

Princípios de Chefia

Gen Div

TACITO THEOPHILO GASPAR DE OLIVEIRA
Cmt da 10.^a RM

SUMARIO

CONCEITUAÇÃO DE CHEFIA
ESPÉCIES DE CHEFIA
QUALIDADES DE CHEFIA
PRINCIPIOS DE CHEFIA
TÉCNICA DE CHEFIA
CONCLUSÕES

*Aula inaugural proferida no CPOR de Fortaleza,
no dia 18 de fevereiro de 1974.*

I — Conceituação de Chefia

No Exército brasileiro está definitivamente consagrado o conceito de Chefia como "a arte de influenciar o comportamento humano e a capacidade de conduzir homens", embora o termo seja também empregado como a "expressão da dignidade do Chefe".

Sendo a Chefia uma *arte* é evidente que está ao alcance daqueles que possuem as qualidades físicas, intelectuais e morais necessárias ao seu aprendizado e aperfeiçoamento.

Fora do Exército, entretanto, nas outras Forças Armadas e no meio civil, o termo em moda para significar essa arte é — *liderança*, derivado do inglês *leadership*. Wagner

Estelita Campos diz mesmo que "o Chefe deve ser *líder* dos seus comandados. Por toda parte se ouve falar em líder. A Escola Superior de Guerra chega a usar a palavra Chefia para significar o "exercício das atribuições do Chefe" e *Liderança* para definir o "limite ideal para que tende a função de Chefia"; em outras palavras, diz que o "Chefe é aquele que procura se fazer, mercê da educação e da vontade", enquanto o líder é "o condutor nato de homens", o que não faz sentido.

Muito antes da tentativa de querermos traduzir do inglês o substantivo *leader* já os nossos verdadeiros condutores de homens eram chamados chefes. Gonçalves Dias, ao cantar a nobreza do Timbira, mandado libertar o prisioneiro Tupi, desconhecia o anglicismo.

*"Soltai-o! — diz o Chefe. Pasma a turba;
Os guerreiros murmuram: mal ouviram,
Nem pôde nunca um chefe dar tal ordem!
Brada segunda vez com voz mais alta.*

*Afrouxam-se as prisões, a embira cede,
A custo, sim, mas cede: o estranho é salvo.*

*— Timbira, diz o índio enternecido,
Solto apenas dos nós que o seguravam:*

És um guerreiro ilustre, um grande chefe".

Euclides da Cunha, em *Os Sertões*, também não precisou importar nenhum vocábulo inglês para traçar o perfil do Cel Carlos Telles:

"Perfeito espécimen desses extraordinários lidadores rio-grandenses — bravos, joviais e fortes — era como eles feito pelo molde de Andrade Neves, um *chefe* e um soldado: arrojado e refletido, impávido e prudente, misto de arremessos temerários e bravura tranqüila; não desadorando o brigar ao lado da praça de pret no mais aceso dos recontros, mas depois de haver planeado friamente a manobra".

Aí estão bem definidas as características de chefia, sem que para isso os dois mestres tenham lançado mão de outra palavra senão *Chefe*.

No Exército, a controvérsia está definitivamente esclarecida desde que, em 1953, o Estado-Maior firmou doutrina sobre o assunto. *Líder* é o político e sua ação se manifesta pela liderança de sua agremiação, de seu partido e de seus correligionários. *Chefe* é o militar e sua ação se manifesta pela chefia que exerce e para a qual deve estar preparado. Quando dizemos que Caxias, Osório, Sampaio e Tibúrcio foram Chefes não queremos dizer apenas que eles comandaram ou chefiaram organizações militares e sim que eles reuniam aquelas qualidades e virtudes que os tornaram capazes de "influenciar o comportamento humano e conduzir seus homens à vitória".

II — Espécies de Chefia

O *Manual de Campanha* — Básico — C-20-10, Princípios de Chefia, estabelece: "Há duas espécies de Chefia: a autoritária e a persuasiva. A primeira, do tipo predominantemente despótico, é aceita e reconhecida pelo emprego dogmático da autoridade e da força. A persuasiva, se caracteriza pelo respeito à dignidade humana; leva em consideração o elemento humano com toda a sua complexidade e diferenciação das possibilidades e limitações dos indivíduos sob o ponto de vista físico, intelectual e moral".

Poderíamos citar como exemplo de Chefia autoritária aquele que aos 17 anos era o melhor vaqueiro da região e que por circunstâncias que não analisaremos abandonou sua vida pacata e se embrenhou na caatinga.

Em pouco tempo destituía o irmão e assumia a chefia de um bando de cangaceiros impondo-se aos demais porque:

- conhecia o sertão
- atirava tão bem e com tal rapidez que mereceu a alcunha de Lampião

- tinha consciência de seu valor e de suas deficiências
- escolhia seus homens por meio de duras provas e não os poupava
- não admitia desobediência nem traição
- dava o exemplo
- possuía um vigor físico invejável e uma vontade férrea
- tomava todas as decisões e por elas se responsabilizava
- combatia ou fugia de sorte a só empregar seu bando em condições favoráveis
- tinha rasgos de altruísmo e bondade alternados com atos de crueldade.

A sua chefia caracteristicamente despótica era "aceita e reconhecida pelo emprego dogmático da autoridade e da força".

* * *

Situa-se em plano diametralmente oposto a chefia exercida por aquele gaúcho que nos legou o Acre — Plácido de Castro. Filho e neto de militares. Era aluno da Escola Militar de Porto Alegre quando irrompeu a Revolução Federalista, da qual participou. Não querendo beneficiar-se da anistia concedida após o término da luta, abandonou a carreira militar. Depois de trabalhar no Rio e em Santos foi tentar a vida na Amazônia, em plena efervescência da questão acreana. Doente, retirou-se para o Ceará e ao regressar aos seringais resolveu chefiar o movimento de libertação impondo-se a todos porque:

- conhecia a selva
- trazia a experiência de uma luta na qual pudera certificar-se de seu valor e de suas deficiências
- conhecia seus comandados e por eles se interessava
- dava o exemplo
- sabia com quem podia contar e que suas ordens seriam obedecidas

- preparava seus homens para a luta
- decidia com acerto, face às circunstâncias
- tinha consciência da responsabilidade que assumia
- empregava a tropa de acordo com suas possibilidades.

Sua chefia caracteristicamente persuasiva emanava “do seu exemplo, da sua habilidade, da sua capacidade”, e do “respeito à dignidade humana”.

* * *

A Chefia Militar é do tipo persuasivo e está muito bem definida em nosso *Manual C-20-10* como:

“a arte de influenciar e conduzir homens a um determinado objetivo, obtendo sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação. É indispensável ao bom êxito no combate”.

Múltiplos exemplos poderíamos citar de valorosos chefes militares brasileiros, na paz e na guerra.

Entre os mais distinguidos, populares e queridos, está o bravo Patrono da Cavalaria — o Marquês do Herval.

Manoel Luís Osório nasceu na Vila de N. S. da Conceição do Arroio, hoje Osório (R. Grande do Sul) a 10 de maio de 1808.

Nessa época o Brasil estava atento aos acontecimentos que se desenrolavam nas colônias espanholas e que frequentemente exigiam a participação das forças brasileiras.

Vivendo nesse ambiente de lutas Osório gostava de ouvir a narração dos feitos guerreiros, das campanhas militares.

Aos 4 anos aprendeu a ler e escrever. Aos 12 anos já domava potros e manejava com maestria o laço. Aos 15, acompanhando o pai, seguiu para a Província Cisplatina com um contingente destinado a reforçar as tropas do Gen Lecor.

A 1.º de maio de 1823, Osório assentou praça na Cavalaria da Legião de São Paulo e logo depois recebeu seu batismo de fogo, em frente a Montevideu.

Terminada a campanha permaneceu na Cisplatina, sendo promovido a 1.º Cadete e a Alferes.

Tinha apenas 17 anos quando no combate de Sarandi, diante da superioridade numérica do adversário teve que lutar desesperadamente "braço a braço" com o inimigo, conseguindo, com 9 praças que restavam de seu esquadrão, repassar o arroio e prosseguir na luta. Diz-se que Bento Manoel, naquela ocasião, teria dito referindo-se a Osório "hei de deixar-lhe a minha lança quando eu morrer; porque ele a levará onde a levo".

Do Alferes da Guerra da Cisplatina ao General do Passo da Pátria, de Tuiuti, de Humaltá, de Avaí e das Cordilheiras há toda uma vida marcada por um crescente aprimoramento das qualidades de Chefia. Por isso, quando surgia à frente da tropa eletrizava-a. Os homens se retemperavam e o seguiam. Seu nome tornava-se sinônimo de vitória.

A seus comandantes e comandados sempre se impôs porque:

- conhecia o terreno da luta e o adversário
- tinha grande vigor físico; era bom nadador e exímio cavaleiro
- cresceu nos entreveros das campanhas
- era corajoso e leal
- dava o exemplo aos seus homens
- participava dos sofrimentos dos seus comandados e por eles se interessava
- era comunicativo e bem humorado
- tinha excelente aparência física
- decidia com oportunidade
- sua atividade crescia na hora decisiva do combate
- era tenaz e a bem dizer indiferente às intempéries
- caracterizava-se por sua bravura
- era inteligente, desprendido e possuidor de grande simpatia pessoal
- era magnânimo após a vitória.

III — Qualidades de Chefia

Arte, segundo o *Dicionário Enciclopédico Brasileiro*, é o “conjunto de regras e princípios para a consecução de uma finalidade”. Conseqüentemente, em função de qualidades pessoais que podem ser aprimoradas e da aplicação de determinados princípios, a arte — Chefia Militar — está ao alcance de quase todos, oficiais e graduados.

As qualidades pessoais de maior importância, porque concorrem para despertar a confiança do subordinado e facilitar a aplicação dos princípios de chefia, segundo o nosso *Manual*, são:

Lealdade — para com chefes e subordinados

Coragem — física e moral

Atividade — desembaraço e presteza nas ações

Boa Apresentação — aparência física, correção de uniformes e atitude militar

Espírito de Decisão — para que possa agir prontamente

Sentimento do Dever — para bem cumpri-lo em qualquer circunstância

Tenacidade — na execução das tarefas que exijam resistência mental ou física

Entusiasmo — manifestado pelo ardor e interesse no cumprimento da missão

Energia — capaz de impor sua vontade aos outros

Modéstia — revelada pela moderação de atitudes e ausência de arrogância

Iniciativa — em face dos acontecimentos imprevistos

Bom Humor — para enfrentar os fatos cotidianos com elevado estado de espírito

Honestidade e Inteireza Moral — reconhecidas e comprovadas

Inteligência — capaz de permitir a apreensão e solução dos problemas que se lhe apresentam

Senso de Julgamento — para ajuizar dos problemas ou situações e poder chegar a uma decisão

Sentimento de Justiça — para premiar e punir

Simpatia — sem afetação

Tato — no convívio com superiores e subordinados

Desprendimento — pelos privilégios e conforto exagerados.

Evidentemente esta lista não está completa. Parece-nos imprescindível que aí se acrescente o *Caráter* — no seu melhor e mais lato sentido, pois, que é a primeira e mais sublime qualidade do Chefe.

A título de curiosidade e como subsídio para estudo vamos enumerar as qualidades que parecem ao Dr. Wagner Estelita Campos essenciais à Chefia justamente porque representam a média das preferências de Fayol, Tead, Cooper, Wolf, Dearbon, Pigors, Beckman e outros, bem como o resultado de observações pessoais, coleta de opiniões e do estudo da vida dos grandes homens.

E assim enquadra como qualidades substanciais ou requisitos: a capacidade administrativa e a capacidade técnica, esclarecendo que "o requisito do chefe, aquele que o caracteriza como administrador, é a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar" o que só lhe será possível realizar se tiver capacidade técnica.

Como qualidades propriamente ditas ou atributos acessórios enumera:

- 1 — Cultura geral
- 2 — Noções gerais sobre as funções essenciais da empresa
- 3 — Inteligência
- 4 — Saúde física e mental

- 5 — Qualidades morais: caráter, lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela personalidade alheia
- 6 — Coragem
- 7 — Senso de determinação e direção
- 8 — Decisão
- 9 — Habilidade educativa
- 10 — Cordialidade
- 11 — Capacidade para diagnosticar situações humanas
- 12 — Senso de medida
- 13 — Capacidade de escolha correta dos auxiliares
- 14 — Capacidade para delegar atribuições
- 15 — Capacidade de cooperação.

Seria difícil definir o que Estelita Campos chama de senso de medida e por isto passamos-lhe a palavra: "É uma qualidade que se projeta e é solicitada, a cada instante, nas atividades do dirigente. Exige que o chefe, no jogo simultâneo dos métodos de persuasão, sugestão e coação, perceba a oportunidade de aplicação de cada um, ainda agindo sob a orientação básica de que o uso do primeiro seja normal, do segundo ocasional e do terceiro excepcional; que a disciplina e a moral do grupo sejam de fato, na atuação do chefe, processos mutuamente complementares para que se evitem, de um lado, o automatismo e, de outro, o sentimentalismo; que o uso da energia seja contrabalançado pelo da bondade; que o elogio e a punição também sejam aplicados na exata oportunidade e com a observância das normas necessárias; que o chefe se faça simultaneamente estimado e respeitado pelos subordinados; que o chefe, exercendo suas atribuições, se coloque no equilíbrio de um meio-termo em que se evitem, quer os excessos da centralização, quer os da descentralização. A tudo isso, entre muitas outras coisas, é que consideramos *senso de medida*".

Parece-nos que nada mais precisaríamos dizer sobre as qualidades de chefia. No entanto, não podemos deixar de

esclarecer que essas qualidades nem sempre se manifestam em sua totalidade no mesmo chefe. É comum verem-se as deficiências de umas serem compensadas pela sublimação de outras.

* * *

Para exemplificar essa assertiva recorramos ao valioso depoimento do Visconde de Taunay, em suas *Memórias*. Depois de descrever a chegada do então Visconde do Herval a Piraiú e de confessar que gostou "muito, mas muito, de Osório" traça assim o seu perfil:

"Sobremaneira chão, atraente e simpático no trato o Herval, mas fino e matreiro como tudo, na tal simplicidade, já espontânea, já estudada. Jeito enorme para inspirar ao redor de si reais afeições e até dedicação que tocava às raias do fanatismo, fazendo-se em extremo querido dos oficiais e soldados.

"Dera-se sempre muito, e com toda a lealdade, com Caxias, e, apesar de várias circunstâncias exploradas pelos mexeriqueiros e enredadores de todas as épocas, conservaram-se as boas relações perfeitamente cordiais, ainda que a intriga se empenhasse, com particular afã, em miná-las e destruí-las...

"Aliás, a grande correção de Caxias, em tudo quanto se prendia à subordinação militar, não se dava bem com os modos bonachões, o *laisser-aller* e o pouco caso do Osório em muitos pontos desta espécie. Levava os homens por arrebatamento e pelas qualidades pessoais, mais do que pelo prestígio da posição e respeito à lei e aos preceitos regimentais.

"Daí a radical diferença com o Duque de Caxias, este muito mais general estratégico, organizador e sobretudo administrador, do que aquele, de maior mérito e realce tático, pela indomável bravura, valentia toda natural, calma, serena, como se, no meio dos maiores perigos que um homem pode correr, estivesse sempre numa sala de bailes a cortejar damas."

IV — Princípios de Chefia

Conhecidas as qualidades de chefia e tornando-se evidente a necessidade constante do seu aprimoramento através da autocritica e da força de vontade passemos ao exame dos Princípios de Chefia que nada mais são que "preceitos fundamentais aplicados por um Chefe para controlar ou dirigir as ações de seus subordinados". Vale esclarecer que esses Princípios foram deduzidos da análise da vida e da atuação de renomados chefes militares. São eles de caráter geral e se aplicam a todos os escalões, desde o grupo de combate até o grupo de exércitos:

- 1.º) Conhecer sua profissão — Estar preparado profissionalmente e em dia com os novos processos de combate, instrução e administração.
- 2.º) Conhecer-se a si próprio e procurar aperfeiçoar-se. Fazer a autocritica, constatar suas deficiências e procurar corrigi-las.
- 3.º) Conhecer seus homens e interessar-se pelo seu bem-estar. Observar e familiarizar-se com seus subordinados e procurar ampará-los.
- 4.º) Manter seus homens bem informados. Fornecer aos subordinados informações sobre a missão, situação e outras necessárias, sem quebra do sigilo.
- 5.º) Dar o exemplo. Melhor diríamos, o bom exemplo a fim de que possa ser imitado.
- 6.º) Verificar se a ordem foi bem compreendida, fiscalizada e executada. Dar ordens claras, precisas e concisas; expedi-las e fiscalizar pessoalmente, se for o caso, sua execução.
- 7.º) Treinar seus homens como uma equipe. Desenvolver o espírito de grupo na instrução e no trabalho cotidiano, a fim de conseguir o desejado grau de eficiência.

- 8.º) Decidir com acerto e oportunidade. Estudar constantemente a situação, e raciocinar com lógica a fim de decidir bem e a tempo.
- 9.º) Ter amor à responsabilidade e desenvolver esse sentimento entre os subordinados. Tomar iniciativas e assumir responsabilidades. Delegar poderes aos subordinados e fazê-los também responsáveis por suas ações.
- 10.º) Empregar a tropa de acordo com suas possibilidades. Dar missões compatíveis com seus meios mas empregar a fundo seus homens quando a situação exigir.
- 11.º) Assumir a responsabilidade de seus atos. Reconhecer que o chefe é responsável por tudo que sua unidade faz ou deixa de fazer.

V — Técnica de Chefia

A esta altura já não se pode mais esconder que todo grupo precisa de um chefe para que possa atingir seus fins. Não se trata apenas de uma imposição do princípio de divisão do trabalho, mas, principalmente, de uma contingência da vida. Mais que em qualquer outra profissão, na carreira das armas a presença do chefe no escalão hierárquico exige que ele seja capaz de infundir confiança e conduzir seus subordinados.

Já enumeramos as qualidades de chefia e os seus princípios ou preceitos fundamentais. Mesmo assim, não se pode deixar de reconhecer que muitos dos chefes de todas as épocas ignoravam completamente tais qualidades e princípios. Mas, não é menos verdade que o exame retrospectivo de suas vidas mostra que consciente ou inconscientemente eles possuíam muitas dessas qualidades e, de certa forma, empregavam esses princípios.

É por isso que afirmamos que o militar pode assenhorar-se dessa arte que é a Chefia Militar, bastando para tanto:

- querer aperfeiçoar-se;
- reconhecer a existência de uma técnica apropriada;
- seguir o bom exemplo dos superiores e dos grandes chefes;
- procurar corrigir suas deficiências por meio de severa autocrítica.

Não se pense que a Técnica de Chefia é uma *Panacéia*. Não. Sua aplicação é penosa e seus efeitos demorados. As vezes exige uma vida toda de sacrifícios.

O nosso *Manual Básico* apresenta:

- a) Uma Técnica Geral de Chefia, aplicável por todos os Chefes, em todos os escalões de comando;
- b) Uma Técnica Complementar de Chefia, para os graduados, para os comandantes de regimento e escalões menores e para os comandantes de grandes unidades;
- c) Uma Técnica Especial de Chefia, aplicável na Zona de Combate, na Zona de Administração e na Instrução.

E em que consiste afinal essa Técnica? Em aplicar judiciosamente os Princípios de Chefia, de acordo "com o escalão de comando, a personalidade do comandante, a natureza dos comandados e a situação particular".

Para exemplificar, tomemos o Primeiro Princípio: *Conhecer sua profissão*.

Ora, para conhecer bem sua profissão o chefe deve carregar uma bagagem volumosa de conhecimentos. Então a Técnica Geral a empregar vai exigir que ele:

- 1 — Procure aperfeiçoar-se constantemente estudando, lendo, pesquisando e freqüentando cursos;

- 2 — Conheça a técnica de emprego de sua unidade, os processos modernos de comunicações, o modo de colher e difundir as informações;
- 3 — Aproveite as oportunidades para aplicar seus conhecimentos nas funções de comando;
- 4 — Amplie seu campo de conhecimentos procurando contato com elementos de outras armas e serviços;
- 5 — Siga o exemplo dos chefes que lhe inspiram confiança, observando e estudando seus modos de agir;
- 6 — evite a especialização excessiva a fim de que seu horizonte se possa alargar;
- 7 — procure conhecer a capacidade profissional dos seus subordinados.

Tomemos agora o Terceiro Princípio: *Conhecer seus homens e interessar-se pelo seu bem-estar.*

Para isto precisará o Chefe observar constantemente seus homens, conhecer suas diferentes personalidades e partilhar de suas alegrias, aflições e tristezas. Vejamos qual seria a Técnica a empregar por um Comandante de Grande Unidade e por um subalterno.

O primeiro deverá:

- 1 — Certificar-se de que seu E.M. presta o necessário apoio e assistência aos comandantes subordinados;
- 2 — Deixar-se ver e ser visto pelos homens de sua tropa; ser amigoso e acessível aos subordinados;
- 3 — Manter-se informado do estado moral da tropa;
- 4 — Ativar seu órgão de saúde a fim de proteger a saúde dos homens;
- 5 — Manter-se informado das necessidades e aspirações;
- 6 — Estabelecer um critério justo para as dispensas, serviços, etc.;
- 7 — Zelar pela carreira dos subordinados (promoções, transferências, cursos, etc.).

Vejam agora qual a Técnica a empregar pelo oficial subalterno com relação a esse mesmo Princípio. Antes, contudo, seja-nos permitido esclarecer que o Capitão e o Tenente pelo contato estreito e continuado com seus homens levam com isto vantagens e desvantagens, pois, se por um lado mais facilmente a eles se impõem, fazer sua autocritica e procurar corrigir suas deficiências.

Caberá ao oficial:

- 1 — Conhecer mais intimamente seus homens, seus problemas e até suas famílias, sem entretanto interferir na sua vida privada;
- 2 — Zelar pela saúde dos homens;
- 3 — Distribuir equitativamente as tarefas desagradáveis ou perigosas;
- 4 — Levar ao conhecimento do superior tudo que possa prejudicar o bem-estar dos seus comandados;
- 5 — Manter-se dentro dos limites de suas atribuições sem exorbitar de sua autoridade.

Longe poderíamos levar a análise da aplicação da Técnica de Chefia mas nos parece que o assunto está bem esclarecido e exemplificado. No mais é, como dissemos, função do próprio Chefe Militar querer aperfeiçoar-se, melhorar e até mesmo criar novas técnicas adaptadas à situação e, mais que tudo, ter a coragem para fazer sua auto-crítica e procurar corrigir suas deficiências.

VI — Conclusões

Chegamos, assim, ao final de nossa palestra que nada apresenta de novo e que nenhum mérito pessoal tem.

Creemos ter deixado bem evidente que no Exército é doutrina firmada a de que há duas espécies de chefia: — a autoritária e a persuasiva. E, mais ainda, que a Chefia Militar enquadra-se no tipo persuasivo e é indispensável ao bom êxito no combate.

Depois de apreciarmos uma longa lista de qualidades de Chefia chamamos a atenção para o fato de elas nem sempre se manifestarem em seu conjunto e mostramos que era até mesmo comum o chefe compensar certas deficiências tirando partido de outras qualidades.

Enumeramos posteriormente onze Princípios de Chefia e procuramos mostrar que a Técnica de Chefia consiste em aplicar esses Princípios de acordo com o escalão de comando, a personalidade do comandante, a natureza dos comandados e a situação particular.

Nada mais temos a acrescentar. Apenas julgamos de nosso dever alertar os jovens alunos do CPOR de Fortaleza que aqui estão recebendo os conhecimentos necessários à formação do oficial da Reserva. E apenas isto. Tudo o mais dependerá do esforço individual, da força de vontade, da tenacidade, da energia e do entusiasmo de cada um.

Amanhã estarão os senhores na tropa, frente a excelentes graduados e responsáveis pela conduta e pela vida dos homens que terão de comandar. Portanto não esqueçam jamais que para obter a obediência, a confiança, o respeito e a cooperação leal dos seus homens terão que impor-se por sua capacidade profissional, pelo exemplo de uma conduta ilibada e pela firmeza de atitudes.

Tudo o mais virá em consequência porque, como dizia Osório:

“É fácil a missão de comandar homens livres: basta mostrar-lhes o caminho do dever.”

BIBLIOGRAFIA

- TÉCNICA DA CHEFIA E DO COMANDO — Celso Magalhães (IBGE)
CHEFIA E LIDERANÇA — W. Estelita Campos (ECEME)
CHEFIA — SUA TÉCNICA, SEUS PROBLEMAS — W. Estelita Campos (Biblix)
O PROBLEMA DA LIDERANÇA E DA CHEFIA E A SEGURANÇA NACIONAL — Cel Avila Mello (ESG)
MANUAL C-20-10 — M. Exército
OSÓRIO — Cel Francisco Ruas Santos (Biblix)