



LIDERANÇA NOS BAIXOS ESCALÕES

Frederico Faria Sodré de Castro

INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito e falado sobre liderança, mas quando nos propomos a pesquisar sobre este assunto logo encontramos uma dificuldade que é a relativa imprecisão dos termos. Assim, temos que definir o que entendemos por liderança para termos uma base conceitual comum e nada melhor do que nos valeremos do manual C-20-10, "Princípios de Chefia", que fala sempre em Chefia, abstraindo o termo liderança, como sendo "a arte de influenciar o comportamento humano e a capacidade de conduzir homens". Nesta definição deve-se entender capacidade como sendo o somatório de habilidade e treinamento.

Outro ponto que convém ser esclarecido é que entendemos como "baixos escalões" aqueles que se

situam do nível BRIGADA para baixo.

Finalmente, queremos afirmar que acreditamos ser a liderança uma arte, pois estamos de acordo com todos os que julgam que ela concebe um ideal, afirma-o como um objetivo e então procura, ativa e ardentemente, obtê-lo, perseverando sempre, porque muitos sucessos foram obtidos pelos líderes que perseveraram apenas um pouco mais do que os seus oponentes.

IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

O Manual C-20-10; Princípios de Chefia prescreve:

"Com a complexidade crescente da guerra, a arte militar está cada vez mais subordinada aos valores humanos.

A guerra por mais complexa que se torne, será sempre conduzida por homens; vencem-na juntos, o homem que comanda e os homens que são comandados. Todo militar deve ser um Chefe ou estar preparado para tal mister”.

Deste texto, fácil será concluir que apesar dos progressos da ciência o homem é e continuará sendo o elemento primordial no combate e, portanto, a matéria prima que o líder terá que manipular e influenciar.

A ação do líder avulta portanto de importância, pois dele dependerá diretamente o fracasso ou o sucesso. Portanto, o chefe para ser vitorioso tem que ter um conhecimento profundo do homem, dos modos de influenciá-lo, dos traços característicos de uma tropa que são indícios seguros de êxito — disciplina; moral; espírito de corpo; eficiência e possuir uma série de qualidades onde se destacam a integridade, a coragem e a competência.

A MATÉRIA PRIMA MANIPULADA PELA LIDERANÇA: O HOMEM

Seu papel na guerra

Ao se encarar o aparelhamento militar e a capacidade de combate de uma tropa, não se pode separar equipamento e pessoal. Por mais poderoso e eficiente que seja o equipamento bélico, de nada vale sem o homem. O material é acionado pelo homem.

O emprego de novas armas e equipamento tem tido sempre in-

fluência decisiva no caráter da batalha, e exigido mais esforço do soldado. Isto se aplica integralmente à utilização de engenhos de destruição em massa. O manejo desses engenhos demandará capacidade de manobra, por parte das tropas, até então imprevisita. Eles terão de ser capazes de executar ações violentas de curta duração, sem flancos apoiados, e de cumprir missões de combate independentes, como pequenas unidades isoladas. Devem ser aptos a conduzir o ataque em direções múltiplas e ritmo acelerado. O emprego de engenhos nucleares será acompanhado pela formação de grande número de zonas de destruição total. Unidades de efetivo diminuto terão de desincumbir-se de missões delicadas, visando à liquidação do armamento de destruição em massa.

A concorrência destas circunstâncias imporá ao elemento humano um controle de forças morais e físicas, desconhecido até então. Será necessário, portanto, a ação de homens resolutos, dotados de vigor moral inabalável, determinação e faculdade de suportar as asperezas da batalha.

O papel do homem na batalha moderna cresceu de valor porque esses meios requerem domínio perfeito dos processos de combate e certo nível de preparação, convido ressaltar que muitas armas e equipamentos novos são servidos por grupos de soldados. Nessas condições, o treinamento inadequado, os erros ou reação lenta de um homem, ou uma equipe podem comprometer a operação de toda uma unidade.

A essência da guerra é o perigo. Na guerra não há um único minuto em que não se esteja rodeado de riscos. A profissão militar exige a nossa vida. O que nos leva a enfrentar a morte voluntariamente? Será a possibilidade de sermos promovidos ou condecorados, a tradição, disciplina, patriotismo ou visões de glória? Talvez um pouco de cada. Provavelmente para a maioria será a lealdade pessoal e a devoção entre indivíduos. Isso decorre da boa maneira de tratar os homens.

A liderança e a administração do homem andam de mãos dadas. As relações entre o comandante e os seus subordinados são muito semelhantes às que existem entre o indivíduo e sua montaria. É preciso conhecê-la, saber o seu temperamento e seus hábitos. Deve ser cuidada como se valesse milhões, mas cavalgada em campo como se não valesse nada. Um cavalo sabe sempre se está sendo bem ou mal montado. Da mesma maneira, um subordinado sabe sempre se o seu superior o comanda bem ou mal.

Seu Ambiente Social

O mundo dos seres humanos, cujas ambições e anseios, tendências dominadoras e interesses divergentes se chocam com os do indivíduo, é por demais complexo. Ressentimentos e rivalidades, rancores e maledicências, inspiram aversões e angústias, fantasias e temores em numerosas mentes que, não fôra isso, estariam tranquilas.

Quando confrontadas com problemas sociais árduos na rotina da vida, as pessoas que não podem

encontrar solução prática para suas dificuldades tendem a isolar-se ou consultar especialistas, a fim de obter cura para seus tormentos. O soldado, entretanto, não pode tornar-se misantropo. Tem que conviver com os semelhantes, comer em conjunto, pensar com a coletividade, dormir em alojamento comum, e até sonhar com os companheiros. Aquela relação pessoal íntima, que a própria estrutura de uma unidade militar enseja, torna necessária no seio da mesma, a preponderância de um "*clima social*" caracterizado pela unanimidade de vistas, compreensão amistosa, rivalidade sadia e respeito mútuo. Certas noções relativas àquilo que é resumidamente descrito como "*a arte de influenciar o comportamento humano*" têm extraordinária importância para os comandantes de todos os escalões, particularmente dos baixos escalões que são os chefes que arcam pessoalmente com a pesada carga da liderança direta das ações de combate.

Modo de influenciá-lo

É do conhecimento comum que os objetos do mundo material têm significado para o observador em virtude de suas características funcionais. Assim uma luz vermelha na estrada serve para alertar o motorista sobre um local de perigo. Quando o espectador contempla um objeto, patenteiam-lhe as possibilidades de sua utilização.

Entre seres humanos, por outro lado, a relação do agente para o paciente é outra, por completo. Os indivíduos tem faculdades, desejos e sentimentos. Podem agir com

um propósito, nos observar, nos beneficiar ou prejudicar intencionalmente, porque estão cõscios, como nós, do ambiente circundante.

O líder exerce função de caráter psicológico extremamente importante para o comandado, exonerando-o da responsabilidade pela atuação pessoal, que este de certo modo evita. Em troca da lealdade, o dirigente libera o subordinado da tarefa de decidir. Ele tem de coordenar as atividades do grupo. Cabe-lhe assegurar o cumprimento das normas prescritas e atuar como planejador. Quando uma ação se tornar necessária, compete-lhe decidir o que será preciso fazer, como fazê-lo, e atribuir aos componentes da coletividade missões específicas. É da sua competência controlar as questões e atividades internas do grupo. Ele ocupa posição dominante na qual desempenha a função de "árbitro" dessas relações, devendo ser sempre justo. Mas Pacal disse, há mais de três séculos, que *"a justiça sem força é impotente e que a força sem justiça é tirânica"*. A justiça, portanto, tem de ser combinada com a força.

Um bom chefe é imparcial, esquite e perdoa; aceita imperturbavelmente elogios, deslealdade, ingratidão, crueldade, covardia, falsidade e outras fraquezas do caráter humano, sem qualquer animosidade. Exorta os tímidos, aviva a luta quando ela esmorece, reúne as tropas quando se dispersam, demonstra grande discernimento, ama aos seus homens e é, por sua vez, amado por eles; cuida de sua segurança, interesse e bem estar. É generoso,

córdial, entusiasmado ou frio quando necessário. Deve possuir um espírito independente e firme. Ele não tem em que se *"apojar"*. Nas situações perigosas os homens olham instintivamente em sua direção, e se ele revelar o menor sinal de receio, a capacidade combativa dos subordinados diminuirá instantaneamente, mesmo que não desapareça inteiramente. A coragem depende da arte de pensar otimisticamente. Uma boa mente pode ver e julgar, enquanto que o caráter conduz a uma execução resoluta. Se existir um equilíbrio entre a mente, o caráter, a coragem e a competência e se formos também favorecidos pelas circunstâncias e pela sorte, tornar-nos-emos um grande chefe.

Quando tudo vai bem e o grupo faz jus a louvores, o líder participa da distinção com os demais membros. Por outro lado, quando o conjunto for incriminado por alguma coisa errada, o chefe se atribuirá, necessariamente, a parte do leão. Não raro, na verdade, ele poderá ter de se expor como alvo perfeito para o grupo agressivo, frustrado e desiludido. Concluir-se-á, assim, que o papel do líder militar é muito complexo, demandando largueza de vistas e compreensão dos mistérios da natureza humana.

4. FATORES DA LIDERANÇA

Disciplina

A disciplina é a alma dos exércitos. Se não for imposta com sabedoria e mantida com inabalável determinação, não haverá soldados.

"Regimentos e exércitos serão apenas desprezíveis turbas armadas, mais perigosas para seu próprio país que para o inimigo" (Maurice de Saxe).

Qual a essência da disciplina? Jomini pregava que *"a disciplina deve existir nos sentimentos e nas convicções ao invés de apenas ser exteriorizada"*. Já Napoleão dizia que *"a disciplina não é feita, antes de tudo, de passividade, mas, sim, de iniciativa"*.

Mas o que vem a ser disciplina? É o estado de ordem e obediência existentes numa unidade. Implica na subordinação da vontade do indivíduo em benefício do conjunto. Mas, só será verdadeira se for capaz de, mantendo a iniciativa, funcionar plenamente, mesmo na ausência do chefe. É um estágio da instrução individual e coletiva que tem por objetivo criar uma atitude mental da qual resultem a conduta correta e a obediência automática à lei militar, sob qualquer condição. Baseia-se na lealdade e no respeito a autoridade devidamente constituída. É a condição mental que leva indivíduos ou grupos a aceitarem espontaneamente a autoridade e supervisão do chefe. Ela os induz a se ajustarem voluntariamente às diretrizes, normas e regulamentos estabelecidos para se promover a consecução eficaz dos objetivos. Ela deve ser o produto da atuação da boa liderança sobre a inteligência, o orgulho, a dedicação e a integridade do soldado. A integridade é de importância capital por estar intimamente ligada ao senso do dever que é o fator mais poderoso para a boa disciplina.

Desde o passado mais longínquo, o homem descobriu que precisava de certa força propulsora, mais poderosa, que ele próprio, a fim de auxiliá-lo a enfrentar os piores momentos de tensão. Tal força pode nascer da inspiração ou do temor. Entretanto, hoje em dia, somente pela convicção da justiça de sua causa e por grande espírito de lealdade aos companheiros e à sua unidade será capaz de encontrar a necessária energia interior. Não obstante, ela só será encontrada quando cada um estiver convencido de que, sem sua ação, a sua *"turma"* não será capaz de executar a tarefa eficientemente, e que o sucesso do *"grupo"* em todas as missões for mais importante para ele do que qualquer outra coisa.

Vejam agora os principais aspectos característicos que podem influir na disciplina:

— As tensões do campo de batalha que exigirão uma grande força de vontade para que possamos executar nossas tarefas militares imediatas diante de circunstâncias catastróficas onde poderemos nos tornar uma baixa.

— A liderança, porque o soldado moderno só seguirá de bom grado um homem que lhe seja superior em competência profissional. Por esta razão, a eficiência é uma das chaves para o moral elevado e a boa disciplina. Um chefe só pode esperar impor respeito e assim manter a disciplina se a confiança nele depositada for óbvia. Para ser eficiente ele deve ter tempo e oportunidades bastantes para desempenhar sua própria função e

cuidar tanto do preparo dos subordinados como do próprio.

— A eficiência, porque uma unidade de baixo nível de competência profissional não pode ter boa disciplina. A eficiência dota o indivíduo de uma confiança, em momentos de tensão, que não pode provir de outra fonte. Esta segurança íntima, quando associada aquela inspirada pela boa liderança, ao espírito de corpo e a uma nítida idéia de finalidade, eleva um homem a estado de disciplina tal que nem as ameaças nem o rigor germânico jamais poderão conseguir.

— O moral, porque o serviço militar exige muito do indivíduo e com frequência impõe sacrifícios pessoais, grandes e pequenos. Deste modo é importante que todo homem tenha consciência de estar cumprindo missão útil e de ser necessário à unidade, de ser na realidade parte integrante desta. Este sentimento de "*pertencer ao efetivo*" desempenha elevado papel na obtenção de boa disciplina.

Passemos a observar os fatores necessários para a obtenção de boa disciplina.

— O exemplo, porque os padrões de conduta pessoal, de ordem elevada, são adquiridos através dele. Desta forma, todo líder deve ser modelo impecável a todo momento.

— A lealdade, porque é um dos integrantes básicos da honradez.

— A obediência, porque não é possível haver interpretações no que tange à obediência a ordens. Para tal, é necessário que as ordens

sejam claras, completas e estejam dentro das possibilidades daqueles que serão afetados por elas.

— A competência profissional, porque é de importância capital que os quadros que lideram a tropa sejam de autênticos profissionais.

— A tradição, porque além das tradições heróicas, criadas no campo de batalha, existem muitas que, embora mais modestas, têm igual relevância como a tradição geral de cumprir o dever e servir.

— O espírito de corpo, porque para a instauração de um bom estado disciplinar é vital que o soldado se ache inteiramente persuadido, pelo conhecimento e a observação, de que a unidade a que pertence é um "*sucesso*" completo. A menos que ele creia nisso, sua disciplina e lealdade nada mais serão do que uma camada superficial de verniz.

— A competição, porque, dentro de um espírito sadio, é excelente meio de originar espírito de corpo e de elevar os padrões profissionais do soldado.

— O incentivo, porque o soldado é essencialmente humano e por esta razão é importante serem oferecidos estímulos compensadores para estimularem a eficiência e o preparo profissionais.

— A instrução deve ser rigorosa e árdua, porque somente assim o soldado conseguirá desenvolver uma reserva de resistência física e mental que o capacitará a combater sob quaisquer condições.

Assim, podemos concluir que se o líder exige disciplina deve, antes de tudo, dar o exemplo da disciplina. Quanto mais subir na hierar-

quia, maior será a tentação de se deixar guiar só pela sua cabeça. Mas com que direito poderá mandar nos outros se ele mesmo não for capaz de obedecer? A obediência, longe de humilhar o homem, eleva-o porque lhe permite servir eficazmente com a sua pessoa o conjunto a que está integrado. E quando este homem é um líder, seja qual for o escalão de hierarquia que ocupa, enobrece-a na medida em que conservando aquela parcela de autoridade que recebeu do superior, pode agir com tanto mais eficácia quanto pela sua obediência mais unido estiver com ele.

Em resumo, a disciplina é a adaptação da vontade individual ao interesse coletivo, para, enobrecido o indivíduo, servir ao conjunto. Está na confiança e no respeito mútuos, entre chefes e subordinados, na compreensão recíproca de direitos e deveres. Desenvolve o elo imponderável que fortalece não só o indivíduo, como também a coletividade militar. Daí então, ser um meio de coesão da tropa e do próprio Exército.

Moral

Moral é o pensamento de um Exército. É todo o complexo conjunto do pensamento de um exército; o modo como ele sente em relação à terra e ao povo ao qual pertence. O modo como sente em relação à causa e à sua política comparada com as outras causas políticas. Como sente em relação aos seus amigos e aliados, bem como aos inimigos; em relação aos seus comandantes e aos seus maus elementos; à comida e ao alojamen-

to, dever e folga, pagamento e sexo, militarismo e civilismo, liberdade e escravidão, trabalho e necessidade, armas e camaradagem, faxina e ordem unida, disciplina e desordem, vida e morte, Deus e o diabo.

O moral é o estado mental e emocional do indivíduo. Está intimamente ligado à satisfação das necessidades básicas do homem. Sua importância não pode ser subestimada, pois contribui decisivamente para a eficiência da unidade. Pode ser considerado como um estado de fé, pois este dispensa provas. Muitos têm fé nas instituições de sua pátria; outros a sentem em seus conceitos da natureza de Deus; outros, talvez, na fraternidade das armas que a disciplina lhes impõe. O importante é que a fé vem do interior de cada um e não possui apoio externo, pois conforme disse Emerson: *"a fé que se apoia na autoridade não é fé"*.

O moral é um fenômeno muito complexo. Abrange um grande número de questões e aspectos da atividade humana e depende de diversos fatores que, em determinadas ocasiões, em grau maior ou menor, podem exercer considerável influência em sua força ou fraqueza. Produzir e manter um elevado moral, a despeito de toda a ação destrutiva do material e da propaganda psicológica do inimigo, só será possível quando existir uma boa base para isso. Uma dessas bases é a prova de que há uma razão perfeitamente justa para a guerra que estiver em curso. Todavia para que o homem compreenda a inevitabilidade da ação como único

meio de preservação, é preciso que continuamente lhe lembremos que o amor à liberdade e à independência deve ser maior do que o amor à vida. Ele deve possuir uma boa perspectiva da luta e compreender o fato de que a vida sem liberdade nada significa.

O moral pode ser considerado elevado quando a equipe se une por haver coesão interna, não havendo necessidade de pressão exterior. A razão é óbvia. A partir do momento em que essa pressão externa se atenuasse, o moral ruiria.

Num grupo onde o moral é elevado, as fricções internas são mínimas. Pode haver, naturalmente, diferenças de opiniões honestas, mas elas não provocariam atritos de tanta gravidade que induzissem os que devem ser colaboradores a trabalhar com finalidades divergentes. Todos os membros de um grupo de moral elevado aceitarão um desígnio comum, sopitarão diferenças pessoais e se esforçarão em busca daquele propósito coletivo.

No seio da organização, os diversos membros demonstram entendimento mútuo que não se expresse em meras palavras de admiração recíproca, mas em harmonioso entrosamento das respectivas funções. A capacidade do grupo para se adaptar a condições mutáveis é sintoma de moral elevado. Onde o moral for inquebrantável, haverá intenso desejo, por parte dos membros do grupo, de permanecerem no mesmo e lhe dedicarem os melhores esforços.

O moral dos combatentes é influenciado pela sua habilidade, armamento, subsistência, segurança,

sucesso ou insucesso no combate, laços mútuos, confiança em seu comandante e nas suas ordens, duração da guerra, dificuldades e privações de diferentes espécies, perdas excessivas, e muitos outros fatores.

É fácil ver que sem moral tanto o homem como a guerra estão perdidos. O homem de altos padrões morais é capaz de resistir a enormes pressões, pois no moral reside uma energia imensurável e inesgotável. Em resumo, o moral continuará sendo o fator decisivo na guerra. E porque ele, também, muda sob a influência de variados fatores e condições, é necessária uma luta constante para sua manutenção. Daí, ser verdade que o moral da unidade é o reflexo da personalidade de seu comandante.

Espírito de corpo

O espírito de corpo é o estado mental e emocional da Unidade. Não é o mesmo que moral, embora as duas expressões sejam algumas vezes usadas indistintamente. O moral se refere ao quadro emocional geral de um indivíduo, enquanto o espírito de corpo é o apreço que os membros de um grupo têm para com o mesmo.

O espírito de corpo é expresso em termos de identificação com o grupo, de lealdade para com o grupo e seus membros e de zelo por sua integridade. Não é uma simples resultante da soma do moral dos homens; decorre, sobretudo, das reações mútuas de todo o pessoal e das circunstâncias em que se encontra a unidade. Quando o espírito de corpo é elevado, as reali-

zações coletivas obscurecem as individuais. Ele aumenta na medida que cresce a amizade entre os homens.

Eficiência

... "na hipótese de uma guerra, jamais devemos olvidar por um só momento que, na conduta da guerra; embora a competência seja desejável, a eficiência é indispensável." (Gen Mac Arthur).

Eficiência é a capacidade de cumprir a missão recebida com êxito, no mais curto prazo, com o mínimo dispêndio de meios e do melhor modo possível. Aumenta com uma boa disciplina, moral elevado e espírito de corpo. A eficiência traduz-se pelo controle do ambiente. Uma organização eficiente é um sistema homogêneo, onde há o conhecimento e a arte de controlar o ambiente; já uma organização ineficiente, faltando-lhe tal capacidade, permanece sujeita a forças sobre as quais pouco controle pode exercer. Da mesma forma, um comandante eficiente é um chefe que compreende sua organização e as forças que a acionam, enquanto um comandante incapaz é um joque das forças arbitrarias e caprichosas que agem fora do alcance de sua limitada compreensão. Os comandantes bem sucedidos atuam eficientemente devido ao conhecimento das condições orgânicas, e por saberem combinar, pesar e orientar os elementos humanos em suas organizações na direção dos seus objetivos finais.

Os bons comandantes sabem que têm de enfrentar problemas das mais variadas espécies e que a

mesma solução jamais se aplica a mais de um. O traço característico do bom comandante é a maneira altamente flexível de enfrentar os problemas e situações em constante modificação. Por este motivo não parece existir um padrão uniforme de comportamento que possa ser praticado de maneira a conduzir, com segurança, ao perfeito cumprimento da missão, sob quaisquer condições e da mesma forma, não existe uma conduta precisa e predeterminada, que assegure bons resultados, sob quaisquer condições. O que existe de fato é um processo de adaptação a condições variáveis e de determinação das ações apropriadas com base em uma previsão de conseqüências. Isto vem a ser, em última análise, a dinâmica processual do atual estudo de situação que nos baixos escalões é feito, normalmente com premência de tempo e permite ao líder perceber as necessidades concretas da situação que se lhe depára, levantando fatos e apresentando linhas de ação apropriadas. Em seguida, com o próprio líder participando da situação executam-se as ações indicadas.

Em resumo, a eficiência do líder depende do suficiente conhecimento que ele tiver dos diferentes setores de atividade da sua esfera de ação aliado a uma alta flexibilidade na maneira de enfrentar os problemas e situações em constante modificação.

QUALIDADES DE UM LÍDER

Diz G. Courtois que: "Toda ação comum que exige um chefe

(portanto um líder), compõe-se de três elementos:

- A obra a realizar (que é a missão a cumprir);
- O chefe (o líder) que a deve compreender e a faz executar;
- Os homens com quem tem de a realizar (os liderados)."

Com relação a estes três elementos ele classifica e apresenta 15 (quinze) qualidades de chefia: . . .

O Manual C-20-10, Princípios de chefia apresenta 19 (dezenove) qualidades de chefia: . . .

Cada um, como é natural, faz sua própria lista, dispondo-a de acordo com sua própria experiência. Nós, julgamos que todas as qualidades acima enumeradas têm sua validade, mas iremos apenas analisar, sucintamente, alguns dos requisitos essenciais ao comandante de baixos escalões.

Integridade

A integridade é uma combinação das antigas virtudes cristãs da honestidade e do altruísmo — pensar nos que chefiamos é não em nós mesmos. É bem estranho que os motivos morais, no final das contas, sejam os que, tanto na guerra como na vida comercial, têm maior influência. Sem considerar seu aspecto espiritual, esta atitude — e não há necessidade de ser indiferente ou frouxa — tem um valor material prático. A verdadeira prova de capacidade de chefia não é quando os homens acompanham o chefe no sucesso, mas quando se mantêm com ele na derrota e nas dificuldades. Isso só acontece quando acreditam que o

chefe é honesto e se preocupa realmente com eles.

A insuficiência de caráter pode não ser vergonhosa como a traição, mas na maioria das vezes tem efeitos idênticos. A integridade moral absoluta é então o único alicerce sobre o qual podem repousar, formando um todo orgânico, os demais atributos requeridos de um líder. Preliminarmente, ela é o terreno mais propício para o cultivo da coragem, é "a menos que um indivíduo possua aquela virtude, não terá firmeza para preservar outra qualquer". A integridade é a substância de que é feito o caráter, porque sua presença é imediatamente reconhecida, e a ausência logo notada.

Integridade e aptidão inata para a profissão das armas são as qualidades que se deve trazer para se tornar um líder real. Assemelham-se à "carga de materiais de construção" e sem elas a instrução — sinônimo apenas de experiência cuidadosamente arremedada — não terá material de valor em que laborar.

Personalidade

Um líder em perspectiva pode ser prodigamente dotado de vários atributos e no entanto fracassar na missão de dirigir se lhe faltar personalidade. Pois é somente através do magnetismo de sua personalidade que alguém pode induzir outras pessoas a se submeterem pronta e construtivamente à sua capacidade de liderança.

Uma vez mais retornamos ao caráter, de que a personalidade é expressão ativa e inconfundível. Na convivência íntima de uma organi-

zação de combate é impossível encobrir a verdadeira personalidade. Mesmo que um homem ensaie revestir-se de rigidez, ou aparente algumas facetas cuidadosamente cultivadas de seu próprio eu, a friabilidade da farsa logo ficará patente e o caráter real do indivíduo totalmente exposto.

A personalidade autêntica, por outro lado, não exige esforço de dramatização. Se ela existir, é inteiramente impossível desprezá-la ou furtar-se à sua influência. Quase sempre as tentativas de um indivíduo, para persuadir o próximo de que ele é diferente e vale algo mais do que na realidade, são motivados por desejo insaciável de popularidade. Uma popularidade inteiramente espúria não tem conteúdo de valor e é obtida apenas a expensas do respeito. Quando cai a máscara, os homens não seguirão um comandante que não respeitam e em quem não podem, portanto, confiar. O soldado não é ingênuo e não precisa de muito tempo para estabelecer a diferença entre o chefe legítimo, cuja finalidade é captar a confiança de seus subordinados, e o impostor afetado.

Preparo físico

A fadiga arruína o moral e solapa o espírito combativo mais seguramente do que qualquer outra contingência que assedié o combatente. No momento em que sobrevém a extenuação é que a lédima chefia pode instilar sua vitalidade nos abatidos e exaustos até reanimá-los, e tornar mais uma vez teíveis os desfalecidos.

O comando nos baixos escalões, sendo direto e pessoal, exige grande robustez, vigor e iniciativa de parte do líder. Em combate, principalmente, o esforço físico exigido do chefe é extremo. O esgotamento pode causar uma inibição de raciocínio. Por esta razão, oficiais e praças devem manter-se sempre nas melhores condições físicas. Ilustração interessante a respeito: as tropas comunistas do Vietnã do Norte todos os dias, na formatura matinal, exercitam 30 minutos de marcha acelerada, desde o general ao soldado, homens e mulheres. Salientam a rapidez de movimento. Realizam longas marchas em tempo mínimo.

Nos locais onde irão desenvolver-se os combates haverá um momento em que as rodas não poderão ser utilizadas. Nesta hora as tropas que não houverem sido colocadas em condições de marchar, e marchar rápido, através do campo, com as próprias pernas, correm o risco magnífico de serem aniquiladas por um inimigo de maior mobilidade.

Um bom líder manterá suas tropas e a si próprio permanentemente em boas condições físicas. Suor economiza sangue.

Competência

A missão principal do chefe é tomar decisões e para isso é preciso que tenha conhecimentos. Um homem não tem direito de se declarar chefe — ou ser declarado como tal — a não ser que saiba mais do que aqueles que vai chefiar. *"A maior imoralidade é exercer um ofício sem dele saber nada"*

(Napoleão). Numa pequena unidade — um pelotão ou uma companhia — o chefe deve estar em condições de executar o trabalho de qualquer homem melhor do que o próprio homem. Esta é uma característica que deve ser exigida de todos os chefes menos graduados.

A proporção que o escalão de chefia vai subindo, o chefe não pode mais, naturalmente, mostrar o mesmo conhecimento de todos os detalhes das atividades que estão sendo executadas sob suas ordens. Tem de saber, porém, o tempo levado por essas tarefas e suas dificuldades.

Capacidade de chefia

A capacidade de chefia é a projeção da personalidade. É uma combinação de persuasão, coação e exemplo, que faz com que os outros façam aquilo que desejamos que eles façam. Sendo a chefia uma projeção da personalidade, seu primeiro requisito é haver uma personalidade a projetar. A personalidade de um bom chefe é um conjunto de muitas qualidades — coragem, força de vontade, sabedoria, discernimento e flexibilidade mental.

A coragem é a base de toda a capacidade de chefia, de fato de toda virtude, no homem e no animal. Existe igualmente no alto e no baixo escalão de comando, mas neste, a coragem física tem predominância sobre a coragem moral.

A força de vontade é o mais evidente traço de caráter do chefe. Sem ela nenhum homem permanece um chefe, pois este tem de pros-

seguir no seu propósito não só contra a oposição do inimigo mas contra o cansaço da tropa, os pareceres dos técnicos e as dúvidas do seu estado-maior.

Quando estivermos procurando um chefe, precisamos ter certeza de sua coragem e de sua força de vontade mas, sobretudo, assegurar-nos de seu discernimento — que ele seja equilibrado. A flexibilidade mental está se tornando cada vez mais importante para o chefe devido aos fatores novos e em transformação que o cercam. O que era acertado ontem pode ser tolice hoje. Podem surgir invenções e novos processos e o chefe deve ajustar-se, e rapidamente, à nova situação, ajustando, também, a sua equipe.

Confiança em si próprio

O preparo físico é um dos fatores importantes que estimulam a confiança no próprio indivíduo, e ela é um dos requisitos de um bom líder. Confiança, como é natural, também está intimamente relacionada com o conhecimento profissional. Ninguém seguiria voluntariamente um chefe que não fosse dotado dessa qualidade. Por outro lado, se ele tiver confiança em si, justificável, e nos homens que instruiu, eles, por sua vez, nele confiarão. E nesse caso obedecer-lhe-ão.

Um bom líder busca responsabilidade; não a evita. Quando ela lhe é atribuída não tenta delegá-la. A responsabilidade não pode ser delegada. Como comandante de pelotão, por exemplo, ele pode delegar alguma autoridade a seus sargentos, mas não responsabilidade.

Espírito combativo

O combate se trava entre homens, e não entre armas. Se os líderes não desenvolverem um espírito de luta em seus homens, as melhores armas serão de pequena utilidade. O homem que se acha atrás do fuzil é o fator dominante. Quando surgirem as missões de fato difíceis, irão os comandantes selecionar oficiais agressivos dotados de ardoroso espírito de competição para as tarefas a executar.

CONCLUSÃO

A perfeição... é produto da capacidade, motivação psicológica e caráter.

Um chefe pode por algum tempo vencer seus superiores de que é um bom comandante, mas nunca persuadirá do mesmo os seus subordinados, a não ser que tenha verdadeiras qualidades de líder. Não existe uma receita conhecida para a liderança ou a administração do homem, pois fundamentalmente não há duas opiniões com respeito aos requisitos básicos para qualquer das duas.

O denominador comum de uma operação militar é a liderança. Isto será encontrado na pessoa do comandante a quem foi atribuído o cumprimento de determinada missão. Tem-se tornado cada vez mais evidente que os chefes em todos os níveis devem possuir espírito de iniciativa no mais alto grau. Ao receberem a missão, terão de tomar *"medidas que serão muito mais adequadas ao espírito da missão do que à sua letra"*. Isto exige de-

cisões prontas e precisas — decisões que não podem aproximar-se do *"quase"*.

O comando é sempre melhor quando é direto e pessoal. Exige grande robustez do homem mas, também, largueza de espírito e compreensão no modo de encarar os progressos técnicos e científicos que são feitos.

A liderança nos baixos escalões deve ser entregue a comandantes empreendedores de modo que cada um desenvolva ao máximo seu esforço para que os insucessos de uns possam ser compensados pelos êxitos dos outros. Para isso devem ser homens de vigor e iniciativa que avancem pelo impulso de seus próprios corações e não pela convicção calculada e objetiva da necessidade de agir.

O líder prende a atenção pela sua conduta inspiradora. As tropas são sempre inclinadas a seguir um líder capaz de atraí-las e comandá-las eficientemente. Há comandantes que instilam em seus homens o desejo de agir. Deve ser percebido pelos homens que aquele que os está liderando sente menos medo do que eles. Um chefe corajoso raramente tem covardes entre seus homens, pois o exemplo do superior desperta a bravura nos subordinados. As tropas sempre esperam ver calma e impassibilidade diante das crises; o comandante, portanto, deve manter-se sereno em qualquer situação.

A chefia pessoal só existe enquanto os oficiais demonstrarem coragem superior, conhecimento mais amplo, maior iniciativa e estiverem mais prontos a aceitar res-

responsabilidades que os seus chefes têm.

No comando militar não se trata apenas de berrar ordens, que serão obedecidas por medo de castigo. O prestígio de qualquer comandante é devido muito mais à confiança em sua pessoa que ao medo — conduzindo mais que obrigando. Os oficiais e praças só se consideram do mesmo lado quando os oficiais demonstram integridade e altruísmo em todas suas ações, e colocam o bem-estar dos seus homens acima do seu.

O líder e os homens que o seguem representam das mais antigas e eficazes de todas associações humanas. A chefia emana do espí-

rito e é composta de personalidade e visão — sua prática é uma arte.

BIBLIOGRAFIA

- Homens ou Fogo? S. L. A. Marshall;
- A Arte de ser Chefe, G. Courtois;
- Ação das Pequenas Unidades Alemãs na Campanha da Rússia;
- Marechal Castello Branco — Seu Pensamento Militar;
- Retrato Moral do Chefe — Coronel De Torquat;
- Manual da Condução Interior da Tropa — (Ex. Arg.);
- Escola de Chefes — G. Courtois;
- Military Review (edição brasileira) — Vários números;
- Notas da Eceme;
- C 20-10.



O Cel Art QEMA FREDERICO FARIA SODRÉ DE CASTRO é da Turma de 19 de dezembro de 1957 e tem os seguintes cursos militares: Academia Militar das Agulhas Negras, Básico de Pára-quedista, Mestre de Saltos de Pára-quedista, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Possui ainda os seguintes cursos civis: Administração de Empresas, Organização e Métodos, e de Especialização em EPB (pós-graduação). No exterior foi Assessor de Artilharia na Missão Militar Brasileira de Instrução no Paraguai. Foi instrutor do C I Esp Aet e da ECEME. "A Carreira das Armas" é o título da colaboração anterior do Autor em a DEFESA NACIONAL (N.º 645). Serve atualmente na Secretaria-Geral do Conselho de Segurança Nacional, Brasília, DF.