

O Oficial é um Líder

**Cel Art QEMA
JORGE LUONGO**

1 — INTRODUÇÃO

Já se tem afirmado muitas vezes que todo Oficial é:

- um administrador;
- um instrutor; e
- um líder.

Essas qualidades são despertadas ou começam a ser adquiridas nos bancos escolares, desde o tempo de cadete, e vão se aperfeiçoando e ampliando a proporção que o oficial ascende na hierarquia militar.

Esse aperfeiçoamento e essa ampliação são conseguidos não só pelos ensinamentos auferidos nos diferentes cursos freqüentados pelo oficial durante toda a sua carreira militar, como, também, pelo exercício das diferentes funções para as quais tenha sido designado.

A esfera da responsabilidade e o campo de ação vão se tornando, com o passar do tempo, cada vez mais amplos.

O aprimoramento dessas três qualidades depende de vários fatores, principalmente da própria vontade do oficial, da completa adaptação à sua profissão, do seu entusiasmo e de sua vibração com a carreira das armas.

2 — CORRELAÇÃO

Conforme o cargo ou função, uma dessas qualidades se apresenta com maior intensidade, maior volume, do que as outras.

Assim, o oficial que exerce uma função tipicamente administrativa, a predominância de suas atividades está logicamente no campo administrativo; no entanto, no próprio exercício de suas atribuições, terá de instruir e liderar.

O oficial designado para uma função específica de instrutor terá como atividade principal instruir, mas no próprio desempenho dessas funções o instrutor terá de administrar e de liderar.

Essas três atividades guardam íntima correlação entre si, pois que lidera-se administrando, instrui-se liderando, lidera-se instruindo, etc.

Notamos, também, que no exercício de uma mesma função, há momentos em que uma dessas atividades se apresenta com maior ênfase, com maior intensidade, sobressaindo das demais, para logo a seguir retornar ao seu lugar normal.

Seja qual for a função que tenha de exercer, o oficial, tanto das armas como dos serviços, terá que administrar, instruir e liderar.

Porém, é no exercício das funções de Chefia, Direção e principalmente nas de Comando que a ação de liderança se apresenta na sua máxima plenitude.

É preciso que se note que administrar e instruir são duas atividades básicas, importantíssimas e indispensáveis, porém devemos considerar que:

- Administrar é criar e manter a vida;
- Instruir é ensinar a viver;
- Liderar é viver.

3 — LIDER POR FORMAÇÃO E POR IMPOSIÇÃO LEGAL

O oficial não é um líder carismático ou ideológico, é um líder por formação profissional e por imposição legal.

As suas atribuições exigem que ele seja também um líder de fato e que saiba liderar com eficiência os homens que estiverem sob seu comando, direção ou chefia.

- Todo o oficial deve conhecer:
 - Os princípios de Chefia;
 - As qualidades de Chefia;
 - A técnica de Chefia.

— Não é suficiente tão-somente conhecer esses assuntos. É lógico que o conhecimento é básico. Porém, além desses conhecimentos, o oficial nas suas atividades profissionais deve:

- Aplicar os princípios de Chefia;
- Adquirir e demonstrar possuir as qualidades de Chefia;
- Empregar a técnica de Chefia.

4 — LIMITES DA LIDERANÇA

O oficial não é um líder absoluto. A sua vontade não é lei. Pelo contrário, a lei é que condiciona o seu comportamento.

Por mais brilhante que seja a sua inteligência, a sua cultura profissional e a sua capacidade de ação, o oficial deve ater-se à esfera de suas responsabilidades, cujos limites de atribuições estão perfeitamente estabelecidos em leis e regulamentos, e ao fiel cumprimento das ordens dos escalões superiores.

A sua atuação não pode extravasar dos limites de suas atribuições, interferindo em área alheia, primeiro porque a lei não lhe permite, segundo porque os seus superiores e colaterais não admitirão essa interferência.

Isso não impede que o oficial coloque toda a sua inteligência, todos os seus conhecimentos e toda a sua experiência a serviço do Exército, apresentando aos seus superiores, pelos trâmites legais, propostas ou sugestões que visem aperfeiçoamento ou modificações, melhoramentos ou atualização, mesmo em setores fora de suas responsabilidades.

Como todos sabem essas propostas ou sugestões devem ser apresentadas em três itens:

- o primeiro transcrevendo a proposição existente.
- o segundo, a proposta propriamente dita: alteração, supressão, etc.
- o terceiro, a justificativa devidamente fundamentada da proposta feita.

5 — LÍDER E LIDERADO

Outra característica importante a ser notada é que o oficial sendo um líder, também é um liderado.

Lidera os seus comandados e obedece a liderança do seu comandante.

6 — LÍDER DE LÍDERES

Conforme a sua hierarquia e função, é um liderado e, ao mesmo tempo, um líder que exerce a liderança sobre outros líderes.

Assim, o Capitão comandante de uma subunidade é o líder dessa tropa, obedece a ação de liderança do Cmt da Unidade e lidera os oficiais subalternos, que por sua vez são líderes dos pelotões ou de outras frações da subunidade, de acordo com a arma considerada.

— Portanto, é um liderado e, ao mesmo tempo, um líder de líderes.

— Normalmente, o oficial por ser de maior posto ou mais antigo, exerce liderança sobre oficiais mais modernos, porém de apreciável cultura geral e profissional e de extraordinário valor pessoal. Isso traz, como consequência, uma grande responsabilidade àquele oficial, qual seja a de exercer com a máxima eficiência possível as suas funções, utilizando todo o seu talento, correção e experiência, para continuar obtendo a admiração e a confiança dos seus subordinados. Tendo também a máxima habilidade de tirar o melhor partido desse potencial intelectual e profissional de que dispõe.

7 — MOTIVAÇÃO E CONDUÇÃO

Líder é o que motiva e conduz.

O que desperta a consciência de seus subordinados para a nobreza do cumprimento do dever, que os convence e os empolga para a importância e a necessidade da ação a realizar.

O que pela sua eficiência profissional conduz os seus subordinados com perfeição.

É o que transforma os seus homens em excelentes combatentes.

É o que mantém a sua unidade, em qualquer ocasião, como um eficiente órgão de combate, sempre em condições de agir contra o inimigo ou reagir à altura a qualquer atuação deste.

É o que reunindo unidades de armas e serviços diferentes forma um "sistema único" compacto, harmonioso, eficiente e forte.

É o que não se deixa surpreender pelos acontecimentos, pois que se mantém sempre bem informado e baseia a sua conduta na previsão e no cálculo, e guarda, também, a possibilidade de fazer face ao imponderável.

O ideal seria que antes de qualquer ação a realizar o líder pudesse motivar os seus comandados, porém, nem sempre é possível fazer-se a motivação prévia.

Nessas circunstâncias, o líder militar deve lembrar-se que essa motivação não estará de todo ausente. Os subordinados já se encontram motivados pela própria formação profissional, pelo sentimento do cumprimento do dever, pelo desejo de participação, pelos anseios de auto-afirmação, pela confiança no seu armamento e nos meios de proteção e de apoio de que dispõem e principalmente pela confiança, respeito e admiração que depositam em seu Chefe, bem como no desejo de imitá-lo na ação.

— A motivação é necessária e indispensável, porém é a fase preparatória e espiritual, e, vimos, já pode até estar formada no homem.

— A condução é a parte final, objetiva e prática da liderança.

— A condução é uma atividade cujas regras, métodos e processos são adquiridos:

- pelo estudo;
- pela observação;
- pela meditação;
- pela comparação;
- pela intuição e dedução;
- etc, etc;

mas cuja habilidade só se adquire e aperfeiçoa:

— pela colocação em prática dos conhecimentos teóricos adquiridos;

- pela ação;
- pela repetição das ações, como líder;
- pela variedade de situações vividas, como líder.

Somente a ação repetida ou seja o exercício prático de liderança é que leva à experiência. Somente a prática conduz à perfeição.

Somente o resultado prático do exercício da liderança é que pode dar ao oficial a autoconfiança necessária ou a consciência de suas qualidades ou de suas deficiências.

A consciência de como poder agir ou reagir em face de determinadas circunstâncias, é muito importante para o aperfeiçoamento de nossas boas qualidades como, também, para corrigirmos ou eliminarmos as nossas deficiências.

A autoconfiança é necessária ao líder, porém essa autoconfiança tem que ser fundamentada, tem que ser baseada na cultura e

nos resultados práticos de experiências vividas. A autoconfiança baseada tão-somente em conhecimentos teóricos pode ser mera presunção.

É preciso notar-se que só terá certeza moral de realizar uma atividade com perfeição, aquele que já realizou com perfeição atividade igual ou semelhante.

Sabemos perfeitamente que não há regra sem exceção, porém não devemos nos guiar tão-somente por exceções, nem atribuir *a priori* qualidades excepcionais a nós mesmos e a outras pessoas.

O que podemos e devemos fazer é enfrentar as situações desconhecidas com confiança baseada nos nossos conhecimentos, na nossa experiência e nas nossas qualidades pessoais.

Também não devemos adquirir complexo de inferioridade por não realizarmos pela primeira vez uma atividade com perfeição.

Pois sabemos que aprendemos mesmo errando. Basta meditarmos, analisarmos o erro e corrigi-lo, para daí por diante passarmos a realizar a atividade com perfeição.

8 — LIDER ADMINISTRATIVO

No Exército, a Administração é uma atividade-melo, mas é de uma importância fundamental, pois que é a administração que mantém a vida da Instituição.

Desde o nosso início na carreira militar ouvimos dizer que "sem administração, não há instrução".

A administração condiciona as operações e é ela quem dita se uma operação pode ou não ser realizada, ou ainda, que deva ser modificada.

Daí resulta a grande importância dos nossos companheiros que exercem atividades no setor administrativo, cujo devotamento, lisura e competência profissional todos reconhecem.

O oficial de arma, a par do desenvolvimento do seu sentimento tático e estratégico, à proporção que ascende na hierarquia, por imposição do exercício de suas funções é obrigado a ir ampliando a sua capacidade administrativa.

Nos altos escalões atingimos quase a plenitude administrativa, em todos os seus aspectos: administração do pessoal, material, financeira, patrimonial, etc. Encontramos verdadeiros expoentes administrativos, tanto nas armas como nos serviços, cuja atuação, eficiente e

construtiva, já tem ultrapassado os limites do Exército para se fazer sentir em todas as demais Expressões do Poder Nacional.

A eficiência de uma tropa depende, em grande parte, do tino administrativo do seu comandante e dos oficiais do Estado-Maior dessa tropa.

9 — LÍDER E INSTRUTOR

O oficial é um instrutor por excelência, em todos os postos que passa tem que instruir. A instrução e o ensino no Exército são ministrados de acordo com os mais modernos e aperfeiçoados métodos e processos didáticos.

A predisposição de instruir é muito louvável, porém é necessário muita atenção, muito discernimento por parte do oficial, em suas atividades normais, de tempo de paz, para distinguir quando deve agir como líder e quando deve agir como instrutor, ainda que essas duas qualidades, em princípio, não devam se apresentar divorciadas uma da outra.

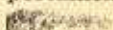
Existem determinadas atividades em que o instrutor praticamente desaparece, para permanecer quase que exclusivamente o líder, outras em que a ação de liderança diminui muito para acentuar-se a de instrutor.

Vamos apresentar, como exemplo, dois casos em que o mesmo Capitão Cmt de Subunidade atua de duas maneiras diferentes, ainda que a SITUAÇÃO tática possa ou não ser a mesma:

1º caso — O Capitão leva sua Subunidade para o campo, a fim de *instruí-la* em exercício de combate.

2º caso — O Capitão leva a sua Subunidade para o campo, para ser *empregada* em exercício de combate (quer isoladamente, quer enquadrada na Unidade).

Numa apreciação superficial, pode parecer a mesma coisa, porém, são duas ações diferentes uma da outra, como diferente será o comportamento do Capitão Cmt, em cada uma delas.



No primeiro caso:

O Capitão vai transmitir, complementar ou atualizar e colocar em prática os conhecimentos que os seus comandados devem ou precisam saber para o desempenho eficiente de suas respectivas funções.

O Capitão instrui, corrige, explica, ouve explicações etc. Pode parar o exercício para melhor instruir, fazendo um exame retrospectivo e uma apreciação do que aconteceu até aquele momento, prosseguindo logo depois.

Pode voltar à "estaca zero", para repetir a realização do exercício.

É o instrutor que está presente, com as suas qualidades, deveres e responsabilidades de líder e de administrador.

O Capitão pode ou mesmo deve considerar-se "Fora da Situação" para melhor acompanhar e dirigir o exercício.

No segundo caso:

Praticamente desaparece o instrutor para aparecer o líder. O Capitão vai conduzir a sua Subunidade com eficiência no cumprimento da missão.

O Capitão deve manter-se "Dentro da Situação" e considerar-se como se estivesse sendo testado nas suas funções de Cmt, de líder, se não pelos seus superiores ao menos por si próprio.

O Capitão não vai ensinar, vai exigir que os seus subordinados cumpram as suas obrigações da melhor maneira possível.

As instruções aos subordinados são dadas em forma de ordem.

O Capitão não pode deixar que um subordinado prossiga numa ação errada, com a finalidade de colher ensinamentos por ocasião da crítica do exercício. (Não confundir a ação da Direção do Exercício, com a do Comandante da Tropa em exercício. Conforme as conseqüências que poderão surgir da ação errada, a Direção do Exercício pode ou não intervir. O Cmt tem o dever de intervir.)

Qualquer erro ou omissão dos subordinados são corrigidos em forma de ordem.

Após desencadeada a ação, o Capitão não poderá perder tempo em ouvir justificativas de seus subordinados, porque as justificativas não resolvem a situação, o que resolve é a ação oportuna, rápida e certa.

Não pode por vontade própria para o exercício, nem voltar à "estaca zero" para realizá-lo novamente. Iniciado o exercício sua preocupação deve ser a de cumprir a missão, empregando todas as suas qualidades de condutor de homens, de líder da sua Subunidade.

É escusado dizer-se que normalmente a instrução da Subunidade deve preceder ao seu emprego.

Poder-se-ia dizer que o emprego de uma tropa em exercício de combate também é instrução.

Positivo! Concordamos! Porém esse tipo de emprego é uma forma simulada de um caso real. Constitui, também, a consolidação de todos os ramos de instrução: técnica, tática, preparo físico, educação moral e cívica e instrução geral. Tudo é empregado e observado no indivíduo e na coletividade.

É um exercício de aplicação. Todos vão empregar os conhecimentos adquiridos. Vão demonstrar o que aprenderam ou deixaram de aprender.

Os ensinamentos auferidos nesse tipo de exercício são decorrentes da prática individual no desempenho das funções de cada um, dos erros e acertos e da crítica realizada após o exercício.

Essas diferenças entre o instrutor e o líder se acentuariam mais, se o emprego da tropa fosse contra um inimigo real.

10 — A IMPORTANCIA DA CULTURA PROFISSIONAL

Só pode haver liderança eficiente por parte de quem possuir excelente cultura profissional.

O líder inculto ou cuja cultura não estiver à altura de suas responsabilidades é um perigo para os próprios amigos, e para os subordinados, pois que, possuindo qualidades pessoais de liderança, poderá motivar favoravelmente os seus homens e conduzi-los de forma magistral, porém, para o abismo e para a derrota.

O líder tem o dever de, a par de aperfeiçoamento de suas qualidades de liderança, procurar desenvolver, aperfeiçoar e atualizar constantemente a sua cultura profissional, não se descuidando também de sua cultura geral.

Sabemos perfeitamente que os nossos estabelecimentos de ensino nos dão uma excelente base de conhecimentos necessários ao exercício das funções de nossos postos e de postos superiores, e isso é necessário e indispensável, porém é imprescindível que cada um seja um *expert* na sua própria função.

Ser um *expert* na sua própria função é uma necessidade fundamental, não só para o atendimento de uma imposição legal e da responsabilidade moral de noção do cumprimento do dever, como também, por uma satisfação pessoal, uma demonstração de entusiasmo e de crença na profissão, e esse aprimoramento cultural é muito fácil para o oficial, considerando-se a excelente base de que ele dispõe.

O líder tem o dever de atualizar e ampliar dia a dia o seu "Universo intelectual".

Também não será o caso de passar o tempo todo estudando, a ponto de prejudicar o serviço que deva realizar.

Os conhecimentos adquiridos têm como finalidade permitir que se produza mais e melhor.

A cultura é como um instrumento, só tem valor para quem sabe usá-la e que realmente a usa.

11 — EFICIÊNCIA PROFISSIONAL

Além de uma sólida, profunda e atualizada cultura geral e profissional, deve desenvolver ao máximo o sentimento tático, isto é, a compreensão e a percepção tática.

Os que servem nos altos escalões, além do sentimento tático, deverão procurar desenvolver o sentimento estratégico.

Compreensão e percepção são necessárias. O oficial não deve "programar-se" como uma máquina em que se aperta um botão e sai a resposta certa previamente programada.

O oficial deve manter-se como um ser humano inteligente, capaz de analisar, avaliar, perceber e julgar, enfim, de estar em condições de solucionar as mais diferentes, variáveis e imprevisíveis situações que se apresentarem.

O aprimoramento constante da cultura profissional, a compreensão e percepção tática, bem como o conhecimento do comportamento humano, tanto do indivíduo considerado isoladamente como de uma coletividade inteira, são básicos e indispensáveis ao oficial.

O aperfeiçoamento de suas qualidades de liderança complementam a sua formação.

Excelente cultura geral e profissional, aliada a uma apreciável capacidade de ação, dão como resultante eficiência profissional.

Todos esses atributos devem ser aperfeiçoados concomitantemente. Não é recomendável desenvolver-se uns descurando-se de outros.

A apreciável capacidade de ação, ou seja o conjunto de qualidades particulares à personalidade de um oficial, que muitas vezes não podem ser lançadas numa prova de conhecimentos ou avaliadas por um computador, mas que o indivíduo as emprega na vida prática e no setor profissional, produzindo resultados surpreendentes, deve ser considerada como do mais alto valor.

12 — O LÍDER E A EXPERIÊNCIA

A experiência é importante, fundamenta-se nos conhecimentos e resulta da prática. Não deve ser desprezada. Deve ser levada em consideração, tanto para uso próprio, como, também, para a seleção ou eliminação de indivíduos, que tiverem se revelado eficientes ou ineficientes em determinadas atividades.

A experiência não é um molde, não é uma forma elástica que se ajuste a qualquer escalão. Deve ser tomada apenas como um termo de comparação, para a realização de novas atividades da mesma natureza ou de natureza semelhante.

Deve apenas servir de lastro para a aquisição de novas experiências.

Deve ser ajustada constantemente à evolução social, cultural, científica e tecnológica.

Tem que se adaptar à complexidade, à rapidez e à potência dos meios do momento.

O líder, ao escolher os seus auxiliares, não deve *a priori* atribuir-lhes experiência, pelo simples fato dessas pessoas já terem exercido funções iguais, ele deve considerar; e isso é básico, é indispensável, que sejam levados em consideração a maneira pela qual esses elementos desempenharam ditas funções e os resultados conseguidos pelos mesmos. O modo de atuação e os resultados alcançados darão ou não credenciais de experiente, ditam se o indivíduo deve ser aproveitado ou eliminado para um cargo considerado.

Nem sempre o desempenho anterior de uma função recomenda o cidadão para o exercício de função igual ou semelhante, nem lhe dá credibilidade de experiente ou voz ativa sobre o assunto. Muitas vezes a experiência só serve como um processo didático, para se ensinar "como não deve ser feito, para mostrar os erros que podem ser cometidos no exercício de uma função, a fim de que sejam evitados."

13 — O LÍDER E O CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO

O oficial não deve pensar que poderá comandar, chefiar ou dirigir com eficiência apoiado somente na força de sua hierarquia e de sua função, sem procurar aperfeiçoar e empregar as qualidades de liderança.

É lógico que o comandante deve usar a força de sua hierarquia, mas isso não é suficiente, ele terá que apoiar-se também na sua autoridade moral e no conjunto de virtudes necessárias à liderança.

Por outro lado, será ingenuidade pensar que poderá realizar um excelente comando, apoiado somente na sua autoridade moral, no seu magnífico exemplo e demais virtudes, sem ter que fazer uso de sua autoridade hierárquica e funcional.

O comandante deve lembrar-se que comanda homens com virtudes e imperfeições próprias das criaturas humanas.

Bons e maus, estes em pequeno número. O mau militar é uma exceção da regra, mas ele existe, se não existisse, o RDE não trataria de transgressões disciplinares, de exclusões disciplinares e de expulsões e o número de artigos do CPM seria muito reduzido.

O líder deve conhecer os seus homens para melhor conduzi-los, premiando e enaltecendo suas boas ações ou corrigindo as suas imperfeições.

Está cientificamente comprovado que toda e qualquer ação do dirigente não tem a aprovação unânime dos seus dirigidos. Dados estatísticos afirmam que somente 30 a 70% aprovam, concordam, aderem, etc., os demais ficam indiferentes, desaprovam, discordam, ficam contra, etc.

Os motivos para ficarem indiferentes ou contrários são muitos e variáveis: interesses contrariados, comodismo, etc., etc.

No Exército ninguém pode ficar contra ou manifestar a sua indiferença ou a sua desaprovação às ordens ou decisões superiores.

O líder militar deve ficar satisfeito quando perceber que conseguiu obter a compreensão, ou seja, a aceitação consciente da ação por parte da maioria, porque os demais, mesmo insatisfeitos ou contrariados, aceitarão a ação por noção do cumprimento do dever, espírito de disciplina, desejo de participação, de afirmação pessoal etc. e todos a realizarão com honestidade.

Como não há regra sem exceção, o líder pode encontrar o que chamamos de "Minorias negativas", constituídas daqueles que precisam ser compelidos ao cumprimento do dever não só pela persuasão como também pela força da lei.

14 — O PODER NOCIVO DAS MENORIAS NEGATIVAS

Um aspecto de capital importância, que deve ser considerado pelo líder, é o poder deletério das minorias negativas.

É uma realidade comprovada em todas as ciências. Sabemos, em biologia, que uma célula deteriorada que não for curada ou extirpada poderá ir contaminando as demais e terminar por destruir todo o organismo vivo ao ser a que pertence. Poderíamos citar outros exemplos em outros ramos científicos. Isso também é válido para os grupos humanos.

Indivíduos desajustados à profissão, descontentes, recalçados, derrotistas ou ambiciosos constituem minorias negativas, cuja força deletéria de expansão do mal deve ser neutralizada ou eliminada para não contaminar todo o meio em que vivem.

Esses indivíduos, além do seu mau comportamento e desenquadramento, procuram deturpar os fatos de acordo com as suas conveniências e interesses.

Dotados de uma mentalidade viva, porém nociva, numa política de sobrevivência e progresso próprio, procuram desacreditar e ridicularizar os superiores enérgicos que os fazem andar na linha.

O líder deve estar atento a fim de aplicar a terapêutica adequada para a cura das imperfeições desses indivíduos e se não der certo, deverá eliminá-los do meio em que vivem.

O líder deve estar atento e desenvolver a sua capacidade de percepção para verificar a existência ou não dessas minorias no grupo que dirige, lembrando-se que o poder dessas minorias está baseado no mal e são contrários à lei, à ordem e aos interesses da coletividade.

A força e o poder do líder estão baseados na lei, na ordem, na justiça e no interesse do grupo.

A força do líder está a serviço do bem e é muito superior a dessas "minorias negativas", porém poderá ser sabotada, diminuída ou até anulada, conseqüentemente o líder deve usar toda a força legal que dispõe para corrigi-las, evitando que se expandam e venham prejudicar todo o conjunto. E quando os meios de persuasão e os corretivos não forem suficientes para corrigir essas "minorias", o líder deve eliminá-las, usando para isso toda a força da lei de que dispõe.

O líder não deve ter contemplação com os indivíduos comprovadamente irrecuperáveis.

15 — O LÍDER DEVE SER RESPONSÁVEL E INTELIGENTE

O líder deve possuir alta noção de responsabilidade e demonstrar possuir essa qualidade nas suas atitudes, no seu comportamento e nas suas ações, em todas as circunstâncias.

Também deve ser inteligente, sagaz, dinâmico e operoso.

Toda função é importante e impõe responsabilidade, porém a responsabilidade varia em sua amplitude com o escalão de Comando.

Para ser responsável é preciso que o líder conheça, sinta e avalie o volume e o peso de suas atribuições e as execute com eficiência, em qualquer função que exerça a partir do Cmto de Pelotão ou Seção.

Não basta ao líder resolver bem atividades de rotina e solucionar casos especiais que freqüentemente se apresentam.

O líder deve saber qual a finalidade de sua função e quais os objetivos que lhe são impostos, e ir muito além, procurando atingir outros objetivos vislumbrados pela sua imaginação criadora, que venham complementar, aperfeiçoar e dar maior eficiência, produtividade, conformo e proteção a sua tropa.

Deve fiscalizar as ações de seus subordinados e exigir-lhes o cumprimento de seus deveres, deve também, e isso é de uma importância capital, ter pleno conhecimento das ações que somente ele e mais ninguém deve fazer, ordenar ou impedir que se façam.

E mais do que o simples conhecimento dessas ações, deve concretizar a sua execução. O líder deve ter uma grande preocupação com a Atividade-fim.

Assim, o Cmt de uma unidade deve ter grande interesse pela instrução individual dos soldados e dos quadros e da instrução das unidades elementares e das subunidades, pois que é pela instrução que se preparam esses elementos para a sua Atividade-fim.

Isso é uma responsabilidade sua mas é também uma responsabilidade direta dos diferentes escalões de Cmto subordinados.

O preparo da OM para a sua Atividade-fim, feito através do adestramento da OM como um todo é da responsabilidade do Comandante dessa Unidade.

As providências em tempo oportuno para que as forças sob seu Cmto sejam dotadas dos meios de combate, de apoio de combate, de proteção e de apoio logístico, capazes de mantê-las como um agressivo e eficiente elemento de luta em condições de impor a sua vontade ao inimigo ou de responder à altura a qualquer tipo de sua atuação, é uma responsabilidade importante do líder.

O preparo para a atividade-fim é uma preocupação constante dos nossos Chefes, a qual dedicam o melhor de seus esforços.

Em determinados escalões, dado a sua importância, o seu vulto, a sua complexidade, tais como grandes movimentos de tropa, grandes distâncias a percorrer para as concentrações, imensos espaços

necessários para o desenvolvimento do exercício, não é possível a freqüente realização de exercícios no terreno, com todas as tropas desses escalões. Nesses casos os nossos Chefes intercalam entre uma manobra e outra, estudos em sala de temas táticos, manobras na carta, exercícios de Quadros no terreno e exercícios de Postos de Comando, correspondentes aos seus escalões, mantendo dessa forma todo o conjunto em excelentes condições de adestramento, uma vez que as OM realizam exercícios nos terrenos enquadrados nos escalões menores.

No escalão unidade, os estudos em sala de temas táticos, manobras na carta e exercícios de Quadros de oficiais no terreno, só se justificam como Instrução de Quadros, ou como uma fase preparatória de um exercício a ser realizado no terreno com toda a unidade. Porque nesse escalão os exercícios de unidade têm que ser práticos, têm que ser realizados no terreno, com Quadros e tropa.

Os exercícios de Postos de Cmdo, onde tomam parte o PC do escalão considerado e os PC dos comandos subordinados, até um limite previamente fixado, normalmente dois a três escalões abaixo, têm grande aplicação e rendimento no escalão GU, no escalão unidade não têm muita razão de ser, pois nesse escalão, quem se dispõe a realizar um exercício de PC, deve levar a tropa e realizá-lo com toda a OM.

Não confundir com os exercícios de instalação de um Posto de Cmdo, com todos os seus órgãos, e a sua defesa aproximada, que as subunidades de Cmdo das unidades devem realizar, com exercícios táticos de Postos de Comando, em que tudo se passa como se tropa houvesse.

Resta ao líder compenetrar-se que somente ele pode adestrar o escalão que comanda, e que não deve perder a oportunidade que dispõe, quando à testa desse escalão, de adquirir na ação prática, experiência de combatente, de condutor de tropa de combate, relativa ao seu posto e ao seu escalão.

Considerar, também, que por melhor que seja conduzida a instrução de uma unidade, essa unidade não estará com a sua instrução completa, se não participar de Exercícios de Combinação de Armas e Serviços.

É por ocasião desses exercícios que se estabelecem as Ligações de Cmdo, das armas entre si, das armas e dos serviços e até entre forças de terra e do ar e ou marítimas, e se realizam as Ações decorrentes dessas ligações, formando um sistema único, compacto, harmonioso, eficiente e forte.

O militar vibra de entusiasmo ao participar desses exercícios, do mesmo modo como se estivesse desfilar em parada, ao som

de um dobrado marcial ou quando adormece aos acordes do silêncio ou desperta ao som da alvorada de um clarim.

O líder militar tem que ter alma de soldado. Acreditar na sua profissão. Saber que é na paz que se prepara para a guerra. Que é em se preparando para a guerra que desfrutamos de paz, de segurança e de desenvolvimento.

16 — O LÍDER E O PRESTÍGIO DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA

Todo militar, além do sentimento de disciplina, deve ter alto sentimento de hierarquia.

O sentimento de hierarquia é demonstrado pela maneira pela qual o militar manifesta o seu respeito e apreço aos seus superiores.

Pelo seu elevado sentimento de subordinação, pela obediência às ordens de seus superiores.

Pelo orgulho que tem pelo posto que ocupa na escala hierárquica.

O militar deve tratar o seu superior com toda a atenção e com toda a deferência, devida ao seu grau hierárquico.

É dever do militar prestigiar os seus superiores.

“Quem prestigia os seus superiores, além de estar cumprindo o seu dever, está prestigiando a si e a Instituição a que pertence”.

A recíproca é verdadeira, o líder deve prestigiar os seus subordinados e, quando for o caso, tomar medidas para que os seus subordinados sejam prestigiados.

As manifestações de respeito e consideração do subordinado para o superior devem ser correspondidas.

O superior não pode abrir mão de seus direitos e prerrogativas, e, se for necessário, deve exigir que os seus subordinados lhe honrem a precedência e lhe emprestem todas as manifestações de respeito, cortesia e consideração devidas a sua pessoa, ao seu posto e à autoridade de que está investido.

O militar só pode dispensar, ainda em vida, as honras fúnebres a que tenha direito.

O respeito pela hierarquia dos subordinados também é uma realidade.

As normas regulamentares de cortesia, honras e sinais de respeito, estão baseadas nos mais elevados princípios de educação civil.

O líder deve lembrar-se que a reação a esses dispositivos regulamentares só pode ser proveniente de pessoas sem cultura, sem traquejo social e dentre elas aquelas que não foram convenientemente esclarecidas pela instrução militar.

O tratamento dispensado ao homem tem grande reflexo no prestígio da hierarquia e da disciplina.

"Trate o seu subordinado com fidalguia que ele o tratará como um rei".

Muitas vezes o superior tem que "emprestar" personalidade ao subordinado. Esse modo de proceder é benéfico, o subordinado fará o máximo para corresponder à essa distinção. O líder receberá de volta o "capital" emprestado com juros altamente compensadores.

O militar deve lembrar-se que todo o oficial é um *gentleman* e como cavalheiro deve proceder e ser tratado.

O líder deve considerar que todos os seus subordinados são importantes, porque toda e qualquer atividade afeta a um militar é importante, porém os membros do seu Estado-Maior e os comandantes subordinados devem merecer atenção e relacionamento especiais.

Aos oficiais integrantes de um Estado-Maior incumbem os estudos de todos os problemas existentes para submetê-los à decisão do Cmt. Os Cmt subordinados são a própria expressão da tropa que comandam.

O líder superior não deve perder as oportunidades que se apresentarem de estabelecer um diálogo com esses Cmt, a fim de saber, de viva voz, quais as possibilidades e necessidades dos órgãos subordinados.

Os relatórios escritos e as informações vindas através de terceiros devem ser levados em consideração, porém o contato direto, pessoal, do líder com seus Cmt e chefes subordinados tem grande valor. O Cmt de qualquer escalão é o líder desse escalão, não deve perder as rédeas da liderança nem consentir que alguém lhe as tire das mãos.

A história registra fatos acontecidos em outras terras, em que o líder tem ficado completamente isolado por um "círculo de ferro" construído em torno dele. As informações lhe chegam deturpadas e as suas ordens atingem o destino completamente modificadas.

O líder não deve permitir que se ergam barreiras entre ele e os subordinados e, quando pressentir que isso esteja acontecendo, deverá furar essas barreiras, a fim de saber o que realmente existe.

Um aspecto importantíssimo para o líder é de que ele não poderá jamais consentir que se tente violar, desrespeitar ou quebrar uma cadeia de comando ou de chefia, ainda que essa tentativa tenha os melhores propósitos.

Não estamos nos referindo à intervenção do líder diretamente em um escalão até muitas vezes abaixo do seu.

A intervenção do líder em qualquer escalão subordinado da cadeia de seu comando é regulamentar e deve ser feita sempre que necessária, o que não é permitido é o caso inverso, quando a quebra se processa no sentido ascendente.

O desrespeito a uma cadeia de comando ou de chefia fere os princípios da hierarquia e da disciplina. Normalmente é fruto da errada compreensão da ética militar ou de uma personalidade moralmente defeituosa.

No caso da violação, desrespeito ou quebra da cadeia de comando ou de chefia, o líder deverá apurar a responsabilidade de quem provocou esse fato, sem levar em consideração os propósitos dessa infração.

Há meios, processos e recursos regulamentares que permitem a correção de quaisquer imperfeições ou distorções, quer da parte de um indivíduo, quer da parte de uma coletividade.

Para o "Público interno", os meios, processos e recursos, que deixam "como está", que nada corrigem e que só prejudicam, não são recomendáveis, nem com a idéia de seleção, pois que normalmente não selecionam valores e sim acasos, e às vezes até aberrações.

O líder para a manutenção ou restabelecimento da disciplina, do prestígio da hierarquia, dos bons costumes, da lei e da ordem, no âmbito da tropa que comanda, dispõe de muitos meios. Dispõe da sua autoridade moral e hierárquica, do seu poder de persuasão e de educador e, finalmente, do RDE, do CPPM e por extensão, do CPM.

Do mesmo modo, os seus comandantes subordinados, também, possuem esses meios.

Portanto, não deve permitir que a pretexto da manutenção ou restabelecimento desses princípios, os métodos empregados venham ferir esses mesmos princípios.

Da mesma forma, não pode permitir que se utilizem meios, processos ou recursos com propósitos de manter ou restabelecer esses princípios, que sejam a própria negação desses propósitos.

Toda correção só deve ser feita com meios corretos.

Educar é instruir e corrigir.

O subordinado tem que ser alertado das pequenas faltas, dos pequenos senões que possam passar despercebidos por ele mesmo. Tem que ser cientificado que a sua atitude, o seu comportamento, não está certo, que está sofrendo reprovações de todos e que não está agradando, a fim de que possa corrigir-se a si mesmo ou ser corrigido.

O líder deve ser nobre, ativo, corajoso e leal e exigir que o comportamento de todos os seus subordinados também o seja.

E lembrar-se que para:

Instruir, é preciso ser instruído

Educar, é preciso ser educado

Disciplinar, é preciso ser disciplinado.

17 — O LÍDER E A DISCIPLINA CONSCIENTE

O líder deve considerar que ser disciplinado conscientemente é:

- ter respeito à lei e à ordem;
- ter amor à responsabilidade;
- cumprir fielmente o dever, por ter consciência de sua importância e necessidade;
- demonstrar ser disciplinado, por compreender a disciplina;
- fazer com espontaneidade, e exigir que se faça, o que deve ser feito, indo mais além, fazendo o que for possível em benefício da Instituição, sem ferir nem contrariar as ordens, a legislação existente e os princípios da disciplina e da hierarquia;
- não fazer nem consentir que se faça aquilo que for proibido fazer;
- ter elevado sentimento de subordinação;
- ter alto sentimento de justiça para premiar ou punir;
- ter respeito pela pessoa humana.

A disciplina consciente é algo muito elevado que se desperta e se incute pela instrução e pela persuasão nos espíritos dos jovens.

É decorrente de uma boa formação e da instrução militar ministrada continuamente.

Decorre dos bons exemplos observados e do meio em que se vive.

Para o homem adulto, para o militar profissional é uma questão de foro íntimo, de compreensão, de educação, de bons princípios adquiridos e de dignidade pessoal.

Não é suficiente o militar pensar que é disciplinado conscientemente, é preciso que ele aja disciplinadamente, que dê demonstração de ser disciplinado em todos os momentos de sua vida.

O ambiente reinante numa unidade ou num estabelecimento tem grande influência sobre o comportamento do indivíduo.

Num ambiente onde a instrução é intensa, prima-se pela educação, mostra-se a razão de ser das coisas, ressaltam-se as ações meritórias, o talento é reconhecido, as faltas e erros que surgem são corrigidos com habilidade, sem que se firam suscetibilidades, onde há previsão e planejamento oportunos das atividades a serem realizadas, onde se estabelece um processo racional de trabalho e existem homens competentes, capazes de realizar o que for programado, logicamente haverá disciplina e eficiência.

Não há agitação, não há atritos, tudo é feito com segurança, entusiasmo, rapidez e correção. As peças componentes desse grupo humano são perfeitamente coordenadas entre si, formando um sistema eficiente.

O desleixo ou o desenquadramento de um só indivíduo choca todo o conjunto, todos desaprovam a conduta desse indivíduo e a correção de suas faltas não causa espanto a ninguém.

Quando, ao contrário, o que choca, o que causa espanto não é o desleixo ou o desenquadramento e sim a correção das faltas, feita de modo racional, equilibrada e regulamentar, a disciplina e a eficiência desse grupo humano deixam muito a desejar. Há nesse grupo um sentimento inverso do certo e do errado.

O líder deve considerar no seu julgamento dois aspectos importantíssimos:

- a personalidade do transgressor; e
- o ambiente, que pode favorecer ou dificultar a transgressão.

Algumas transgressões seriam cometidas por determinados indivíduos, ainda que os seus superiores fossem os melhores educadores

e psicólogos do mundo e o ambiente em que vivessem fosse o mais elevado possível. É uma decorrência da personalidade desses indivíduos.

Outras, tais como a falta de enquadramento, quando persistentes ou freqüentes, quando se mantêm no tempo sem serem corrigidas, põem em choque, comprometem ou mesmo revelam as qualidades negativas de uma cadeia inteira de comando. São frutos do ambiente reinante nesse grupo humano.

Todo Cmt é responsável pela manutenção da disciplina e pela correção das faltas de seus subordinados. É preciso que não se entenda como comandante, tão-somente o comandante da OM.

O oficial subalterno, Cmt de um pelotão, tem que entender que ele é um comandante, e que é o responsável pela disciplina do seu Pelotão. O Cmt de subunidade é responsável pela disciplina de sua subunidade. O Sub Cmt deve velar assiduamente pela conduta civil e militar dos oficiais e praças do corpo. Do mesmo modo, nos estabelecimentos militares, os chefes de seções são responsáveis pela disciplina do pessoal dessas seções.

O Cmt de unidade é responsável pela disciplina de toda a sua unidade, porque ele é o responsável por tudo que a sua unidade faz ou deixa de fazer. Não será baseado na responsabilidade do Cmt da OM, que os seus subordinados possam deixar de atentar para as responsabilidades que lhes tocam.

Assim, quando o Cmt de uma unidade é obrigado a corrigir pessoalmente determinada falta de enquadramento de um militar pertencente a um dos escalões acima citados, é porque houve omissão do Cmt direto desse militar e dos demais oficiais que constituem a cadeia de Cmto.

O Cmt da OM terá que corrigir o subordinado faltoso, responsável por tudo que faz ou deixa de fazer e que deve arcar com as responsabilidades de seus altos, e ainda chamar à responsabilidade o Cmt direto desse subordinado e o restante da cadeia de Cmto que se omitiu no cumprimento do dever. Do contrário, estaria falhando como educador e disciplinador.

Numa formatura geral, quando o Cmt de uma unidade encontra um soldado desuniformizado em forma, é porque houve omissão do Cmt do Grupo ou peça desse soldado, do Cmt do Pelotão ou fração correspondente, do Cmt da subunidade e do Sub Cmt da OM, todos esses militares deveriam ter visto esse soldado antes do Cel Cmt e terem tomado as devidas providências em tempo oportuno.

A omissão do superior em corrigir não revela disciplina consciente, revela, sim, fraqueza de caráter, irresponsabilidade e falta de capacidade de comando ou de chefia, ou ainda um relaxamento das virtudes que esse superior possuía. Cabe ao líder desse militar despertar no subordinado essas virtudes adormecidas, transformando-o no líder em que deve ser.

A disciplina consciente jamais deve ser confundida com o enfraquecimento da disciplina, em se deixar de corrigir a falta cometida, nem de aplicar-se a sanção regulamentar, quando essa medida se tornar necessária.

Nem mesmo em o subordinado pensar que a disciplina consciente é uma espécie de imunidades que lhe é dada, para cometer toda sorte de transgressões, sem ter que arcar com a responsabilidade de seus atos.

Também, não significa que se deva ser intolerante, que se deva punir por qualquer falta cometida, muitas vezes um esclarecimento sobre as conseqüências negativas do fato, produz melhores resultados do que a sanção disciplinar.

A ignorância de determinadas prescrições regulamentares, por falta de instrução, por falta de educação militar, leva até indivíduos de bons princípios a cometerem erros disciplinares e de enquadramento.

O líder deve, também, corrigir os pequenos erros ou vícios individuais ou coletivos, a fim de não se transformarem em hábitos que podem passar a ser erradamente aceitos pelo grupo, como forma normal de procedimento.

O líder deve educar o indivíduo que costuma "doutrinar", que ser disciplinado não consiste em cumprir determinados dispositivos regulamentares, particularmente aqueles que caracterizam o militar, que esses dispositivos devem ser dispensados. Fazendo um "regulamento" próprio no qual nem mesmo ele acredita, porém com a sua "doutrina" semeia conceitos errados, solapando a disciplina. Acontecendo, muitas vezes, que o comportamento desse indivíduo é o mais incoerente possível, mostrando-se perante determinadas autoridades com o máximo de disciplina, correção e cortesia, desde que isso lhe proporcione vantagens ou lhe evite prejuízos e aborrecimentos, formando junto a essas autoridades, um conceito positivo de sua pessoa, que jamais mereceu.

18 — CONCLUSÃO

a) Todo o oficial deve lembrar-se que no desempenho de suas funções terá que:

- Instruir;
- Administrar; e
- Liderar.

Para isso é preciso:

- Instruir-se;
- Dar exemplo; e
- Exigir.

b) Instruir-se para:

- ser ou continuar sendo um profissional competente e respeitado;
- desempenhar com eficiência as suas atribuições;
- saber conduzir homens na paz ou na guerra, com perfeição;
- aumentar a sua cultura profissional e geral;
- recordar e atualizar os seus conhecimentos profissionais;
- não ficar ultrapassado;
- poder instruir, administrar e liderar;
- poder dar bons exemplos e ter força moral de exigir.

c) Dar exemplo de:

- competência profissional;
- espírito militar;
- disciplina;
- prestígio da hierarquia;
- sentimento de justiça.
- orgulho sadio, entusiasmo e vibração pela carreira militar e pelo posto que ocupa na hierarquia;
- preparo físico, compatível com a sua idade e posto;
- elegância;
- firmeza de caráter e de atitudes;
- dignidade, distinção e urbanidade;
- enfim, de todas as virtudes militares e humanas.

“Instintivamente os homens tomam o chefe como exemplo, que tanto pode ser imitado como para justificar suas próprias falhas”.

d) Exigir

— Exigir o exato cumprimento do dever, em primeiro lugar de si mesmo, e em segundo lugar dos seus comandados;

— Saber exigir. Não exigir de A o que deveria ser exigido de B;

— Não exigir dos subordinados, além de suas capacidades físicas, intelectuais e mentais.

O oficial verá que instruindo, mostrando a razão de ser das coisas, terá que exigir o cumprimento do dever apenas de uma pequena minoria, pois que a maior parte de seus subordinados cumprirá espontaneamente as suas obrigações.

Corrigir na hora. Não deixar que pequenos erros se incorpore à vida de seus subordinados, transformando-se em vícios de procedimento.

Compelir ou punir, só em último caso.

Deve considerar que normalmente esses pequenos erros decorrem:

- da deficiência de formação;
- da falta de instrução;
- da falta de educação civil;
- dificuldade do subordinado em adquirir hábitos, tipicamente militares;
- do mau exemplo observado;
- da omissão dos superiores em exigir a correção do erro observado.

Deve também lembrar-se de que:

- Pior que a transgressão é a omissão do superior.
- Pior que o transgressor é o superior omisso.

e) Instruir

Para manter a tropa como um eficiente órgão de combate.

f) Administrar

Para manter a vida da tropa.

g) Liderar

Ou seja motivar e conduzir a tropa com eficiência, para a vitória.

O oficial é um líder, qualquer que seja o seu posto ou função, terá que liderar.

Foi com a atenção voltada para os jovens oficiais que realizamos este trabalho, para que possa servir-lhes como orientação, lembrando-os de que amanhã eles poderão ocupar os altos postos que os nossos grandes chefes ocupam atualmente.

Que as qualidades de chefia devem ser desenvolvidas desde o início da carreira do oficial.

Que não é o posto que o oficial tiver no futuro que vai trazer-lhe maiores qualidades de chefia.

Os nossos Grandes Chefes não adquiriram qualidades de Chefia e o alto valor pessoal e profissional que possuem, tão-somente porque foram promovidos aos postos atuais; o motivo é inverso, eles atingiram esses altos postos, porque já possuíam essas qualidades.

Desde tenentes comandantes de Pelotão ou fração equivalente, sempre se distinguiram como autênticos líderes da tropa que comandavam, ampliando e aperfeiçoando as suas qualidades pessoais e profissionais com o decorrer do tempo.

O acesso na hierarquia foi em decorrência de uma vida impecável plena de dedicação ao Exército, desprendimento e competência profissional.

“Mais importante do que a organização e as armas são os homens que compõem um moderno Exército. A modernização exige que o soldado seja bem preparado, alerta e inteligente. Ele deve saber pensar e agir rapidamente e ter versatilidade. E deve saber combater em condições superiores contra um inimigo acirrado.

Deve possuir, pelo menos em igual medida, a coragem moral e a devoção ao dever demonstrados pelos seus antepassados”.