os fatos. Por isso, procurei não modificar o estilo de redação do documento. Passo então, a apresentar o assunto:

"Quando um indivíduo assume o Comando de uma Unidade, qualquer que seja o escalão, ele enfrenta uma das mais interessantes e desafiadoras designações que um integrante das Forças Armadas pode receber. É, sem dúvidas, uma

tarefa à qual um homem pode se dedicar profundamente. É o tipo de atividade na qual a iniciativa, a originalidade de pensamento, a dedicação, a fidelidade e a compreensão humana podem render os mais altos dividendos para o Comandante. Muitos dos aspectos que serão analisados dizem respeito à capacidade de instruir, visando ao combate.

"Então você quer um Comando?" Como é comum ouvirmos um oficial dizer: — "Eu faria qualquer coisa para conseguir um Comando". Alguma vez você considerou se ele poderá vir a ser realmente um bom Comandante? "Um bom Comandante não se faz; já nasce feito", ouve-se dizer muitas vezes. Essa assertiva não é inteiramente verídica. Executando certas regras, a grande maioria dos oficiais pode dar lugar a bons comandantes.

As "Vinte Perguntas" que se seguem proporcionam essas regras. Se as respostas forem SIM, se o Comandante em potencial tiver sido sincero em suas respostas e se estiver realmente disposto a executar o que disse, devemos, então nos esforçar para que tenha um comando. Jamais ele terá uma comissão que lhe dê maior satisfação ou que mais o habilite a contribuir para o Exército e para o País. Essas perguntas são:

1º Está disposto a dedicar todas as horas do dia e da noite, sete dias por semana, ao seu Comando?

2º Sua esposa está disposta a participar ativamente com o fim de criar uma comunidade militar

feliz na área de responsabilidade de sua unidade?

3º Sua família está disposta a ter uma posição secundária, se preciso, com relação à companhia, batalhão, grupo, regimento, brigada ou divisão?

4º Está disposto a aprender, ensinar, pressionar e viver com o estritamente necessário de modo a fazer de sua unidade uma boa unidade e ainda assim acreditar que sua capacidade para fazer coisas mais importantes não está sendo desperdiçada?

5º Gosta de conviver com pessoas jovens? É capaz de conviver com a energia, os pontos de vista e os problemas criados pelos jovens?

6º Está disposto a observar os duros golpes que decorrem da condução de suas responsabilidades e das falhas de seus subordinados?

7º Pode dar conta, ao mesmo tempo, dos problemas de instrução, manutenção, testes, administração, inspeções adequadas, ranchos, suprimentos, atividades esportivas, instrução de tiro, disciplina e relações públicas sem se descuidar de qualquer deles?

8º É capaz de fazer várias coisas simultaneamente ou só é capaz de enfrentar tarefas sucessivamente? É capaz de dar conta de uma tarefa complexa?

9º É capaz de receber e executar ordens? É tão capaz para cumprir ordens como para dar ordens?

10º É capaz de absorver os efeitos de uma dura competição com outras unidades e ainda manter o espírito de cooperação e de equipe com essas unidades?

11º Está física e emocionalmente capacitado para suportar a carga de responsabilidades que lhes serão afetas?

12º Terá coragem para tomar decisões difíceis e persistir nas mesmas?

13º Estão, êle e sua família, dispostos a viver em "um aquário de peixes dourados" onde suas ações são estreitamente observadas, tanto por superiores como por subordinados?

14º Está disposto a deixar um gabinete confortável para verificar e supervisionar a instrução, a manutenção e muitas outras atividades de sua unidade?

15º Está disposto a assumir responsabilidades e corrigir falhas, ao em vez de culpar o estado-maior de um Comando superior ou um subordinado quando ocorrem coisas erradas em sua unidade?

16º Está disposto a fazer o melhor possível com os meios de que dispõe, embora os mesmos lhe pareçam inadequados?

17º Confia em sua capacidade de ter uma unidade de padrão superior com o potencial humano normal? É capaz de inspirar o pessoal a realizar tarefas de vulto?

18º Está consciente da possibilidade de ser substituído por ter alcançado resultados medíocres?

19º Ainda revela entusiasmo e contentamento quando enfrenta desafios representados por tarefas aparentemente impossíveis de realizar com os meios de que dispõe?

20º Deseja realmente comandar ou apenas procura fazer com que conste de suas alterações que exerceu um comando?

Uma vez tendo satisfeito os pré-requisitos para ser um comandante é necessário que o oficial considere o que os soldados esperam de um comandante, de qualquer arma ou serviço. Procuremos relacionar esses aspectos:

1) Tratamento honesto, justo e coerente com os regulamentos.

Os homens admiram um oficial rigoroso se ele for também justo. O oficial que procura ser um "bom sujeito" logo perde sua capacidade de controlar. Ademais não pode pretender saber tudo, e não pode enganar seus homens e manter o respeito dos mesmos. Quando não souber dar uma resposta certa, deve pesquisar e então responder.

O Comandante deve punir de maneira impessoal e com gradação adequada às circunstâncias e à gravidade da falta. Quando um homem cumpriu sua punição, o comandante deve esquecer o fato.

2) Coragem

Todo homem experimenta medo em uma situação de crise, mas, o comandante não pode demonstrar estar com medo. Para isso, deve fortalecer-se, aprendendo a controlar suas emoções.

3) Os soldados profissionais são homens maduros

A despeito da idade e do posto ou graduação, os soldados devem ser tratados como indivíduos amadurecidos. São homens que estão aprendendo uma profissão honrosa e merecem ser tratados como tal.

4) Cortesia militar

A cortesia militar inicia-se entre os oficiais. O cumprimento das normas de cortesia entre superiores e subordinados é de grande importância para ambos. Essas normas servem de demonstração para os homens da presteza, do orgulho em ser militar e de boas maneiras.

5) O posto do militar

O posto de um Comandante deve ser usado para servir aos seus subordinados. Não deve ser considerado como constituindo-se em uma recompensa ou direito para exercer idiosincrasias. O posto tem uma finalidade: — capacitar o oficial a cumprir suas responsabilidades. Os subordinados esperam de seu comandante que ele aja de acordo com a sua posição. Não o invejarão pelo posto e conseqüentes prerrogativas se ele as utilizar no interesse dos seus superiores e subordinados.

6) Interesse pessoal pelos homens

Um bom oficial conhece os nomes, antecedentes e as características individuais de seus homens. Deve ter um interesse pessoal genuíno por eles ou não contará com os mesmos. Cada indivíduo tem seus problemas. Não há caminho mais fácil para mantê-los firmemente em suas mãos do que solucionar os problemas pessoais que lhes trazem grandes preocupações. Um Oficial, entretanto, não deve se tornar íntimo de seus homens. Os bons

soldados não esperam por isso e, normalmente, não gostam disso. Não é necessário tomar intimidade com soldados, mesmo quando o oficial tiver que dormir no mesmo abrigo em que eles estão.

O Comandante deve fazer todo o possível para aumentar o orgulho individual de seus homens. A limpeza, o polimento, a boa disposição dos materiais são maneiras de evidenciar o orgulho pessoal e uma unidade orgulhosa é uma boa unidade.

7) Lealdade

A lealdade, tanto com relação a superiores como a subordinados é uma exigência básica. A crítica de um Comando a superiores feita em frente de seus subordinados, o sujeita ao mesmo tipo de tratamento. Ele deve cuidar de seus homens assim como deve esperar que eles olhem por ele.

8) Ação de presença

A presença do oficial quando as condições são desfavoráveis e quando as coisas se tornam difíceis — "repartir a situação com os homens" — é de grande valor para eles.

9) Como considerar os subordinados

Um Comandante deve reconhecer a importância do papel dos subordinados. Deve atribuir-lhes responsabilidades e acompanhar o seu trabalho. Um bom comandante não ultrapassa seus comandantes subordinados dando ordens aos seus comandados. Pelo con-

trário, deve dar sempre as ordens através dos comandantes diretamente subordinados, prestigiando-os, em conseqüência. O Comandante deve ser capaz de selecionar subordinados capazes. Se cometeu erro ao selecionar é de sua responsabilidade a correção e não querer atribuir essa falha a outra pessoa. O Comandante deve agir como um tampão entre superiores e subordinados, cabendo-lhe proteger seus homens das inquietações que vêm de cima e, ainda assim, realizar a tarefa que foi imposta.

10) Iniciativa

Todos os Oficiais devem desenvolver a iniciativa de seus subordinados, pois eles só aprenderão, fazendo. É certo que cometerão erros, mas os bons oficiais sabem compreender esses erros, quando cometidos honestamente.

11) Identificar e antecipar-se às necessidades de seus homens.

Um bom soldado tem necessidades físicas e espirituais e um comandante deve fazer todo o possível para identificá-las. Ao mesmo tempo, deve proporcionar todo o conforto e todos os privilégios possíveis. Isso não significa que deva ser indulgente ou tratar seus homens como crianças. Uma refeição quente quando não é esperada, festividades da unidade, concessão de dispensas, boas instalações de recreação são aspectos de maior importância.

12) Orientar e dizer o porquê

O Comandante deve manter seus homens informados, a qualquer tempo, apresentando-lhes os motivos de decisões que lhes dizem respeito. Por vezes, muitas tarefas podem parecer sem sentido, a menos que os fatos que lhes deram origem sejam conhecidos. A ação do comandante para dar um fim a boatos e especulações deve ser permanente, dando aos homens todas as informações que forem possíveis.

13) Programas de treinamento, trabalho e recreação bem formulados.

O Comandante deve manter o equilíbrio entre treinamento e recreação. Qualquer excesso em uma dessas atividades torna-se uma sobrecarga para os homens. A progressão lógica do treinamento auxilia a mantê-los em boas condições, evitando que se tornem confusos.

14) Ordens precisas e positivas

O Comandante deve dar ordens de forma a indicar claramente o que espera que resulte da execução das mesmas. Deve ser claro e positivo em suas ordens e deve acompanhar a sua execução. Não deve dar ordens que não sejam capazes de ser executadas. De acordo com essa idéia, o oficial inteligente é aquele que refreia o criticismo até compreender as razões das ordens recebidas e, então, ser capaz de apresentar sugestões lógicas e construtivas.

O oficial deve ser tão bom quanto a natureza do seu trabalho. Por isso, não deve fazer

promessas que não seja capaz de cumprir ou tomar decisões que não tenha possibilidade de apoiar com vistas à execução.

- 15) Solicitação aos seus homens compatíveis com suas possibilidades.

O Comandante não deve sobrecarregar seus homens com trabalhos desnecessários. Por outro lado, é altamente prejudicial não determinar uma dosagem de trabalho capaz de manter os homens em atividade, de modo a que se aborreça pela ociosidade. Nem os homens individualmente, nem as Unidades esperam realizar tarefas impossíveis.

Como se pode verificar, confirmando as palavras iniciais, o assunto não encerra grandes novidades. Apenas condensa, de forma lógica, certas idéias que devem estar presentes para todos os comandantes, qualquer que seja o escalão considerado.

Permitimo-nos, agora, fazer algumas considerações pessoais decorrentes da experiência como Comandante de Brigada e de Divisão de Exército.

Consideramos como de grande importância que o comandante de um determinado escalão não interfira demasiadamente nas atribuições e responsabilidades dos Comandantes de escalões subordinados. É necessário que, em cada escalão, se tenha bem presente, o que estabelece o Programa Padrão Básico/1, em suas folhas 31.00, quando diz:

“O Comandante, chefe ou diretor da organização militar é o responsável pela direção de instrução de sua unidade ou estabelecimento. Cabe-lhe, assessorado pelo S3, *planejar, orientar e fiscalizar* as ações que permitirão aos comandantes de subunidades (ou equivalente) elaborar a programação semanal de atividades e execução da instrução”.

“Os Grandes Comandos e Grandes Unidades são os escalões cuja responsabilidade principal se volta para a *orientação, acompanhamento e controle da instrução militar*”.

“A orientação da instrução será feita através de *diretrizes e reuniões periódicas* que, tratando dos assuntos relacionados com a instrução individual e o adestramento, buscarão a homogeneidade de interpretação e o estabelecimento de ênfases e esforços adequados”.

“O acompanhamento das diversas atividades e, fundamentalmente, a avaliação dos resultados obtidos em todo os níveis com responsabilidades definidas no planejamento e execução da instrução militar exigem programações que, efetivamente, obtenha a correção de erros, distorções e omissões” (grifos nossos).

Com relação ao adestramento, em especial no que respeita ao adestramento básico, é conveniente que os comandantes, nos diferentes escalões, estudem cuidadosamente o que está prescrito pelo Programa

Padrão Básico/1, a partir das folhas 73,00. Queremos, com relação aos comandantes de Brigada, destacar o seguinte:

“A montagem dos exercícios de campanha, em princípio, compete ao comandante da unidade operacional. Este encargo, além de contribuir para o desenvolvimento da iniciativa dos quadros, já se insere na sua preparação e no processo de reunião da experiência profissional. Entretanto, em alguns casos, seja para aliviar a OM de um encargo, seja para melhor desenvolver um quadro tático mais adequado, nos exercícios de campanha integrados, a GU poderá trazer a si a responsabilidade da montagem dos exercícios de campanha a serem realizados”.

- 16) A transcrição desses textos decorre de observações que realizei durante os comandos que exerci: como está dito, os comandantes de Divisão e de Brigada têm a responsabilidade principal de *orientar*, *acompanhar* e *controlar* a instrução militar. Esse acompanhamento é realizado através de *visitas* e *inspeções*. No escalão DE, o Comandante deve ter sua atuação de acompanhamento voltada em especial para as unidades da base divisionária e levar em conta que com relação às OM integrantes de uma Brigada a responsabilidade principal é do comandante da Brigada. As visitas às OM, sejam da Base divisionária, sejam integrantes de uma Brigada, de-

vem ser programadas, de modo a não alterar o desenvolvimento da instrução, qualquer que seja a fase em que se encontra. Por isso, é sempre indicado iniciar uma visita a uma OM, aproveitando-se o horário da formatura matinal. O Comandante da DE e da Brigada não devem fazer imposições que desviem a Unidade da seqüência normal da instrução programada. É evidente que se forem exigidas atividades que estejam em desacordo com a programação da instrução para a fase considerada, o Comandante da Unidade, pelo menos na semana que anteceder a visita, irá modificar sua programação de instrução para se preparar para atender às imposições feitas. Um Comandante de DE deverá ter conhecimento do programa de visitas e inspeções de seus Comandantes de Brigada para, sempre que possível, coincidir suas visitas com as do Comandante de Brigada. Com isso, concorre-se para evitar que o ritmo da instrução seja afetado por sucessividade de visitas e, ademais, o Comandante da DE poderá transmitir ao Comandante de Brigada, de imediato, suas observações e recomendações. Quando um Comandante de DE ou de Brigada realiza sua primeira visita a uma OM, é aconselhável que, aproveitando a formatura matinal, dirija curtas palavras à tropa, apropriadas ao tipo de arma ou serviço, fazendo ênfase na importância do preparo

profissional para enfrentar operações de guerra. Em sua visita, deverá, também, dedicar especial atenção ao rancho, alojamentos, banheiros, instalações de manutenção. Se almoçar no aquartelamento deverá evitar qualquer modificação do cardápio normal e poderá aproveitar para antes do almoço receber a apresentação dos oficiais, evitando fazê-lo logo após a formatura matinal, assegurando, dessa forma, que, logo após o desfile que se segue a essa formatura, os Oficiais conduzam a instrução sem quebra de continuidade.

Quando do adestramento básico, como foi salientado, cabe ao comandante da OM Operacional, em princípio, a montagem dos exercícios de campanha. Deve-se evitar uma tendência, que foi observada, do escalão Brigada montar exercícios de escalão subunidade. Com isso, tira-se a iniciativa do Comandante da OM, não se observa a capacidade do estado-maior da OM em conceber e montar um exercício de subunidade e ainda pode-se incorrer em erros, por não levar em conta aspectos particulares da doutrina de emprego de uma unidade de arma ou serviço.

Como exemplo, quero apresentar o seguinte caso que observei. O comando de uma Brigada montou um exercício de campanha de escalão subunidade de infantaria blindada. Uma subunidade, por volta das

15 horas, recebia, no terreno onde se encontrava, a missão de se deslocar para uma Zona de Reunião, que deveria atingir em determinado prazo, a fim de atacar, na manhã do dia seguinte, ultrapassando uma tropa de cavalaria mecanizada que estava em contato com o inimigo. Vejamos como se desenvolveu o exercício. O Comandante do Batalhão recebeu, de um oficial do estado-maior da Brigada um envelope contendo a ordem para ser entregue ao Comandante da Companhia, o que foi feito. O Comandante da Companhia realizou, pela carta, um rápido estudo de situação para identificar onde se localizava a Z Reu e como tinha que atingi-la em determinado prazo fixado pela ordem recebida logo iniciou o deslocamento. A subunidade, ao chegar à área da Z Reu, deteve-se em coluna, sem qualquer dispersão, enquanto o Comandante identificava a Z Reu e procurava designar locais para seus pelotões. Depois de conseguir ocupar a Z Reu, o Comandante da Companhia foi convocado para uma reunião no Posto de Comando do Batalhão, onde lhe foi entregue outro envelope contendo dois Calcos: — um, dos objetivos a conquistar e de sua Zona de ação e outro com informações sobre o inimigo, inclusive o em contato. Durante a noite, observei que a Cia foi intensivamente empregada na realização de patrulhas à fren-

te da linha de contato.

Apresentarei, em seguida os principais aspectos que julguei que deveriam ser criticados.

O Comandante do Batalhão foi inteiramente alijado em sua responsabilidade, tornando-se um simples intermediário na entrega dos envelopes contendo as ordens para a subunidade.

Como resultado da imposição de tempo entre o recebimento da ordem e a hora prevista para atingir a Z Reu, o deslocamento foi precipitado, sem qualquer reconhecimento prévio, acarretando o engarrafamento da coluna, confusão e demora em ocupar uma R Reu, à luz do dia. Não houve, ao menos, pela Direção do Exército, a previsão de ter guias capazes de orientar a subunidade para uma rápida ocupação da Z Reu.

O Comandante da Subunidade recebeu as informações de forma caracteristicamente escolar. Não houve a preocupação de ter, pelo menos, um oficial representando o Comandante da tropa, em contato, que transmitisse, ao comandante da subunidade que iria ultrapassá-lo, as informações sobre o terreno e o inimigo.

O fato da subunidade que iria atacar na manhã seguinte realizar ações de patrulha à noite, à frente da linha de contato, foi justificado como sendo um meio de não deixá-la inativa durante à noite. Não foram levadas em conta as noções

inteiramente errôneas resultantes para os quadros e para a própria tropa.

Como podem ver, mesmo em um exercício de pequeno escalão é fundamental um planejamento e uma montagem minuciosa. Acresceram-se aos erros verificados as inexistências de qualquer medida referente a uma figuração inimiga.

Os elementos que planejaram e montaram o exercício de campanha esqueceram-se de que, conforme indicado na página 87.00 do PPB/1:

"Por conceito, o exercício de campanha é a expressão da imitação do combate e da participação da tropa e deverá revestir-se de maior realismo possível:

— adequada caracterização do inimigo terrestre e aéreo;

— acionamento das ações através de ordens e informações, evitando documentos "Tipo escolar"; — etc., etc".

Espero que as idéias apresentadas sejam úteis. De qualquer forma, considero que os Comandantes devem estudar atentamente a documentação relacionada com o Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) para que possam ser alcançados os resultados desejados com o máximo de eficiência e economia. Esse conhecimento, aliado ao bom senso dos Comandantes nos diferentes escalões é essencial.

Em outra oportunidade, pretendo voltar ao assunto.



O General-de-Exército Sebastião José Ramos de Castro possui, além dos cursos necessários ao acesso aos quadros de oficial superior e oficial-general, o de Comando e Estado-Maior realizado em Fort Leavenworth, Estados Unidos. Exerce atualmente o Comando do II Exército, com sede em São Paulo.