



O CAPITÃO: CHEFE E LIDER

Jonas de Moraes Correia Neto

I – INTRODUÇÃO AO TEMA

1. Por que “O Capitão”

Pela sua condição hierárquica, o Capitão é o oficial que tem, normalmente, no nosso Exército, a primeira posição de *chefia militar* na qual pode aplicar, à plenitude, significativa capacidade de *liderança militar*.

Quando digo *chefia militar*, penso no exercício do Comando, do comando na Tropa, que é o maior galardão de um chefe militar, de qualquer posto. Pois é ali, à frente dos seus homens orientando-os, instruindo-os, animando-os, conduzindo-os, inculcando-lhes nobres sentimentos, liderando-os — é ali que o chefe militar mais se realiza; e se afirma; e se distingue; e aumenta e consolida sua confiança

em si próprio, ao constatar os bons frutos da sua ação de *chefia*.

No caso do Capitão, dele dependem “pequenas decisões” que, todavia, são primordiais, no contexto da sua organização militar.

2. *Chefia e Liderança Militares*

a. O assunto “*Chefia e Liderança*” é familiar aos jovens Capitães, no mínimo, desde sua formação na AMAN. Seu embasamento teórico é consistente, referenciado a textos precisos e a ensinamentos cuidadosamente ministrados. Além disso, alguns anos de oficialato já lhes proporcionaram boa experiência e, provavelmente, permitiram-lhes formar opiniões próprias, sobre muitos aspectos desta temática.

É um tema cativante. E é de pura aplicação. Por exemplo, discute-

se muito se o militar deve ser mais chefe *ou* mais líder. Sob outro enfoque, se ao chefe militar é indispensável ser líder.

Acho um tanto estéril a discussão, quando posta assim. A estrutura da Instituição Militar tem tais condicionantes — de organização, de comportamento, de funcionamento, de relacionamento — que é na autoridade funcional do Chefe Militar que repousa toda a confiabilidade da sua ação de chefia, para o cumprimento de missões, mormente na guerra.

É da atuação eficiente do Chefe, que se esperam os efeitos precisos; não da atividade de um eventual líder, ao arrepio da hierarquia.

Se isso ocorresse, haveria uma interferência indébita, funesta ao equilíbrio do sistema. É inconcebível.

b. Porém, se a Chefia Militar é inerente, a Liderança Militar é altamente desejável. O Chefe cuida em aperfeiçoar suas Qualidades de Chefia e, para isso, dispomos de um manual, tão simples quanto sábio — “Princípios de Chefia”.

Também pode o Chefe se esforçar por ser um Líder dos seus comandados. Deve fazê-lo, pois ampliará sua capacidade de chefia, usando positivamente suas potencialidades. As vantagens são evidentes e os resultados serão compensadores.

O que não temos é um manual de Liderança. Creio mesmo que de propósito, para que fique patente que a chefia militar não admite ações em paralelo. Entretanto, o chefe que se esmerar na correta utilização dos princípios e das

qualidades de chefia, policiando-se a si mesmo, burilando sua maneira de ser e de proceder, sem nenhuma dúvida chegará a assumir uma posição de liderança. Mesmo que não o perceba, estará sendo Chefe e Líder.

Ademais, a falta de um manual específico de liderança não quer dizer que não haja orientação a respeito. A matéria está em currículos escolares, para ser tratada e debatida. Encontra-se em conferências, em notas e subsídios para leitura, em muitos artigos e livros, produzidos por competentes chefes, instrutores e estudiosos. Não lhe seria dada tanta atenção, se não fosse reconhecida sua importância, aliás cada vez maior, em face das constantes alterações no comportamento individual e no estilo de convivência, afetando mais ou menos os indivíduos e os setores humanos — interferindo no próprio relacionamento militar.

c. Vale reiterar que *o chefe militar se aprimora na chefia para que possa bem comandar em ações de guerra*, de qualquer tipo. Essa é a finalidade principal, a razão de ser de toda a sua educação militar. Ora, é sabido que, nas condições adversas do combate, os comandados desejam ver seu comandante funcional — capaz, consciencioso, corajoso — como seu líder natural, injetando ânimo, impulsionando pelo exemplo, inspirando uma incoercível vontade de segui-lo a todo custo, porque nele confiam cegamente. E, como educador que é, educando-os a toda hora. O líder é, mais que tudo, um professor. . .

Destaque-se que a liderança militar diverge fundamentalmente da civil. Vários aspectos são causa dessa sensível diferença: a finalidade das instituições militares, suas normas de funcionamento, a maneira típica do relacionamento entre o pessoal, a natureza das suas atividades-fins; porém, acima de tudo, o sólido embasamento disciplinar, amalgamando uma estruturação hierárquica rigidamente estabelecida, como tem de ser.

Não vejo como negar-se a disparidade de aspectos, entre os ambientes civil e militar. É mister ter-se muita cautela, quando se pretender estender conceitos e sugerir procedimentos, sem levar na devida conta as peculiaridades distintivas. A simples trasladação, sem ajustamentos (que serão muitos), poderá gerar incompreensões e gravíssimos problemas.

É claro que à aplicação da Psicologia se creditará grande parte do sucesso ou insucesso no desempenho do Chefe, de qualquer Chefe. Só que, nas Forças Armadas, os parâmetros serão tomados da Psicologia Militar, hoje apropriadamente delineada nos seus contornos específicos e ajustada aos fins das instituições castrenses. Se assim não for, poderão estar sendo utilizados princípios incoerentes e as ações poderão estribar-se em falsas premissas.

No nosso Exército, em época não distante, houve uma tentativa, irrefletida e em bases fluidas, de se aproveitarem certos dogmas clássicos da psicologia, para aplicá-los inteiros no meio militar. Alguns teóricos açodados perderam-se

num academicismo irrealista, cujo primeiro erro — um erro crasso — foi ignorar, acintosamente, as nossas mais singulares características. Felizmente, deu-se um basta oportuno ao estranho desvio.

No Exército, continuamos capazes de formar Chefes e de levá-los a serem Líderes, aproveitando-nos também da evolução das ciências sociais, mas em consonância objetiva com o nosso modo de ser, privativamente nosso.

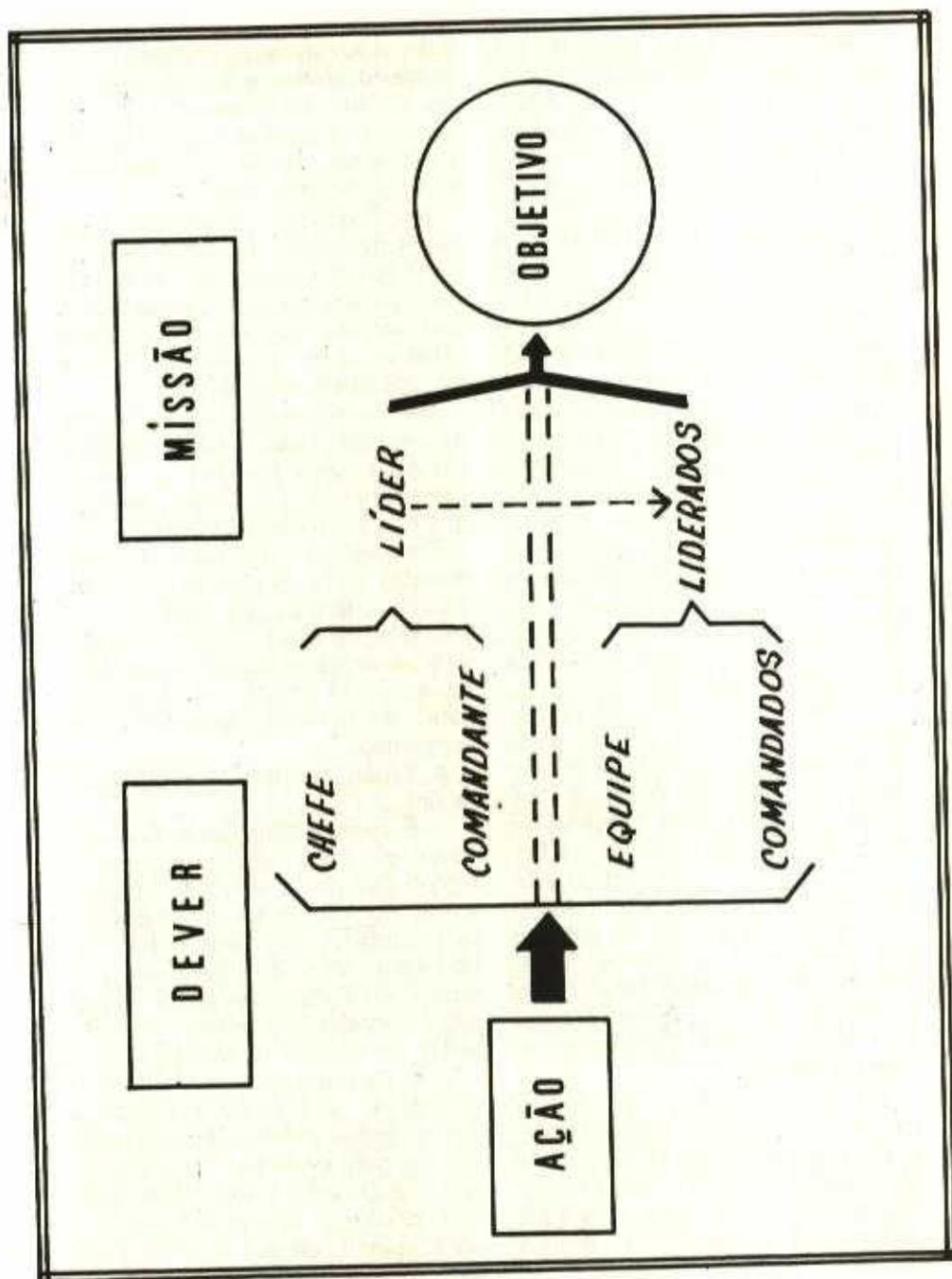
Bem instrumentados, em todos os sentidos, eles estarão aptos a conduzir seus homens ao exato cumprimento do Dever Militar, que é o nosso objetivo maior.

Percebem-se, portanto, diversas nuances entre os valores da chefia e os da liderança, em sentido militar. Mas, se esses valores se acharem reunidos na figura de um Chefe, então aí estará um condutor ideal de homens, sobretudo em campanha.

d. Então, resumindo as considerações:

— *É conveniente que o Comandante, em cada escalão, ao mesmo tempo seja um Líder; que possua, inatas ou adquiridas e cultivadas, as qualidades mais expressivas da liderança. Mas, da liderança adequada às Forças Armadas, cujas peculiaridades não podem ser relegadas, de maneira nenhuma.*

— *O Comandante, que é chefe incontestado, será Líder em decorrência do seu extremado zelo pelo que lhe cabe executar. Na sua imagem, ele engloba a autoridade que tem, derivada da sua função; jamais, apenas, da sua aptidão pessoal para influenciar homens.*



e. Num parêntese, passo a apresentar algumas conceituações convenientes a um melhor entendimento; nelas, procurei fixar o fundamental ao uso dos termos que aqui estão sendo empregados: Chefia e Chefia Militar, Liderança e Liderança Militar.

Chefia é a arte de influenciar o comportamento humano; e a capacidade de conduzir homens.

Exprime a autoridade funcional do chefe, que lhe cabe por delegação ou cargo organizacional.

Chefia Militar é a arte de aplicar a capacidade de chefia sobre uma organização militar (de qualquer nível) e, em particular, sobre os indivíduos (militares e até civis) que a integram.

Decorre da autoridade inerente à posição hierárquica ou ao cargo (função) militar.

Liderança é a capacidade, inata ou adquirida, de influenciar idéias e atitudes de indivíduos ou de grupos, e de conduzi-los à realização de ações individuais ou coletivas, sem que haja, necessariamente, ascendência funcional do líder.

Liderança Militar é a capacidade de liderança exercida por um chefe militar, em qualquer escalão.

É, portanto, intimamente relacionado à capacidade de chefia, ao exercício da autoridade funcional, nos limites da hierarquia e da disciplina militar.

II – O CAPITÃO – CHEFE MILITAR

1. O Capitão é um Chefe Militar, no escalão intermediário. Seu papel é essencial. Precisa cultivar os atributos de chefia, para comandar com segurança. Deve ir mais longe, na sua auto-educação,

e procurar tornar-se um Líder, aprimorando aqueles atributos e lhes acrescentando outros, por forma a ultrapassar o nebuloso ponto-de-inflexão no qual se ascende da chefia à liderança, quase insensivelmente.

Sua conduta rege-se por diversos elementos vivenciais e motiva-

dores, como sejam: a experiência profissional que tem; a bagagem de conhecimentos que vai acumulando; as novas responsabilidades funcionais que recebe; o interesse, cada vez maior, pelos fatos do meio que o cerca; a justa ambição de prosseguir com êxito na carreira.

O Capitão quer-se desincumbir das suas obrigações, com perfeição. Quer ser testado e ser aprovado. Quer cumprir exemplarmente os seus deveres — e quer ser capaz de fazer com que os seus comandados cumpram bem a parte deles, conforme lhes for determinado, em demanda do objetivo comum fixado. (ver esquema).

Eis aí o Chefe Militar. Aí poderá estar, igualmente, o Líder Militar; será excelente que esteja.

2. Todavia, o líder não existe sozinho, não se caracteriza fora do grupo. Ele é líder porque há homens que o consideram líder, que se colocam espontaneamente sob sua liderança; logo, homens que desejam e precisam ser liderados.

O reconhecimento de um líder é função natural do julgamento dos liderados!

O chefe revela ainda mais suas aptidões para a liderança, quando sabe liderar líderes. . . É muito mais fácil comandar "carneiros", "vacas de presépio"; mas é frustrante, dá sensação de pisar areias movediças. Bom mesmo, porque exige o máximo, mas tem retorno em resultados, é chefiar homens de personalidades, disciplinados conscientemente, mas altivos, retílios. Do confronto firme e franco de individualidades e perso-

nalidades só poderá advir o melhor. Naturalmente, sobressairão os mais capazes, sem desdouro para ninguém.

Se é assim, há-de haver rotas de intercâmbio, pessoal e funcional, as quais se abrem ou se fecham por força da aptidão do chefe. Quanto mais abertas, maior a garantia de compreensão, respeito, admiração, chegando até a profunda amizade e a sacrifícios pessoais, para corresponder à confiança do chefe — que, então, terá logrado indissolúvel liderança.

Note-se que aquele espírito de sacrifício, capaz de culminar com o desprezo consciente pela própria vida, é talvez a mais sugestiva distinção entre os militares e os civis; e o seu clímax pode se revelar melhor nas agruras do combate, para cuja eventualidade moldamos nosso caracteres.

3. O Capitão tem contato cerrado e constante com os seus homens. Dispõe de oficiais subalternos, para ministrar a instrução e fazer o acompanhamento imediato dos soldados. E conta com os graduados, para auxiliar na instrução e executar outras atividades básicas — de controle do pessoal, de manutenção, de preparação material, de verificação de serviços.

Deve o Capitão compenetrar-se da sua enorme responsabilidade. Tem ele que dar a sua orientação aos oficiais e graduados, lembrando-se de que muitos são militares temporários, às vezes sem suficiente tarimba castrense e nem todos — talvez poucos — em condições ótimas para as funções que têm de desempenhar.

Tem o Capitão, portanto, de exercer ação pessoal bem nítida, persistente, de modo a aproveitar habilitações e a compensar deficiências dos quadros e poder obter, da sua Sub-unidade, da sua Seção, funcionamento entrosado e satisfatório rendimento.

Um chefe deve se esmerar na realização das suas tarefas, no cumprimento da sua missão, esforçando-se por fazer isso o melhor possível, dando tudo de si. O Capitão deve tentar fazer do seu comando um conjunto harmonioso, não se desviando dessa finalidade para ficar observando se os outros setores da OM estão trabalhando bem, ou não. Essa é atribuição de outrem-no ápice, é do Cmt da OM. Quem se distrai como fiscal dos vizinhos, acaba por se distrair dos seus próprios afazeres. . .

4. No seu escalão — que é importantíssimo! — é *dever de Capitão*, fundamentalmente:

- saber e ensinar
- orientar e coordenar
- determinar e exigir
- fiscalizar e corrigir
- informar e manter-se informado
- responsabilizar-se
- dar exemplo
- fazer justiça
- tomar decisões

Eis aí uma gama de atribuições de suma importância. E, como são várias facetas de uma só atividade — o *Exercício do Comando* — umas repercutem nas outras, frequentemente e profundamente.

Constituirá preocupação permanente do Capitão e o levará a se dedicar extremamente ao seu trabalho, seja na preparação intelectual, física e psicológica, seja na atuação marcante que lhe compete. Isso solicitará bastante do Capitão, o mostrará em verdadeira grandeza, tanto em vigor físico como em preparação profissional — e, principalmente, em coragem moral.

III. — COMO CHEFIAR, PARA LIDERAR

É na sua ação como Chefe que o Capitão poderá alcançar legítimo triunfo, consagrando-se profissionalmente. É também aí que ele irá se expor inteiramente, podendo despontar como Líder.

Não existem regras absolutas para se chegar a ser líder. Porém, existem maneiras de agir, no procedimento pessoal e no desempenho funcional, que facilitam a obtenção de êxito no escopo, que deve ser de todo militar, de buscar exercitar efetiva liderança sobre seus comandados.

Organizei um rol de sugestões (em anexo) para a consideração dos Capitães, a quem viso. Julgo de grande valia as idéias alinhadas. Acredito que elas lhes servirão muito, no seu esforço louvável de *chefiar liderando* os seus comandados.

Não constituem novidade, nem tenho a pretensão de mostrá-las como tal. Ao invés, garanto que todas já têm sido, se não muito divulgadas, certamente muito praticadas.

A listagem é ligeira, mas creio que focaliza o principal. Evitei sim-

plesmente repetir conceitos, por demais discutidos; pelo menos, com as mesmas expressões. Onde cabível, mudei as roupagens, busquei outros ângulos. A forma sim, é minha. Venho me ocupando, há muito tempo, em coligir exemplos onde os encontro, em observar condutas e atitudes, em ler e meditar, em registrar minhas experiências — e em anotar tudo. Essas anotações é que agora ofereço, arrumadas, a título apenas de colaboração. Será assim como um curto "breviário básico de liderança", a ser completado e melhorado. Pelos próprios Capitães...

IV. — CONCLUSÕES DO TEMA

1. Não estou expondo fórmulas, não estou apontando processos infalíveis, nem afirmando nada como mandatório. Seria pueril fazê-lo.

Procuro, neste simples ensaio, fornecer um ferramental de boa fonte — material recolhido, mais que tudo, na vida de caserna.

Aos Capitães, em quem antevemos os altos chefes que dentro de algum tempo serão, caberá analisar as idéias aqui levantadas e aplicá-las, como melhor lhes pareça. Se acharem de valer-se delas, nunca se esqueçam de três cuidados primários, para que as idéias não soem falsas e não resultem improfícuas:

Quanto ao primeiro ponto, é que as pessoas são muito diferentes. Temos de olhá-las, tratá-las e solicitar ou exigir delas conforme essas diferenças. Somente conhecendo os indivíduos e reconhecendo como é, no seu íntimo, cada um deles, conseguiremos obter deles o máximo que puderem dar, corrigindo-os, encaminhando-os, fazendo que acreditem em si mesmos, e em nós. A partir daí, tudo será facilitado.

Quanto ao segundo ponto, é que as características pessoais, mesmo as mais distintivas, sofrem forte influência do ambiente, para melhor ou pior. De fato, são influenciadas por diversas áreas, comumente de modo conflitante, gerando-se dilemas e perplexidades: o meio social, a família, o quartel, os órgãos de comunicação, as pressões sócio-econômicas — políticas, as provocações ideológicas. Ninguém fica imune. Mas as pessoas, por sua vez, influenciam o meio em que vivem; e, dependendo das intenções, da capacidade pessoal e da liberdade de que disponham, podem afetar o meio. Então aparece o chefe, para identificar desvios inconvenientes, limitar atitudes, coibir excessos, controlar seu setor e conduzir com segurança o grupo.

Quanto ao terceiro ponto, uma frase é sábia: seja você mesmo! Apresente-se como realmente é.

- considerem os caracteres das pessoas,
- apreciem os fatores circunstanciais, e
- coloquem seu cunho individual nos seus atos.

Deixe-se como realmente é. Deixe-se conhecer limpidamente. Faça transparecer sua personalidade. Não ceda às tentações da imitação, da busca de aplausos e de simpatia, da aceitação sem meditação, da concordância irrestrita. Isso não quer dizer teimosia, ou reacionarismo, ou impermeabilidade a outras idéias e linhas-de-ação. Pelo contrário; traz implícito ser capaz de aceder e de ceder, de analisar e procurar entender, de mudar para melhorar — desde que seja feito com absoluta honestidade, com sinceridade e convicção, sem se violentar. Porque, se assim não for, além de ficar mal consigo mesmo, não poderá se impor a ninguém — será olhado como farsante.

2. Recomendo atenção às formulações adiante expostas, que reputo relevantes para o Chefe Militar que aspira a ser Líder Militar.

a. O Chefe Militar se caracteriza, sobretudo, através de:

- autoridade
- responsabilidade
- decisão
- exemplo
- justiça
- personalidade
- entusiasmo

b. No exercício do Comando, o que mais faz sobressair o Chefe Militar é a sua Capacidade de Decidir. *Comandar é Decidir!* Porque a responsabilidade pela decisão é exclusivamente pessoal, é ela a mais privativa do Chefe — o qual, quanto melhor decide, mais se mostra Líder.

3. *Elenco sucinto de idéias* (selecionadas dentre as do Anexo respectivo)

— O Chefe tem de se fazer respeitar pelos seus atributos e pela sua capacidade, em todos os campos da sua atuação.

— O comandado anseia por ter um chefe, que deve agir como tal, correspondendo àquela necessidade.

— Não se consegue respeito à custa da humilhação dos subordinados, do esmagamento da sua personalidade. Eles devem ser tratados com consideração, o que não exclui energia.

— O Chefe se afirma através das suas decisões; decidindo com acerto e oportunidade e evitando as confusões das contra-ordens.

— Autoridade se exerce com energia e firmeza, não com grosseiria. Com coragem moral, não com vacilações. Convivendo, não se isolando.

— A bondade, o tratamento atencioso, não diminuem o Chefe; pelo contrário, engradem-no. Porém, que todos entendam que urbanidade e cordialidade não é fraqueza.

— O Chefe Militar pode ser querido; não deve querer ser “chefe popular”. Deve ser jovial, mas não “engraçado”.

— Tem de impor sua autoridade, em todas as circunstâncias — até pela violência, em casos extremos. Não há Líder sem autoridade.

— Deve ser autêntico e firme, infundindo ânimo e confiança.

— Deve ser entusiasmado, um permanente vibrador; e seus homens vibrarão com ele.

— Deve zelar pelo estado moral da sua Tropa.

— Deve interessar-se sinceramente pelos problemas dos seus comandados, defendendo-os nos seus interesses e direitos.

— Deve distribuir tarefas, procurando atribuí-las segundo as capacidades e aptidões; e cobrar resultados, assumindo toda responsabilidade.

— Deve ficar na sua posição hierárquica e funcional, nunca fazendo "o papel do cabo"

— Deve orientar e esclarecer seus comandados, falando-lhes clara e francamente.

— Deve cultivar a verdade, ainda que não seja boa. Jamais enganar, pois acabará descoberto e desacreditado.

— Deve ser exigente, exigindo primeiro e mais de si próprio.

— Não pode permitir qualquer quebra de disciplina; a base da instituição será solapada. "A disciplina pode substituir muitas qualidades; nenhuma porém pode substituir a disciplina". (Le Bon).

— Deve julgar, louvar e punir com insenção, mas com exação, dosando rigor com benevolência. Lembrar-se de que "Justiça e Disciplina" (a 4ª parte...) não se refere só a punições.

Entretanto... "O direito de punir é também um dever da autoridade; e o superior cumpre esse dever quando o subordinado falta ao seu". (Gen José Leovegildo Alves Paiva).

E mais: "Fazer justiça é quinohar desigualmente os desiguais, na medida em que se desigualem". (Rui Barbosa).

— Deve dar exemplos, exemplos, e mais exemplos!

A maneira mais segura de se exercer liderança é *liderar pelo exemplo!*

V. — PALAVRAS FINAIS

É fundamental, para os militares, *engajarem-se com a alma inteira, na tarefa esplêndida de chefiar. E se aplicarem em liderar seus homens, de fato como de direito.*

O Exército requer a presença de Chefes que realmente liderem. A Tropa tem de ter desses Chefes-Líderes.

Em momentos mais graves e decisivos, que poderão surgir de repente, teremos de estar ainda mais coesos, firmes em nossas convicções patrióticas, cômnicos de nossa responsabilidade no cumprimento da missão das Forças Armadas, prontos a honrar nossos compromissos de Cidadãos e Soldados, por mais espinhosos que sejam. Então, como nunca, serão imprescindíveis lideranças fortes e capazes, em todos os escalões.

Os Capitães de agora — chefes superiores amanhã — estão entre os fiadores da satisfação dessa exigência militar, a serviço da Nação.

Confiamos todos em que jamais falharão no seu dever. Para isso são adestrados. Para isso, acima de tudo, devem dirigir sua atenção e orientar sua capacidade, não descurando jamais o seu aperfeiçoamento em tão empolgante e nobre arte — a da *Chefia Militar* — que se sublima, afinal, na *Liderança Militar*, ambas se integrando nesse campo fértil, de beleza singela e profunda, que é a "ARTE DE COMANDAR".

(Anexo)

**SUGESTÕES AO CHEFE,
PARA SER LÍDER**

1. CONDUTA PESSOAL

- seja entusiasmado pela sua profissão!
- esbanje vibração com as coisas militares - e faça seu pessoal vibrar junto
- aperfeiçoe e amplie, constantemente, seus conhecimentos profissionais, para ter maior segurança nas suas ações
- proceda corretamente, tanto na vida privada como nas atividades militares, cumprindo com exatidão as normas regulamentares, mesmo as mais gomezinhas
- seja autêntico, não fazendo o que acha que gostariam que fizesse, mas sim o que acha que deve ser feito
- Infunda confiança em si, como pessoa, justificando-a com o seu procedimento inatacável.
- preocupe-se com a sua carreira, com desenvolvimento, honestidade e ética; assim, repugne o "carreirismo", que tira a grandeza de justas aspirações
- procure desenvolver, aprimorando-as, suas qualidades morais, intelectuais e físicas, bem como sua sociabilidade
- seja pródigo em dizer "por favor", "obrigado", "muito bem", "parabéns", "como vai"; essas fórmulas criam vínculos
- zele pela sua reputação
- demonstre sempre que é destemeroso, mas não inconseqüente
- seja arrojado, mas com auto-controle
- seja comunicativo, alegre, mas não caricato
- seja atencioso com todos, sem dar qualquer impressão de subserviência ou de bajulação
- não se intimide diante de nada, de ninguém; valorize sua pessoa, sua função, sua autoridade

2. RELACIONAMENTO MILITAR

- preocupe-se com os seus comandados, ajudando-os tanto profissionalmente como

particularmente; seja sincero nisto e deixe perceber sua boa intenção

- defenda os interesses dos seus comandados, sobretudo os seus direitos e o seu respeito próprio
- trate seus subordinados como sabe que seu próprio chefe deve tratá-lo: com consideração e humanidade
- analise as personalidades, as individualidades, e proceda com cada qual conforme suas características, a fim de obter o máximo das potencialidades individuais
- jamais engane e também não aceite a mentira, a falsidade; cultive a verdade, mesmo quando desagradável, e a valorize nos seus comandados
- engaje as famílias em atividades compatíveis, sempre que possível, em ambiente franco, cordial, alegre; boa retaguarda familiar é de grande valia para o rendimento da equipe

3. AUTORIDADE

- exerça integralmente sua autoridade!
- não admita que ela seja questionada
- cuide, somente, para não se exceder ao usá-la, pois isso a poria em xeque
- não confunda autoridade com violência, com grosseria; a verdadeira autoridade pode e deve ser cordial, atenciosa
- não grite, se puder fazer-se ouvir normalmente; não fale com timidez, quando der ordens
- faça respeitar a sua autoridade; faça-o com toda a energia necessária, e no limite do razoável, para que a demonstração de força não sugira fraqueza...
- a autoridade não se exerce à distância, mas convivendo; não cresce pelo isolamento; afirma-se, exatamente, na confrontação, no diálogo, na participação, no seu exercício constante e completo

4. AÇÃO DE COMANDO

- atribua missões, dê liberdade de ação e cobre resultados
- destaque e louve os mais capazes e os mais interessados
- aproveite todos, segundo a norma "a pessoa certa para o trabalho adequado"
- aceite sugestões, acate idéias novas - não tenha a negativa como resposta pronta
- anime a iniciativa
- antes de decidir, reúna todos os dados,

ouça opiniões, pareceres, sugestões, que lhe darão bases e elementos de convicção

— mas, quando for decidir, faça-o convictamente, com justiça e oportunidade, e só com sua consciência

— não permita que sua decisão, após tomada, seja discutida

— fiscalize a execução das suas decisões, verificando a coerência com sua idéia e intervindo para corrigir casuais desacertos e desvios e, até, agindo com rigor para coibir sabotagens

— imponha a prática rigorosa de normas, regras, preceitos regulamentares, que sejam básicos

— não admita o menor relaxamento na disciplina

— porém, procure distinguir o secundário do principal e se empenhe mais neste

— oriente constantemente seus homens,

● dando-lhes as ordens necessárias

● explicando-lhes o que são e como são as obrigações que têm

● mantendo-os informados (nos limites do acesso possível), de forma que eles saibam o que convém saberem, para:

— melhor atuarem

— não serem presa de propaganda adversa

— reforçarem sua confiança no chefe e no valor do seu próprio papel

— dedique-se à instrução, atribuindo-lhe máxima prioridade, pois é o instrumento mais eficaz para:

● enquadrar os homens

● manter a disciplina

● preparar a tropa para emprego

● desenvolver "espírito de corpo"

● aprimorar "virtudes militares"

● estreitar laços de camaradagem

● exercitar a chefia e a liderança, em todos os escalões

— seja exigente; seja-o mais consigo mesmo

— porém, não exija além daquilo que tem certeza de que pode ser feito; a falha de previsão, uma vez percebida, parecerá falta de cuidado na análise da missão, na avaliação correta das possibilidades

— assuma integral responsabilidade por tudo que estiver a seu cargo, por tudo quanto fizer ou deixar de fazer

— e responsabilize cada um pelo cumprimento da parcela que lhe couber

— evite chamar a atenção de um faltoso na presença de companheiros, salvo quando a falta for grave e cometida em público

— evite também chamar a atenção coletivamente, por fato cujo culpado estiver identificado

— não transija com faltas que envolvam aspectos morais ou descumprimentos de deveres essenciais; a transigência animará outras faltas, e mais graves

— aplique a justiça com especial atenção, de modo equilibrado e equânime, exercitando seu senso de julgamento com esmero cuidado, sem exageros e sem compadrismos

— observe que a "4.^a parte" é "Justiça e Disciplina" — não é "punições"... Portanto, dê punições, para corrigir ou servir de alerta, mas não economize elogios, para reconhecimento ou incentivo; em ambos os casos haverá reflexos exemplares

— confraternize, mas não deixe ultrapassar os limites à intimidade

— esteja presente em todos os locais da sua chefia, em todas as atividades onde pessoal seu estiver engajado, mesmo em eventos sociais; a presença será notada, a ausência mais ainda

— fale aos seus comandados com frequência, seja isoladamente, seja reunindo-os para informações, comunicações, esclarecimentos, comentários, recomendações

— não abdique de sua posição; para preservá-la, não precisa ser esquivo ou agressivo, basta que se comporte de acordo e que não permita ações ou atitudes inconvenientes

— lidere seus homens! e impeça a tentativa de lideranças espúrias na área de sua chefia

— faça o seu papel e leve seus comandados a fazerem o deles; nunca desça do seu posto, para "fazer trabalho do cabo"...

— faça sentir aos seus comandados que todas as tarefas são importantes e indispensáveis; que, portanto, devem ser bem feitas, por mais simples que sejam

— não corteje popularidade; proceda naturalmente, segundo suas convicções, sua consciência e seu estilo pessoal

— evite o "bom mocismo", mas pratique a bondade e a tolerância, que costumam dar bons dividendos em termos de confiança e dedicação

— repita, com veemência, sentimentos menos nobres e atos menos dignos

— estimule a prática consciente das "Virtudes Militares", tradicionalmente proclamadas como apanágio moral das Forças Armadas; insista, portanto, no desenvolvimento dos "atributos da área afetiva"

– anime o “Espírito de Arma” e o “Espírito de Corpo”; porém, não consinta que se transformem em má vontade para com as outras Armas e OM; isso seria deletério

– use o “não” com parcimônia, e o “sim” sempre que possível

– jamais se omita, seja em opinar, seja em

decidir, seja em mandar

– incentive os esportes, pois se constituem em notável meio de desenvolver atributos militares, em ótimo derivativo para a agressividade controlada, permitindo explorar o ânimo combativo e o espírito de competição

– **dê exemplos, exemplos, exemplos...**



O General-de-Divisão Jonas de Moraes Correia Neto é o atual Diretor de Especialização e Extensão do Exército (DEE). Dirigiu a revista “A Defesa Nacional”, da qual é antigo colaborador, bem como de vários periódicos. Membro do Instituto de Geografia e História Militar, do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul, e outros. Conferencista e escritor, dentre seus muitos estudos e ensaios, vale citar: “Carta a um Recruta”, “Influência Napoleônica no Exército Brasileiro” e “Andrade Neves, Bravo entre os Bravos”.