

6912-5



CHEFIA E LIDERANÇA- BRASILEIROS NA CAMPANHA DA ITÁLIA

Brasilguarany Arruda

"Nos regimentos onde eu servi, gostava de escutar esses velhos oficiais cujos dorsos curvados conservavam ainda a postura do dorso de um soldado, carregado de um saco cheio de roupas e de uma patrona cheia de cartuchos."

Alfredo de Vigny — 1797/1863

INTRODUÇÃO

Poderia parecer simples escrever sobre qualidades de Chefia reveladas pelos Comandantes Brasileiros na Campanha da Itália. Não é.

Se o período de ação, aproximadamente seis meses, for considerado pequeno, o campo de atuação dos comandantes, de todos os escalões, é extenso. A literatura e o testemunho, em boa qualidade, auxiliam muito, mas expressiva percentagem refere-se às operações e a fatos que fogem ao objetivo do trabalho. Mais ainda, uma análise a ser feita distante daquelas condições ambientais que envolveram as atitudes de chefes pressionados por fortíssimas tensões, pode nos conduzir a distorções. Por último, mostra-se imperiosa uma recapitulação, se bem que sucinta teorizando Chefia, para poder reagir com a experiência vivida na Europa.

Sentimos necessidade em referirmo-nos à Liderança e o fizemos. O ambiente ora em estudo é militar e em ação de combate, o que realça aquele que dirige, o chefe, e a influência sobre seus subordinados, a liderança, a fim de obter uma atitude de cooperação precisa, imediata, voluntária, consciente e sistematizada.

Assim sendo, nosso trabalho dividir-se-á em três módulos. Esta Introdução, onde o leitor tem contato com o que nos comprometemos a compor; em seguida, no Desenvolvimento, encartaremos cinco partes para abranger a doutrina de Chefia e Liderança, caracterizar o Comandante, ambientarmos na Campanha da Força Expedicionária Brasileira (FEB), campo de atuação ora em estudo e percorrer sobre Qualidades de Chefia Reveladas pelos Comandantes Brasileiros, cerne de nosso trabalho. Finalmente, em um terceiro item, a conclusão.

O EXEMPLO

Eram 21h do dia 12 de dezembro de 1944.

Na enfermaria do 32º Hospital de Campanha instalado em Valdibura, havia apenas uma luz de penumbra; a lâmpada estava recoberta por um papel escuro.

O General Mascarenhas de Moraes, em visita, aproximou-se da cabeceira de Geraldo. O ferido tinha as pálpebras cerradas. A enfermeira Jacyra Goes, percebendo o receio do médico em acordar o soldado, informou não estar ele dormindo. Chamado, abriu os olhos. Não reconheceu os que o cercavam.

— Geraldo, os generais vieram te visitar, aqui está o General Mascarenhas.

Às palavras do Cap Dr Moutinho, o paciente arregalou os olhos e num esforço, tentou levantar o tronco já inclinado sobre os travesseiros, e, não conseguindo, pelo grande gesso que o imobilizava e envolvia a bacia e as coxas, fixou o visitante e, levando a mão espalmada à frente, em continência, murmurou:

— Oh, meu General!

Espírito edificante de disciplina militar. Em seus derradeiros dias de vida, quase moribundo, Geraldo Elias, aquele gracioso brasileiro, com o corpo todo dilacerado pelos estilhaços de uma granada inimiga, guardou, em seus últimos lampejos, a noção do cumprimento do dever, o espírito de respeito de um militar ao seu Comandante.

Dois dias após, às 17h30min do dia 14 de dezembro, aos 25 anos de idade, morre o Soldado Geraldo Elias.

Quantos bons comandantes, em diversos escalões, formaram e conduziram aquele que, na morte heróica, patenteava, ao lado de sua bravura pessoal, ter sido o ponto focal da aplicação correta de qualidades de chefia e liderança?

DESENVOLVIMENTO

Aspectos Gerais do Problema de Chefia

A palavra chefe, do francês *chef*, designa o principal entre os outros. Aquele que exerce autoridade, que chefia, dirige. Aquele que comanda.

Não procuraremos definir chefia, já que nas ciências sociais, ao contrário do que ocorre nas ciências positivas, é sempre arriscada uma definição, que muitas vezes varia em função de fatores pessoais ou sociais. Procuraremos, pois, conceituar a missão do chefe. Preferimos distinguir, neste sentido, a chefia *lato sensu* da chefia *stricto sensu*. No primeiro aspecto, chefia significa, evidentemente, exercer todas as atribuições que consistem substancialmente em planejar, comandar, coordenar e controlar. Mas chefiar, *strictu sensu*, exprime a tarefa de "fazer funcionar o pessoal", como quer Fayol, ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas, segundo afirma Gulick. Tal distinção, entretanto, é feita mais por uma questão de método e exatamente para demonstrar que o ato de apenas exercer o comando (tomar deliberações) não exprime todo o conteúdo da chefia, senão que apenas um dos seus elementos integrantes, se bem que o mais característico, através do qual se exteriorizam, de maneira geral, os demais.

Sustentamos, assim, a tese de que todo chefe deve exercer a chefia *lato sensu*, pois a ordem, instrumento da deliberação, não é um ato de arbítrio do chefe, mas, muito pelo contrário, decorre da aplicação de um plano, exige um trabalho organizado para sua correta execução, somente se torna efetiva, no grupo, através de uma atividade de coordenação.

nação e tem sua eficiência condicionada por um controle final.

Em setembro e outubro de 1959, em um curso de chefia ministrado pelo Professor Wagner Estelita Campos, foi questionado a 5.000 servidores sediados no Rio de Janeiro "quais as qualidades que você gostaria de encontrar em seu chefe?" Mereceram as preferências de 2.511 respostas apuradas:

- competência;
- bom humor;
- espírito de justiça e
- honestidade.

Em um dos melhores escritos sobre bases dos conhecimentos militares "Ensaio Sobre a Psicologia da Infantaria" o Tenente-Coronel Bouchacourt, militar francês, herói das duas Guerras Mundiais, enumerou as qualidades úteis ao chefe:

- senso de justiça;
- saber poupar sua tropa. Nada de exigências nem perigos inúteis;
- vontade firme;
- bravura e coragem.

Mas o autor nos lembra que a tropa compreenderá, bem depressa, que mais vale um chefe que a apóia eficazmente e está longe das balas, do que "um general imobilizado em uma cratera de obus, longe do Posto de Comando e afastado de seus meios de comando".

- Caráter. Evitar o excesso de humildade ou afobação;
- boa apresentação individual;
- ser humano, identificar-se como uma pessoa comum, com qualidades e defeitos, mas capaz e leal.

Enfeixando esta repassada sobre chefia, urge nos reportarmos ao Manual de Campanha — C 20-10 — Princípios de Chefia, de uso do Exército, que preconiza, bem o sabemos, que "Todo militar deve ser um chefe ou estar preparado

para tal mister". Esta fonte de orientação após apresentar os conceitos básicos e características da chefia, detalha seus princípios e qualidades para, posteriormente, tratar da técnica de chefia.

Cita o Manual dezenove qualidades de chefia, julgadas de maior importância e delas enumeraremos, para não sobrecarregar o presente trabalho, aquelas fundamentais: coragem, integridade e lealdade — que, como veremos, foram também marcantes em nossos comandantes da FEB.

O realce dado às técnicas de chefia na Zona de Combate, quando são exigidas decisões e ações que põem à prova, em circunstâncias muito especiais, a chefia dos oficiais e graduados, relembra-nos as peculiaridades da condução do comando no combate e por vezes em terras estranhas. Às pressões mais diversas, de intensidade imensuráveis, multidirecionais e arrítmicas, responde o chefe com a estrutura de um comandante; é o condutor de homens e guardião de suas vidas: leva-los-á a registrar: "Missão cumprida!"

Liderança

Segundo Tead, liderança "consiste na atividade de influenciar as pessoas para que cooperem em favor de uma finalidade que venham a julgar desejável". A presença de um líder em um grupo de atividade qualquer é identificada por dois elementos:

- a) *preeminência* — líder é um indivíduo que se salienta do grupo e
- b) *influência* — líder é, sobretudo, aquele que influencia os subordinados.

O elemento característico, portanto, do líder é a sua capacidade de influenciar. As qualidades que o destacam do grupo servem, precisamente, para que ele influencie.

Autores há, que afirmam que a liderança envolve a tentativa, da parte do líder (influenciador), para atingir (influência) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidor na situação.

Ainda assinalam que a definição — “influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivo ou objetivos especificados” — tem a virtude da generalidade. Não limita o conceito de liderança a indivíduos formalmente nomeados (comandante?) ou a pessoas cuja influência potencial repousa no consentimento voluntário de outros (hierarquia e disciplina?).

Aqui chegamos ao ponto decisivo do problema. Se o líder é o que influencia outrém para que pense ou aja de determinada forma, na consecução de um objetivo prefixado, como pode o chefe exercer essa influência, e assim ser considerado líder?

Concluiremos, então, que são requisitos básicos para o líder:

- domínio e manejo dos métodos de atuação sobre a conduta humana;
- conhecimento das motivações do comportamento humano no trabalho e
- *qualidades de chefia.*

O Comandante

Tropa é massa organizada. Aí está uma particularidade de tal maneira importante que, de bom grado, algumas pessoas concluiriam que ela deixa, por isso mesmo, de ser uma massa. Seria exata essa conclusão, se se reservasse o nome de massa às simples multidões; mas a designação de massa psicológica é mais geral. Aplica-se também às tribos, aos partidos políticos, às aglomerações religiosas que têm, todos, pelo menos

um embrião de organização que procuram sempre ampliar. Trata-se, com relação à tropa militar, de uma organização muito mais detalhada, mais completa e mais forte. É uma coletividade que não foi reunida acidentalmente, nem momentaneamente. Seus membros receberam instrução e treinamento individuais, que modificaram certos caracteres iniciais.

Ela se fraciona em unidades que têm composição fixa. Cada um tem uma função, conhece o vizinho, é conhecido por ele e pelos chefes. Dessa forma, para os membros dessa coletividade, desaparece o anonimato e ressurgem o sentimento de responsabilidade individual, o que é excelente.

Há quadros permanentes que instruem, dirigem e atendem essas unidades. São constituídos escalões sucessivos de comando, permitindo uma harmoniosa e equilibrada repartição de tarefas, tornando possível exigir e obter uma execução minuciosa e exata.

O estabelecimento de uma hierarquia, de regulamentos e de sanções, torna a tropa dependente de ordens firmes.

Finalmente, à frente de cada tropa, encontra-se um chefe que ela não escolheu e do qual depende completamente, dentro dos limites dos regulamentos e das ordens que o próprio chefe recebe, mas com limitações que lhe deixam um poder considerável.

Não o escolheu e é forçada a obedecer-lhe. Nisso não há dúvidas. Mas ela o segue bem ou mal, obedece-lhe com mais ou menos entusiasmo, executa-lhe as ordens com maior ou menor devotamento e abnegação, de acordo com o que pensa dele. Ela se interessa, pode-se dizer, de forma vital, por seu valor intelectual e por suas qualidades de chefe. Estuda-o apaixonadamente e, como o vê

sob todos aspectos, de perto e de baixo — observatório que, no caso particular, é o melhor — conhece-o geralmente bem e sua apreciação, não as apreciações individuais, que dependem freqüentemente de interesses particulares, mas a apreciação coletiva, geralmente é justa.

Desta forma, quando uma tropa julga um chefe digno de comandá-la, quando ele procura compreendê-la e resolver-lhe as necessidades legítimas, ela sabe interessar-se e dedicar-se.

Caracteriza-se, assim, o chefe e líder. O comandante.

A Campanha da FEB

A Campanha da FEB na Itália pode ser sumariada em cinco períodos.

O primeiro vai de meados de setembro de 1944 a princípios de novembro. Passou-se no Vale do Serchio. Não era a FEB inteira. Era o Destacamento FEB, o Destacamento do General Zenóbio da Costa, em operações de marcha para o combate, na tomada de contato com a parte da Linha Gótica, a oeste da península. Caracterizou-se pelas ações de movimento, a que o General Zenóbio da Costa imprimiu seu próprio espírito ofensivo.

Dos princípios de novembro aos meados de fevereiro sofre-se o inverno, sofre-se a fase defensiva. Nesse período, a FEB foi levada para a margem do pequeno rio Reno, ao norte e a oeste de Porteta Terme. Aí a FEB passou a atuar como uma Divisão inteira, já sob o comando do General Mascarenhas. É o tempo dos ataques malogrados ao sinistro Monte Castelo. Fase do heroísmo das patrulhas, fase áspera e difícil, que antecede e prepara dias melhores. Aí a FEB realmente fez a sua preparação, no sangue e na vigília, na lama, na neve, no sacri-

fício, também no medo, e uma só vez — por que não o dizer — até mesmo no pânico. É o martírio da FEB que a sublima.

Vai o terceiro período dos meados de fevereiro aos princípios de março. Aí se vai fazer a Ofensiva do IV Corpo, preliminar da grande Ofensiva da Primavera. E o Plano Encore. Trata-se de conquistar melhores posições, de onde lançar a Ofensiva que vem depois. Ataques a posições fortificadas, as inesquecíveis vitórias de Monte Castelo e Castelnuovo de Vergato marcam o período.

É breve e pouco marcante o quarto período, de princípio de março a meados de abril, período de reajustamento. Espera pela hora decisiva. Defensiva de interregno. Patrulhas durante a noite, patrulhas à luz do dia. O Pracinha brasileiro é já aqui um combatente realizado, ungido pela vitória, no seu valor confiante.

De meados de abril a 2 de maio, ao fim da guerra, o período quinto. Ofensiva em toda a frente da Itália. A Ofensiva da Primavera. Golpe final. Três compassos sucessivos. O difícil ataque a Montese, a marrada contra a sólida defesa alemã. A exploração do êxito no rumo de Vignola, com a escaramuça do combate de Zoca. E, finalmente, a arremetida em meio à desorganização inimiga do fim da guerra: a retirada, o cerco, Collecchio, Fornovo di Taro, a rendição de duas divisões inimigas, a corrida para o vale do Pô, para os Alpes franceses, a junção de tropas brasileiras e gaulesas, em Susa, a oeste de Turim.

Os três períodos centrais são os abordados em nosso trabalho. Neles e na atuação de comandantes, que faremos o confronto das duas idéias que vêm norteando este estudo: Chefia e Liderança, na Campanha da FEB.

Qualidades de Chefia na FEB

“Os Comandantes de Companhia eram espetaculares. Honrariam qualquer Exército do mundo. Ao menos os do Regimento Sampaio. Do 11º RI também!”¹

Aquele que abordar a ação dos comandantes brasileiros, de todos os escalões, na FEB, corre o sério risco de, aumentando seu entusiasmo e idolatria por aqueles compatriotas, deixar-se envolver demais por tantos e tão belos exemplos na condução de homens. O resultado da abordagem poderia ser um sem número de casos de narração. O encarregado do caso poderia se abster, levado pelos escritos de nossos autores ou somente relatos dos pracinhas, da análise, com bases doutrinárias, de chefia e liderança na FEB.

Desse modo, os subitens que se seguem, foram organizados por tópicos doutrinários a serem expostos e debatidos. Na maioria das vezes usaremos o Manual de Chefia, como memento a ser ilustrado, embora, quando sentirmos necessidade, seguiremos roteiro constante em outras fontes. Vejamos:

Integridade

Constatamos que a FEB, como não poderia deixar de ser, contou, em todos os setores, com chefes íntegros, imparciais e de conduta inatacável. A sinceridade de propósitos aliada à honestidade pessoal, propiciou uma sólida confiança dos subordinados em seus comandantes.

Ninguém melhor que um militar, escritor e ex-combatente, para corroborar a assertiva:

¹ SAMPAIO, Cid. General da Reserva do Exército e ex-combatente; Relato do autor.

“Possuía o Marechal Mascarenhas de Moraes uma personalidade extremamente ajustada às altas e complexas responsabilidades que assumiu e exerceu com raro discernimento — as de Comandante da Força Expedicionária Brasileira.

Três características essenciais ornavam o caráter: Seriedade...; Modéstia...; Honradez era a terceira característica destacada desse espírito superior que foi o nosso Comandante da FEB; a honradez criava em torno de sua pessoa e de suas atividades uma auréola de tal dignidade, que os impuros, os sem caráter, ou dele se afastavam ou se sentiam incomodados quando obrigados a dele se aproximarem.”²

Bons testemunhos e oficiais. são Boletins Internos que tornam público observações das características pessoais de cada chefe; consultando os do Serviço de Saúde da FEB, de maio a junho de 1945, sentimos necessidade de transcrever partes de alguns elogios de guerra:

“3º Sgt Enfermeiro Alfredo André de Farias... Jamais houve razão para se duvidar da ação desse moço disciplinado, correto e apto...” (B1 nº 138, de 18 de maio de 45 — página 1167).

“Cabo Luiz Quartucci... Merecendo o mais favorável conceito. Ele honraria qualquer organização militar e muito do sucesso e bom resultado alcançado pela Seção Hospitalar Brasileira, sob minha chefia, é devido à honestidade de ação, à disciplina de trabalho deste militar...” (B1 nº 138, de 18 de maio de 45 — página 1168).

Se mais exemplos citássemos, tão-somente nos conduziriam onde já nos encontramos: em condições de afirmar que

² MEIRA MATOS, Carlos de. “Traços da Personalidade do Comandante da FEB”. *Revista Militar Brasileira*. Número Especial de 1973, página 84.

os oficiais e graduados brasileiros da FEB demonstraram integridade.

Sentimento de Justiça

Sendo inata no brasileiro, tal qualidade sempre se fez presente no chefe militar, mormente naquele combatente da 2ª Guerra Mundial. Sob todos os prismas poderíamos desdobrar o tópico e exemplificarmos fartamente.

Seja analisando o desempenho do Serviço de Justiça Militar, criado por lei especial, que muito simplificou as normas processuais vigentes, abolindo formalidades dispensáveis, para melhor atender à pronta repressão dos delitos perpetrados em zonas de operações ou em territórios militarmente ocupados por forças brasileiras. Durante o tempo em que o CSJM (Conselho Superior de Justiça Militar) esteve em atividades, realizou 65 sessões, 14 em Nápoles e 51 no Rio de Janeiro, com um total de 278 julgamentos, sendo 137 delitos condenados, dos quais dois homicídios dolosos e quatorze culposos, seis roubos, dezenove furtos, um caso de covardia, dezoito desacatos a superior, onze desobediências, oito insubordinações, cinco violências contra superiores, cinco inobservâncias do dever militar, seis abandonos de posto, trinta e quatro deserções e oito casos sexuais. A condenação de oficial, sargento, cabo e soldado, bem mostra a Justiça aplicada pelo Comando da Força.

Observamos o equilíbrio da ação de chefia, recompensando ou punindo, com oportunidade, os subordinados merecedores. Tecermos considerações a respeito das condecorações, diplomas honrosos e referências elogiosas tão bem registrados em documentos, seria desejável, mas não oportuno. Limitar-nos-emos a patentear o sentimento de justiça de

comandantes, com exemplos bem particularizados, em ação de combate.

Às 10h do dia 8 de novembro de 44, na região de Torre di Nerone foi lançada uma patrulha para reconhecer as posições nazistas. A atuação de seus componentes e a audácia do comandante levaram não só a "visitar" as instalações defensivas alemãs, como praticamente roubar dois prisioneiros, em meio ao inimigo que, espantado, demorou a reagir. A promoção do 3º Sargento Onofre Ribeiro de Aguiar a 2º Tenente e a do Soldado Marcílio a Cabo, graças ao desassombro com que se conduziram nessa ação, bem traduzem o senso de justiça do Comandante da 5ª/6ª RI e de seus superiores, propondo e promovendo seus bravos combatentes. O nº 5, de 17 de janeiro de 1945, do *Cruzeiro do Sul*, jornal brasileiro que se editava na frente italiana, trouxe uma entrevista, por ter sido citado em Boletim devido à sua bravura, com o Sargento Nilo de Moraes Coelho. Mais uma recompensa a um herói.

Mesmo durante a parte mais intensa das operações, quando o chefe é submetido a pressões internas e multidirecionais, quando o bem supremo de seus subordinados — a vida — pode estar em suas mãos, os brasileiros bem souberam distribuir acertadamente a Justiça.

Bom-humor (e também Simpatia)

Esta qualidade é característica marcante dos nossos patrícios. E, em todas as situações, até em operações de guerra, o brasileiro é possuidor de uma alegre irreverência com problemas a serem solucionados. E os resolve com humorismo. O traço da raça e do povo não poderia deixar de existir, e isso é bom, no militar, particularmente em função de comando; e existe.

Quando tomamos conhecimento que na FEB, contrariando normas regulamentares (é de contra-informação), certo Capitão intransigente permitia que motoristas gravassem em suas viaturas nomes das amadas, pois, "todos os motoristas procuram evitar que os chame e diga-lhes: 'A Josefina está muito suja e precisas dar-lhe um banho', ou ainda: 'A Neusa está em mau estado de conservação.'"³

Haveria melhor demonstração do humor que, todos comandantes terem "autorizado" o bombardeio ensurdecedor, com emprego de canhões, metralhadoras, fuzis e mesmo todos tipos de foguetes sinalizadores, para a saudação, na frente de combate, da entrada do ano de 1945?

Quando relembramos que uma das frações mais aguerridas, constituída para Operações Especiais, comandada pelo famoso herói Sargento Max Wolff Filho, era denominada pelos nossos como Pelotão SS⁴ está caracterizado o humor de nossos homens.

Coragem Física e Moral

À medida que fomos nos assenhoreando dos diversos ângulos para a elaboração do presente trabalho, sentimos que esta foi a qualidade que melhor distinguiu o chefe e líder, o comandante.

De um entrevistado ouvimos:

"Coragem física todos os Quadros tiveram. Havia uma ânsia de os comandantes assumirem responsabilidades."⁵

Folheando uma Revista Militar lemos:

³ *O Cruzeiro do Sul*, Jornal da FEB, de 11 de março de 45. Transcrição da *Revista Militar Brasileira*, Número Especial de 73, pág. 72.

⁴ Abreviatura da famosa Guarda Negra do Partido Nazista; de Schutzstaffel.

"Pois bem. Nesse dia 14 de abril de 1945, a ofensiva nem chegou a sair direito, desmilinguiu-se em toda a frente. Só o pracinha brasileiro chegou ao seu destino. Só o pelotãozinho mais da esquerda, da companhia mais da esquerda, do batalhão de cobertura do flanco esquerdo de todo poderoso dispositivo de ataque do IV Corpo, chegou até onde se tinha de chegar.

Era o pelotão do sereno Tenente Irapoã, que conseguira surpreender em cheio os defensores da localidade, envolvendo-os e exigindo-lhes a rendição. Ele haveria de arrastar para a frente o resto da companhia, o batalhão, o regimento."⁶

Mesmo quando o infortúnio rondou nossas tropas, quando amargamos uma retirada, impulsionados pelo pânico, como na noite de 2 para 3 de dezembro de 1944, na região de Silla, a coragem, a ação de presença e o exemplo do Tenente José Rezende Leite "conseguindo manter seus homens nas posições, a despeito de todas as dificuldades que o cercavam, realizando uma das façanhas mais belas da campanha"⁷ ainda deixou gravada a coragem do chefe brasileiro.

Não resta dúvida que poderia a História, por vezes, registrar alguma atitude de maneira equivocada. Quantos fatos de natureza humana têm seu registro re-

⁵ RAMOS, Octavio. Tenente-Coronel da Reserva do Exército e ex-combatente. Relato do autor.

⁶ COSTA, Octavio. "À Cerca dos Homens". *Revista Militar Brasileira*, Número Especial de 1973, página 181.

⁷ CASTELLO BRANCO, Manoel Thomaz. *O Brasil na II Grande Guerra*. Biblioteca do Exército-Editora, Rio de Janeiro, 1960.

formulado? Que expressivo número de contestações pode chegar às mãos de um pesquisador!

Entretanto, e como honra o militar brasileiro, as demonstrações de coragem do nosso combatente da FEB (não podemos excluir o soldado, mesmo em um escrito sobre comandantes...) não só passaram à História por registros semelhantes, como também ainda são atestados por testemunhos de febianos, do ex-inimigo alemão e por italianos que pesquisam as operações de guerra na península itálica.

É certo que euforia, entusiasmo, nervosismo, desconhecimento, medo e o próprio envolvimento absorvedor na ocorrência, possam ser responsáveis por distorções, mas, à época do fato. O historiador não sofre essas influências, pois as elimina pela pesquisa metódica, comprovadora e tão distante do evento quanto manda o bom senso. Quando se lê que "um dos encarregados de censurar a correspondência dos praças comentou certa vez que muitas vezes os combates descritos eram tão violentos que tinha de trabalhar com capacete de aço..."⁸ sente-se a preocupação do autor de vários trabalhos sobre a FEB em nos lembrar que, à época, poderia alguém exagerar um pouco...

Tropa exige um chefe indiscutivelmente bravo. Os nossos o foram. Demonstraram coragem, no sentido físico, o controle mental do medo; é necessária para levar a cabo a missão, apesar dos perigos inerentes. No sentido moral, evidenciada pela atitude de defender o que lhes pareceu certo, mesmo enfrentando alguma oposição.

Melhor fecho não encontraríamos, que a resposta à pergunta que fizemos a um ex-combatente:⁹

— "Os comandantes, de todos os escalões, deram exemplos de coragem?"

— "Sim."

CONCLUSÃO

"A guerra não tem princípios, nem obedece a leis; não se assenta, muito menos, em formas geométricas. Querer colocá-la em axiomas é pretender transformá-la em quadros esquemáticos. A disciplina, o estado moral, os efetivos e as qualidades do chefe, são os únicos fatores que conduzem à vitória."

A opinião acima, defendida por muitos escritores militares, conta com inúmeros adeptos. Entre estes destaca-se Clausewitz, o grande mestre da arte militar. A maior corrente, todavia, reconhece, de há muito, que a guerra tem normas e princípios e que estes são imutáveis através dos séculos. Quanto, porém, ao número e ao enunciado, muitas vezes divergem os autores.

Entretanto, na condução do combatente, dos primórdios das contendas à nossa época, encontramos o chefe, o líder, o Comandante.

Das qualidades necessárias ao homem que leva sua tropa e sua Nação à glória, pouco divergem os historiadores e estudiosos. Manuais militares e compêndios escolares também se mostram afins.

Talvez o bom-humor brasileiro (qualidades de chefia...) resuma, e bem, "O chefe, é o chefe". Por quê?

Porque a cada atitude tomada, na ordem expedida, com a decisão oportuna, enfim, durante o permanente exercício do comando, são externados e exercita-

⁸ SENNA CAMPOS, Aguilalno José de. "Recordações". *Revista Militar Brasileira*, Número Especial de 1973, página 75.

⁹ RAMOS, Octavio. 1º Tenente de Infantaria da FEB. Relato do autor.

dos os princípios e qualidades de chefia e liderança que a teoria ensina. Boa apresentação, coragem, decisão, tenacidade, entusiasmo, energia, modéstia, bom-humor, iniciativa, inteligência, justiça, lealdade, tato e desprendimento, estarão presentes; haverá um equilíbrio e uma intensidade expressiva que elevarão e manterão em seu lugar de destaque o verdadeiro comandante — chefe e líder.

A nossa Força Expedicionária Brasileira, por meio dos oficiais e graduados, escreveu para a História um completo manual sobre Chefia.

De novembro de 1944 a abril do ano seguinte, período que limita este trabalho, vemos milhares de militares do Exército brasileiro no campo de luta italiano, contendo o nazismo escravizador. Nomes até então por nós desconhecidos passam a compor a História-Pátria. Monte Castelo sintetiza. Deslocamentos, neve, patrulhas, ataques, cercos, heroísmo, tenacidade, saudades do Brasil, mortes, coragem. Força Expedicionária Brasileira.

No comando de nosso "pracinha" vamos encontrar oficiais e graduados que revelaram de maneira expressiva as qualidades necessárias para bem conduzir seus homens; e o fizeram com acerto.

Como caracterizar o chefe na FEB? Que qualidades melhor o definem?

Nossa História os aponta, se em grande número, deve-se, não a edificação de mitos montados, não à inexistência de outras oportunidades de nosso homem provar seu valor, não à bondade inata do brasileiro; aponta-os porque souberam impor-se a seus comandados, conduzi-los, fazê-los escrever mais esta página gloriosa. Seus nomes? Não faremos injustiça a tantos ao representá-los por Max Wolff Filho, 2º Sargento.

Revelaram nossos comandantes características que os ombream àqueles que são paradigmas de nossas tradições guerreiras.

Cumpriram o dever imposto: a missão de capitanear seus subordinados, empregar suas frações, Subunidades e Unidades, bem como a própria Divisão, foi executada com vivacidade e presteza. Quando o desconhecimento e a inexperiência arquitetarem um revés, o exemplo moldou a atitude agressiva de nossa tropa, apagando a folha desabonadora e escrevendo um amontoado de belas páginas.

Foram tenazes; as arremetidas contra Monte Castelo demonstram a assertiva.

Inteireza moral e honestidade cristalizam-se na integridade. Qualidade geralmente arranhada pela metamorfose que o ser humano vem a sofrer quando submetido a pressões da guerra. A distância de seu solo, longe do ambiente da sociedade que o enquadra, inseguro quanto ao porvir, sentindo o relativo descontrole de bens materiais, onde e quando justamente eles crescem de valor por escassos, tudo isso põe o indivíduo à prova. O chefe, o comandante militar brasileiro, não trocou seu nome e sua função por trinta dinheiros. Em nenhum escrito, em nenhuma entrevista, em lugar algum, encontrou-se referência, nem de leve, à desonestidade. Houve integridade.

Quando o Manual de Princípios de Chefia aborda bom-humor, é feliz: "É a capacidade de aceitar, em bom estado de espírito, os múltiplos acontecimentos da vida diária, inclusive os que lhe dizem respeito diretamente" (grifei). O brasileiro é irreverente até consigo; brinca, debocha, faz "blague" até do perigo extremo e mortal. Na Itália, tal qualidade de chefia esteve presente diu-

turnamente. A própria insígnia da FEB, a cobra fumando, é o bom-humor brasileiro em combate.

Obrigados a encerrar o trabalho, não poderíamos fazê-lo sem salientar a lealdade e desprendimento, qualidades que se positivaram na coesão da tropa e permanência dos comandos junto a seus comandados, em qualquer situação.

Finalizamos.

A coragem física e moral é chave de direito e de justiça. Os comandantes brasileiros foram corajosos.

Nada mais precisa ser dito.

Referências Bibliográficas

- BENTO, Cláudio Moreira. *Como estudar e pesquisar a História do Exército Brasileiro*. Estado-Maior do Exército, Brasília, 1978.
- BOUCHACOURT. *Ensaio sobre a psicologia da Infantaria*. Tradução de Iracílio Ivo de Figueiredo Pessoa. Aurora, Rio de Janeiro, 1951.
- CASTELO BRANCO, Manoel Thomaz. *O Brasil na II Grande Guerra*. Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro, 1960.
- ESTELLITA CAMPOS, Wagner. *Chefia, sua técnica, seus problemas*. Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro, 1970.

JOMINI, Antoine Henri. *A arte da guerra*. Tradução de Napoleão Duarte. Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro, 1949.

LUDENDORF, Erich. *A guerra total*. Tradução de Oliveira Abrantes. Editorial. Inquérito, Rio de Janeiro, 1941.

MASCARENHAS DE MORAES, João Baptista. *A FEB pelo seu comandante*. Instituto Progresso Editorial S/A, São Paulo, 1947.

MOREIRA LIMA, Rui. *Senta a pua!* Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro, 1980.

MOUTINHO DOS REIS, Edgardo. *Hospital 32*. Irmãos Camargo Editores.

PAULA COUTO, Adolpho João. *Quatro Perfis de chefia*. Biblioteca do Exército Editora/Editora Globo, Rio de Janeiro, 1974.

RIBEIRO DA GRAÇA, Jaime. *A guerra através dos séculos*. Biblioteca Militar, Rio de Janeiro, 1948.

SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Livraria Sulina Editora, Porto Alegre, 5ª edição, 1976.

SENNÁ CAMPOS, Aguinaldo José. *A conquista de Monte Castelo, pela FEB*. Conferência proferida no auditório do Clube Militar em 20 de fevereiro de 1975.

VIGNY, Alfred de. *Servidão e grandeza militares*. Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro, 1975.



O Ten Cel Inf Brasilguarany Arruda tem os cursos de Formação de Oficiais, da Academia Militar das Agulhas Negras; de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais; de Operações na Selva, no Centro de Instrução de Guerra na Selva, Manaus, AM; e Comando e Estado-Maior, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro. Serve atualmente na 5ª Região Militar, Curitiba, PR.