

Estado-Maior e Comando

Trechos de uma conferência pronunciada na "École Supérieure de Guerre", pelo Gen JEAN CALLET, publicada na Revista "Forces Armées Françaises", de julho — agosto de 1974. O autor é diretor do "Instituto de Altos Estudos de Defesa Nacional", além de exercer outras funções de relevo.

Tradução do Cel Eng QEMA MARIO MANOEL SCHLEMM RAMOS.

NECESSIDADE E ATUALIDADE DO ESTADO-MAIOR

Sublinharei a necessidade da função e a importância atual de seu papel. A criação do Serviço de Estado-Maior, em França, data de 1875 e, sem dúvida, foi a melhor lição tirada da derrota de 1870. Aos observadores atentos, evidenciou-se que a vitória da Prússia fundamentou-se na existência daquele organismo no seio do seu Exército, cuja ausência, entre nós, se fez cruelmente sentir, seja na conduta da guerra ou no decorrer das operações.

Não acredito que nosso tempo possa desmentir o valor da fórmula. Muito ao contrário, creio que a confirma e mesmo a amplifica. Jamais os conflitos colocaram em ação meios mais complexos, armamentos mais diversos, táticas ou estratégias mais variadas. Os Estados-Maiores tornaram-se, assim, indispensáveis, a fim de permitir aos chefes, sejam eles civis ou militares, o domínio dos problemas impostos pelas circunstâncias.

O tempo das grandes aventuras individuais terminou, vivemos a época das equipes, dos esforços coletivos. Já há algum tempo a necessidade dos Estados-Maiores ultrapassou os limites do puro domínio militar para impor-se ao mundo

econômico, industrial e mesmo político. Amanhã, como hoje, a condução das crises, a envergadura dos conflitos e a ampliação dos combates impõem e fazem supor, para serem orientados vitoriosamente, Estados-Maiores modernos, competentes, treinados, dotados de pessoal excepcional que, no fragor das armas e ao clarão fulgurante dos sóis nucleares, saberá conservar a faculdade de reflexão, de pensar e de agir. Servir nos Estados-Maiores, é bom repetir, é por vezes difícil, em geral delicado, mas sempre apaixonante. "Duci et Militi", relembra a velha máxima da Escola de Estado-Maior: para o chefe e para a tropa. Na sua simplicidade, parece-me mais atual que nunca, porque endereçada a homens, por homens, pelos homens. Ireis trabalhar para um chefe que terá idéias, espera-se que boas, dotado de rica personalidade, assim o desejamos, e cheio de responsabilidades. Devereis orientar-vos para a tropa que deverá receber solicitude constante e constituir o pólo de maior interesse, constituir, enfim, o sistema de referência. Contudo, a natureza dos trabalhos tenderá a relegar este universo particular a um plano secundário. A missão não se realiza solitariamente, mas no seio de um grupo ou equipe, onde cada um traz seu saber, experiência, a riqueza de sua personalidade, bem como, não esqueçamos nossa condição humana, seus defeitos, exigências e o caráter abrupto ou cortante de sua vontade.

Das qualidades indispensáveis

Em primeiro lugar, a disciplina intelectual, menos frequente do que se pensa, mais difícil do que se acredita. Com efeito, a tendência é cada um apegar-se a sua própria opinião, extrapolando sua experiência. Nestas condições, muitas vezes, é difícil aceitar uma solução que não corresponda inteiramente à própria. Porém estejais certos que, sem disciplina intelectual, não se alcançará outro resultado que não seja a confusão ou o caos.

Será também indispensável uma certa humildade. Vossa assinatura não aparecerá ao fim dos documentos feitos com

perícia. O fruto de vossos esforços integrar-se-á ao conjunto do qual fazeis parte, sem serdes o beneficiário. A recompensa virá dos chefes, mas também do veredicto de vossas consciências. Esta humildade conduzirá ao gosto do trabalho bem feito, seja qual for o escalão ou o nível considerado. Descobrireis que não há serviços nobres ou secundários, mas que eles se embricam e se sucedem.

Se, por acaso, os trabalhos que vos serão solicitados, não vos pareçam de vosso posto, repitam, sorrindo, a frase de Psichari: "Meu Deus, fazei que ache bom, o que, aos demais, parece mesquinho". Por fim, o devotamento ao chefe e à tropa, que é muito mais do que uma qualidade, é verdadeira virtude. Devotamento que supõe o amor e que, como ele, se exprime e se manifesta em fatos mais do que em palavras ditas ou escritas. Creio que é a virtude fundamental, a que prepara o sucesso e enobrece a vitória.

Dos meios de aquisição

É essencial o conhecimento do chefe, a aproximação, sem excesso de zelo, mas também, sem excessiva timidez, para compreendê-lo e sobretudo para que ele nos compreenda. Além do mais, é necessário trabalho em estreita ligação com os camaradas das demais Seções. Nada mais nocivo e estéril do que a existência de compartimentos estanques dentro do Estado-Maior. Um bom EM se reconhece pelo seu ambiente, onde a emulação exclui a rivalidade, como a verdadeira camaradagem exclui a "proteção".

Por fim, é necessário conhecer as tropas da GU, e, em particular, aquelas que não pertençam a vossa arma de origem. É percorrendo o terreno, bem mais do que consultando organogramas, que se aprende a determinar as necessidades da tropa e ao mesmo tempo satisfazê-las. Não será permanecendo nos gabinetes que sereis mais apreciados, mas sim deslocando-vos sobre os seus prováveis locais de emprego. No início, eu sei, é difícil quebrar o gelo, mas quando a tropa sabe e sente que o oficial de EM vive para ela, os prazos

serão bem outros para passarem da reserva à confiança, daí à estima e à amizade. Esta abertura em direção aos outros, para ser perfeita, deve ser acompanhada de um esforço constante sobre a própria pessoa. Desde já é preciso aplicar-se uma disciplina pessoal fundada no trabalho, na ordem e método.

Adquirireis então aquela calma que comunica aos demais confiança e serenidade. Contudo, este equilíbrio intelectual e moral repousa, antes de tudo, sobre a saúde e a resistência do corpo humano. Todos conheceis o que se poderia chamar de fadiga da tropa: o corpo extenuado, nervos aflorando, vontade enfraquecida. Em tempo de crise ou em guerra, nos EM sentireis um tipo de lassidão que varia de caso para caso, mas que sempre apresenta os sintomas seguintes: o cérebro reagindo mal, a inteligência se obnubilando, a vontade que fraqueja, a falta de imaginação.

Este vigor corporal e espiritual é difícil de adquirir e conservar e o treinamento operacional dos EM, a meu ver, não deixa de ser uma fórmula atual e cheia de interesse. Deveis dedicar atenção e refletir sobre o vosso trabalho; não hesiteis, chegando a tarde, de fazer o balanço da jornada ou de realizar um exame de consciência. Ao mesmo tempo, deveis refletir sobre as atividades de amanhã, da próxima semana, do mês corrente, do ano que se aproxima. Assim, situareis vossa atividade no conjunto, dando-lhe a coloração de vosso talento pessoal, após o chefe ter imprimido a sua forma.

Do comando

Nos tempos modernos, sob a impulsão do progresso técnico, não há profissão cujos aspectos sejam mais variados e com funções tão diversas que a nossa. Numerosos são os exemplos de chefes confrontados, de súbito, com problemas novos cujos dados não lhe eram nem ao menos familiares. Daí a necessidade, precedendo a assunção das atividades, de vos informar, ver e inquirir os que precederam. Bem como prolongar a análise para bem compreender a natureza e a essên-

cia do comando, determinando os componentes e discernindo os aspectos dominantes. O comando é operacional, territorial, administrativo ou será uma síntese dos três? Estudo que permitirá melhor avaliar seu volume, dimensões, escala em que se situa, seja na hierarquia militar ou civil. Após este exame, a reflexão dirigir-se-á aos objetivos que foram impostos, às missões decorrentes, numa palavra, o que se espera de vós. Sendo o caso, a fim de melhor aprender o sentido e a finalidade das responsabilidades, solicitai ao escalão superior os dados julgados necessários.

Diálogo, cujo valor não encarecerei jamais, pois permitirá renovação, eliminar as incertezas, descartar dúvidas e corrigir erros de interpretação. Após o que se estará melhor situado, em condições de discernir o essencial e eliminar o acessório. A esta análise da situação deverá seguir-se um estudo aprofundado dos meios disponíveis. Não insistirei no aspecto, pois as imposições da técnica, caso sejam esquecidas, não deixarão de chamar a atenção. Insistirei no aspecto do pessoal. Neste domínio, essencial, não devemos nos restringir aos estudos dos *dossier* e estudo de EM, mas também apoiarmo-nos nos contatos diretos, indo ao local e vendo aqueles que tereis a honra de comandar em combate. Em nossa época, onde a perfeição dos meios de comunicação pode dar a alguns a ilusão de poder comandar a distância, guardai-vos deste grave perigo.

Muito ao contrário, é encontrando o maior número de vezes, vossos oficiais, sargentos e praças, ouvindo-os, falando-lhes, é que aprendereis a conhecê-los, compreendê-los e amá-los. Mais do que nunca, para ser eficaz, o comandante deve ser comunicativo. Supõe como pré-requisito e condição essencial o calor da presença humana. E se à longa litania das qualidades necessárias ao comandante, tivesse eu a faculdade de ajuntar uma fórmula, diria e repetiria que, sobretudo, comandante é presença. Existe o verbo comandar e o governar e as interpretações são várias. Conforme as circunstâncias e o momento, comandar é prever, é decidir ou ainda comandar é agir, é convencer.

Deixo-vos a liberdade de adotar uma fórmula ou achar outra, permitindo-me aduzir considerações muito gerais a respeito. Pessoalmente creio que comando não seja uma ciência, mas uma arte que dificilmente se aprende nas escolas. Arte simples como é a guerra e toda de execução. Verdadeiro talento. Como tal, é um dom, uma graça que, contudo, pode ser apereçoada através do exercício. Suas melhores receitas se harem na experiência, obtida de preferência, na realidade do cotidiano. Toma a forma, a aparência e as maneiras de cada um.

A este respeito, é verdade, toda aparência se acomodando mal ao mimetismo que conduz rapidamente à caricatura. Em breve cada um de vós terá característica pessoal e um estilo de comando. Compete a vós conhecê-lo e, sobretudo, tentar melhorá-lo. É por isso que me parece difícil, neste domínio, comunicar aos outros o fruto do próprio saber, uma vez que o exercício do comando se dirige, sobretudo, a homens, ligado a circunstâncias e situações do momento. Não se comandará amanhã como hoje. Hoje não mais como ontem, pois os homens, em particular a juventude, mudaram. Entretanto, acredito que subsistem ao longo das mutações, dois ou três imperativos que condicionarão vosso sucesso. Em primeiro lugar, seja qual for o escalão, é necessário que vos façais compreender, exprimindo idéias claras numa linguagem simples. Frequentemente fico chocado ao ler obras de numerosos estrategistas contemporâneos, porque suas expressões prolixas, vocabulário sofisticado, o raciocínio complicado, parecem-me o oposto do objetivo que desejam alcançar. Tentam difundir, propagar teorias e são contidos pelo uso de uma linguagem hermética, expressões esotéricas, válidas somente para um círculo de iniciados. Não se deve incorrer neste defeito. Só se executará bem o que foi compreendido. Não vos escuseis, pois, de explicar e de exigir a compreensão.

Esta é, sem dúvida, a mais elevada forma de participação. Fazer-se compreender, mas também fazer-se estimar. É evidente que não cessam de aumentar o nível intelectual e a extensão dos conhecimentos dos vossos subordinados.

Mais do que nunca, o chefe deverá impor-se por sua competência técnica, seu saber e perícia operacional. A competência é necessária para engendrar a estima; creio, contudo, que não é suficiente. A confiança recebida dos homens e dos quadros baseia-se, também, num certo rigor moral, sobre o espírito de justiça e equidade e outras qualidades ainda, onde o exemplo dará à estima fundamentos estáveis.

Por fim, é preciso fazer-se amar. Os homens, em geral, e os jovens, em particular, necessitam de uma grande dose de afeição e compreensão. Devem ser auxiliados, guiados, aconselhados, não como robôs, mas como pessoas humanas; não através de ordens, mas por palavras ditadas pelo coração. Sede aqueles que se estima encontrar, ver, escutar, aqueles que não encontrarão, jamais, de mãos vazias.

Das virtudes necessárias

No perfil do oficial de EM ideal sublinhei a necessidade do equilíbrio físico, da resistência à fadiga, numa palavra, tracei o elogio da sanidade. Acredito que tais atributos continuam sendo o suporte essencial da personalidade de um chefe guerreiro. Basta constatar os esforços que exigem, em tempo de paz, a vida diária, para imaginar, facilmente, a amplitude da tarefa, o ritmo das operações e os choques psicológicos que ocorrerão em tempos de crise ou de guerra. É por isso que, no estrito interesse da Nação e do valor de suas Forças Armadas, estamos convencidos, se efetuará um rejuvenescimento dos quadros operacionais, que lhes permitirá enfrentar, vitoriosamente, os assaltos físicos e morais do combate. A esta qualidade se ajunte uma virtude fundamental: a fé. A fé no país, na sua missão, no seu destino, bem como no papel que nos é confiado, qualquer que seja nosso nível ou escalão. Numa fé viva, arrebatadora, voltada para o futuro, que estimule e entranhe todos aqueles que a nosso lado perseguem os mesmos objetivos. Fé que repila a dúvida e renuncie ao charme do ceticismo.

Se não acreditardes de todo o coração, com toda a alma, na causa que defendeis, como solicitar aos outros, vós o chefe, que combatam ou mesmo, quem sabe, morram por ela? Do fundo da Idade Média, ressoa em nossos ouvidos o versículo do Alcorão: "Companheiros de Alá, nós somos os crentes". Preceito que na boca de um filho dos tempos que correm ecoa assim: "Eu que não creio, só posso crer naqueles que crêem"! Contudo não acrediteis que por possuídes esta fé, a tereis para sempre. Mesmo os santos não são imunes às insinuações da dúvida. Compete a cada um, em todas as ocasiões, dominar a crise e permanecer a testemunha, o homem e o chefe que inspira, propaga e defende a fé que o anima. Neste combate interior, neste choque perpétuo, encontrareis as razões da vossa ação a coragem de empreendê-la e a vontade de prosseguir. Aqueles que desejam bem comandar, estas qualidades são indispensáveis. Necessário é, acrescentar ainda outras virtudes: o caráter, a irradiação de uma personalidade magnética, o rigor moral.

Concluindo, quero ressaltar o valor da coragem, qualidade maior que, por vezes, nos tempos de paz, tem-se a tendência de olvidar. Os fatos de nossa história, os fatos de nossos maiores, as ações esplendorosas, das quais fomos testemunhas, dão a esta virtude um quadro familiar. O mundo inteiro rende homenagem ao valor de nossas tropas, admiram a bravura de nossos soldados e seus chefes. Contudo, não se deve cometer um equívoco: como na fé, a herança exige esforço. Não há jamais vitórias definitivas. "Coragem", dizia Malraux, é uma coisa que se organiza, que vive e pode morrer, e que é preciso manter, como os "fuzis". É a vigilância no fogo, na linha de combate. É também o heroísmo do combatente solitário, da equipagem anônima. É, enfim, a audácia do chefe que, para tomar sua decisão, se encontra, no final de contas, sempre só.

Não é menos penoso quando se trata de engajar a sorte e arriscar a vida de seus compatriotas. Igualmente extenuante quando se mede o valor do risco, a importância de uma escolha ou conseqüências de uma decisão. Parece-me neces-

sário meditar sobre os contornos da coragem moral e física. Vejam que a solidão é sua companheira preferida. Quando a tempestade se prepara e a crise estoura, quando as próprias fileiras começam a apresentar claros e, em geral, ante um destino adverso, está-se só. Preparai-vos.

Dos meios de aperfeiçoamento

Para alcançar estes objetivos, a estrada, em geral, é longa e sempre difícil. Contudo, é balizada por alguns pontos de referência, fatos da experiência e da prática. Assinalarei alguns. Insistindo na capacitação física do chefe, chamo a atenção de cada um para o desvelo que deveis dedicar ao treinamento físico e à manutenção da forma física. É dever de cada um o controle, o equilíbrio, avallar a capacidade de resistência e detectar os pontos fracos das respectivas constituições.

Aconselharia, aliás, o contato com a natureza e seus aspectos rurais. É no terreno, não esqueçamos, que se faz a guerra. Permanecei, pois, a despeito das correntes momentâneas, homens do ar livre, conhecedores da terra e seus homens. Não esqueçais de transmitir seus segredos aos subordinados. Que aprendam, em vossa companhia, a suportar os rigores do inverno, a apreciar a beleza da primavera, a resistir aos calores do estio. Para desenvolver as qualidades do coração e espírito, a meu ver, nada melhor e mais sólido do que a cultura geral. Homens de ação e de pensamento não cessam de o dizer e recordar: "a cultura geral, verdadeira escola do comando", esclareceu o *General De Gaulle*, num de seus primeiros livros. Penso que cada um de vós já concluiu, por experiência própria, pela sua necessidade imperiosa.

Útil, atualmente, tornar-se-á indispensável no futuro, porque só ela é susceptível de dar ao chefe a altitude necessária para dominar seus problemas. Pesquisa científica, sociologia, ciências políticas, história serão os domínios preferenciais. Indicar as grandes correntes contemporâneas, as

ambições manifestadas, os interesses que se confrontam, as crises ou revoluções que se esboçam. Como oficiais de EM e, futuramente, com as responsabilidades de chefe, tereis um papel determinante na aplicação de nossa política de defesa. Será, pois, conveniente conhecê-la e, nesse objetivo, interessar-vos pela política geral do país, seus objetivos longínquos, bem como, os sucessivos. Nesse espírito orientareis os conhecimentos sobre os seus diferentes componentes desta política, seja ela econômica, financeira ou cultural, sem olvidar a política estrangeira. É dela que decorre, fundamentalmente, nossa política de defesa. Nestas condições, a profissão vos parecerá muito mais apaixonante, pois a inseristes num contexto nacional e mundial. Nesta síntese, muitas vezes, difícil de compor, a história proporcionará um auxílio precioso. Sei muito bem que sua utilidade é contestada, que a extrapolação não é permitida, quando a mutação se acelera e que, no passado, não se encontrarão os remédios para os males do presente. Confundidos, pela multiplicidade dos parâmetros, um grande número subestima a importância das constantes humanas. Outros, ingênuos ou pretensiosos, acreditam que só existe o tempo atual. Não obstante toda a inteligência e habilidade de seus detratores, eu aconselharia não repudiar a história. Parafraseando, eu diria: "Se penetrardes no domínio da estratégia, fazei história. Contudo, sede o único"! Com efeito, para compreender nossa época e imaginar o futuro, nada melhor que o estudo e o conhecimento preciso do que foi. Sim, acredito que o passado prefigura e, muitas vezes, anuncia o porvir. Também nos ajuda melhor discernir as causas e compreender seus efeitos.

A saúde do corpo, à cultura do espírito, é preciso, meus senhores, acrescer a elevação da alma, porque constitui, creiam-me, o fundamento de uma autoridade magnetizante. Para adquiri-la, o caminho é a prática da meditação, dos exercícios espirituais, em síntese, vida interior.

Se, em cada dia, souberdes achar o tempo para recolhimento, reflexão e meditação e conseguirdes em cada jornada dedicar alguns minutos para o vosso exame de consciência,

fechando os ouvidos aos ruídos do mundo e os olhos à agitação, se vos refugiardes no santuário da alma, fareis então grandes progressos, distinguindo no silêncio o essencial do acessório e determinando a direção principal, o eixo ao longo do qual concentrareis vossos esforços, os meios reunidos.

Agora, meu último conselho. Seja qual for vossa ocupação, a natureza de vosso comando, o nível das responsabilidades, ou a carga que pesa sobre vós, reservai sempre um tempo para reflexão. Quando voltado para o interior, o espírito vos guiará, como em noites escuras a luz de uma estrela.

"O comunismo não é a fraternidade: é a invasão do ódio, entre as classes. Não é a reconciliação dos homens: é a sua exterminação mútua. Não arvora a bandeira do Evangelho: bane a Deus das almas e das reivindicações populares. Não dá tréguas à ordem. Não conhece a liberdade cristã. Dissolveria a sociedade. Extinguiria a religião. Desumanaria a humanidade. Everteria, subverteria, inverteria a obra do Criador."

RUY BARBOSA