

# Assessores do Comandante

Cel Art QEMA  
JORGE LUONGO

## 1. INTRODUÇÃO

— O presente trabalho tem por base idéias transcritas ou afe-  
ridas dos regulamentos e dos ensinamentos que são ministrados nos  
estabelecimentos de ensino militar.

— Apesar do propósito de fornecer uma orientação aos jovens  
oficiais assessores dos Cmts de Unidade, algumas normas aqui ex-  
postas são peculiares e muito úteis aos assessores de GU, até o es-  
calão divisionário.

## 2. O ASSESSOR E SUAS RESPONSABILIDADES

O Cmt é o responsável por tudo que sua unidade faz ou deixa  
de fazer.

Acontece, porém, que para cada setor de atividade de uma OM,  
pessoal, informações e contra-informações, instrução e operações, ad-  
ministração financeira, material e patrimônio, orçamento etc, o Cmt  
tem seus auxiliares.

Esses auxiliares são os chefes de seção do Estado-Maior da uni-  
dade que assessoram o Cmt, planejam e executam os trabalhos espe-  
cíficos e peculiares a cada uma dessas atividades, sendo responsáveis  
perante o Cmt, por tudo que fizerem ou deixarem de fazer no exer-  
cício de suas respectivas funções.

— Na coordenação, orientação e fiscalização das atividades do  
EM está o Chefe do Estado-Maior, que no caso da unidade é o Subco-  
mandante.

— O êxito e a eficiência operacional de uma unidade dependem  
em grande parte da competência profissional dos assessores do Cmt.

### 3. ASPECTOS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADOS

— O assessor deve raciocinar em termos de sua unidade como um todo, não somente em termos de sua seção ou de sua própria pessoa.

— Ter plena consciência de que os trabalhos de sua seção são trabalhos da sua OM, que os pontos altos de sua seção são pontos altos de sua OM. Que os erros e omissões de sua seção são considerados falhas de sua unidade.

— Que os seus atos podem concorrer para o sucesso de sua OM, bem como também, podem comprometê-la e ao seu comandante.

— Que o Cmt pode ser responsabilizado por um erro ou omissão do assessor, que a unidade pode sofrer as conseqüências dessas falhas. No entanto, não deve esquecer que a responsabilidade direta moral e disciplinar do assessor perante o seu Cmt não se extingue nem desaparece.

— Além de outras virtudes militares e humanas, o assessor deve ser dotado de alto senso de responsabilidade, previsão, iniciativa e extrema lealdade para com a sua Unidade e seu Comandante.

### 4. DISCIPLINA INTELECTUAL

— Deve ser uma das características marcantes do assessor.

— Quando um problema estiver em estudo ou em debate, o assessor deve ter bastante coragem moral, para, dentro do respeito, das boas normas de educação civil e militar, manifestar a sua opinião sincera a respeito do caso e defender a sua idéia, até que o chefe decida.

— Após a decisão, cessa qualquer discussão, qualquer comentário ou aprecação a respeito da decisão tomada.

— O assessor a partir desse momento deverá fazer todo o empenho, empregar toda a sua inteligência, os seus conhecimentos e a sua experiência, para dar cumprimento à decisão do chefe.

— Coragem moral, sinceridade e honestidade, aliadas a um elevado espírito de disciplina, são virtudes que caracterizam a Disciplina Intelectual do assessor.

### 5. DOCUMENTOS DE CONTROLE E CONSULTA

— Protocolo de entrada e saída de documentos.

— Relação-carga da Seção.

— Relação dos documentos que devam dar entrada na seção, diária e periodicamente (Calendário de Entrada de Documentos).

— Relação dos documentos que deverão ser remetidos ou expedidos aos diferentes escalões, diária e periodicamente (Calendário de Expedição de Documentos).

— Calendário das principais atividades a serem realizadas (competições, solenidades, exercícios de campo, etc).

— Agenda dos trabalhos correntes.

— Um livro Controle, das atividades do pessoal designado para sindicâncias, IPM, comissões, etc. — conforme a Seção —, contendo o n.º e a data do Boletim da designação, o nome do pessoal designado, a natureza da atividade, e o resultado ou Boletim Interno que publicou a solução dessa atividade.

— Todos os regulamentos que regem as atividades da seção.

— Coletânea de Leis, Avisos, Portarias, etc, que interessem ao serviço da seção.

— Índice da Legislação que interesse ao serviço da seção.

— Pasta, contendo as cópias das ordens, instruções e recomendações de caráter permanente que interessem ao serviço da seção, publicados no Noticiário do Exército, Boletins dos Escalões Superiores e Boletins Internos da OM.

— É conveniente colocar-se num "quadro" os Calendários acima, para facilitar a sua verificação diária e o conhecimento antecipado da data de cada evento programado.

## 6. ARQUIVO

O arquivo da seção deve ser muito bem organizado e mantido em ordem, de modo que qualquer documento que for solicitado seja prontamente apresentado, sem perda de tempo, por qualquer integrante da seção. Naturalmente os documentos de natureza sigilosa deverão ficar sob a guarda do chefe da seção.

## 7. COMO SOLUCIONAR OS TRABALHOS DA SEÇÃO

— Todos os casos ou documentos devem ser estudados e solucionados à luz da legislação em vigor e das ordens superiores existentes sobre eles.

— Não se admite outra lógica, que não a decorrente da legislação.

— Isto quer dizer que não deve haver escolha entre o que estabelece a legislação que regula o assunto e o que se pode pensar ser a melhor maneira de resolvê-lo.

— Não há opção. O que existe é uma imposição legal, que deve ser obedecida à risca.

— Também, não significa que não se use a lógica individual ou o parecer pessoal. Pelo contrário, deve-se utilizar toda a inteligência, todos os conhecimentos e toda a experiência adquirida, para dentro do que estabelece a legislação, encontrar-se a melhor solução para o caso apresentado.

## 8. ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO

— Redija com correção e de maneira clara, precisa e concisa.

Aquilo que for redigido deverá ser exatamente a expressão do pensamento, e da idéia, de maneira que essa idéia a ser exposta seja entendida pelo seu destinatário.

— Observe as normas do R-8 e as abreviaturas regulamentares, bem como a legislação específica, e os modelos previstos para determinados casos particulares.

— Não deixe de elaborar nem atrase a elaboração de nenhum documento.

— Não deixe de remeter nem atrase a remessa de nenhum documento.

— Leia com atenção todos os documentos que entrarem em sua seção. Estude-os à luz da legislação para dar ou propor a solução certa e regulamentar a cada um deles.

— Leia com atenção todos os documentos antes de submetê-los à apreciação do chefe, mesmo aqueles que tenham sido redigidos por si mesmo. Lembre-se de que o datilógrafo pode ter cometido algum engano ao copiá-los.

— O chefe de seção deve ter plena consciência de que a não elaboração de determinado documento, ou o atraso no seu encaminhamento, além de trazer-lhe sérios embaraços, compromete a unidade e pode também prejudicar justos interesses de terceiros.

## 9. DOCUMENTOS QUE DEVAM DAR ENTRADA NA SEÇÃO

— O chefe da seção deverá exercer ativo e contínuo controle na documentação que deva dar entrada na seção.

Consultando diariamente:

— O calendário de Entrada de Documentos.

— O livro controle do pessoal escalado para Sindicância, IPM, comissões etc.

Solicitando a remessa dos documentos que deixaram de ser remetidos ou entregues, dentro do prazo marcado.

Alertando os interessados sobre o término do prazo para a entrega dos trabalhos que lhes foram atribuídos.

## 10. CONTROLE DA ELABORAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS

— O controle pode ser feito:

— Pelo confronto do que estava previsto e do que realmente foi realizado.

— Pela verificação dos trabalhos em andamento e das providências tomadas para que os mesmos sejam concluídos dentro do prazo marcado.

— Pelo início no tempo oportuno dos trabalhos com prazos de remessa ou conclusão pré-fixados.

— Pela verificação diária:

— do Calendário de expedição de documentos.

— do Calendário de ações a realizar.

— da Agenda de trabalhos.

— das pastas-arquivos dos documentos recebidos: rádios, mensagens, partes, ofícios, etc.

— O Chefe da seção deverá ler, diariamente, o N. Ex, os Boletins dos Escalões Superiores e Internos da sua OM, anotando na sua Agenda de trabalhos todas as ordens, recomendações etc. que impliquem na elaboração e expedição de documentos ou em outras providências, por parte de sua seção.

— O Chefe da seção deverá mandar registrar, em todos os documentos recebidos e que devam ficar arquivados na seção, o número e a data do documento que deu solução ou outra providência a cada um desses documentos.

Assim, cada documento arquivado, rádios, mensagens, partes, ofício, etc., deverá conter um dos registros abaixo:

- Publicação no Boletim Interno n.º ..... de .....
- Lançado na Ficha .....
- Lançado no Mapa...
- Providenciado. Ofício N.º... de ...
- Providenciado. Rd N.º ... de ...
- Ciente do interessado...
- etc. etc.

Esses registros facilitarão o controle, a pesquisa ou a reconstituição do fato futuramente, com grande economia de tempo e de trabalho.

Essa operação já foi denominada "Amarração".

O documento arquivado que não estiver "Amarração" não foi solucionado ou houve um esquecimento de registrar-se a providência tomada.

— É preciso não confundir esses registros (amarração), com o despacho dado e constante do documento. A "amarração" deve ser feita pelos auxiliares da seção.

— Documentos elaborados na seção.

O controle da remessa dos documentos elaborados na seção ou que nela apenas tiverem a sua tramitação pode ser feito através do:

— Protocolo de saída

— Agenda

— 2.<sup>as</sup> vias dos ofícios de remessa ou encaminhamento.

O item 1 do texto do ofício de remessa deve responder à pergunta "do que se trata?"

Essa prescrição do R-8 é muito importante e não deve ser esquecida.

Pela leitura da 2ª via do ofício que fica arquivada na seção, qualquer pessoa poderá, mesmo depois de passado algum tempo, saber o destino dado à documentação. Porque foi registrada a natureza da documentação e todos os demais dados que a identificam claramente.

## 11. CASOS ESPECIAIS

— Há casos em que um documento original não deve ser anexado aos autos de um processo e sim uma cópia autêntica desse documento.

— Há outros casos em que é necessário que o documento original seja incluído ao processo e que seja tirada uma cópia autêntica, fotocópia etc. desse documento para permanecer na unidade.

## 12. INSPEÇÃO SEMANAL

— O chefe da seção deverá semanalmente dar uma busca nas gavetas de sua mesa de trabalho e determinar aos seus auxiliares que façam o mesmo em relação às deles.

### 13. PROCESSOS QUE AGUARDAM COMPLEMENTAÇÃO

Processos incompletos que aguardam alguns documentos, ou informações complementares, não podem ficar indefinidamente numa seção.

O chefe da seção deverá reiterar as solicitações já feitas anteriormente, ou devolvê-las, encaminhá-las, ou ainda providenciar o despacho definitivo, quando for o caso.

Não se justifica que um processo permaneça muito tempo numa seção. Nem se justifica que uma das providências acima deixe de ser tomada.

### 14. SEÇÃO E OM

— A seção existe para servir à unidade e não a unidade para servir à seção. É lógico que a unidade deve providenciar os meios em pessoal e material, para que a seção possa executar a sua missão.

— É preciso notar-se que os interesses da OM devem prevalecer sobre os da seção.

— Muitas vezes, a melhor Linha de Ação para a seção, a mais simples, a mais rápida e a mais econômica, não é a melhor para a unidade. Conseqüentemente, essa Linha de Ação deve ser abandonada e adotada outra, ainda que se a pior para a seção, mas que venha a ser a melhor para o conjunto da OM.

#### — Ligação lateral

- As seções não são estanques.
- Deve ser procurada a maior ligação das seções entre si. A máxima cooperação entre as seções.
- Ser facilitada ao máximo a troca de informes, esclarecimentos etc.
- Não deve, porém, haver interferência de uma seção na outra.
- A cooperação entre as seções é uma ação positiva, a interferência de uma seção na outra é uma ação negativa.
- Assim o chefe da seção A, por ser mais antigo, não deve querer dar ordens na seção B, a não ser em casos excepcionais em que o regulamento obriga o superior a tomar providências imediatas sobre fatos irregulares que presenciar ou tiver conhecimento.

- As ordens às seções são dadas pelo Cmt por intermédio do seu Chefe do Estado-Maior, ou pelo próprio Chefe do Estado-Maior da OM. Também não quer dizer que o Cmt não possa dar ordens diretamente às seções. Pode sim, e, quando isso acontecer, cabe ao chefe da seção dar conhecimento ao Chefe do EM da Ordem recebida.

## 15. DESPACHO COM O CHEFE

— O chefe da seção não deve mandar levar documentos para serem assinados pelo seu chefe nem deixá-los em cima de sua mesa para serem assinados depois, salvo se receber ordens para isso.

— O assessor deve despachar pessoalmente com o seu chefe, prestando-lhe todos os esclarecimentos necessários à elucidação do caso ou documento apresentado, bem como os demais esclarecimentos que lhe forem solicitados.

— Muitos documentos deverão ser apresentados previamente à consideração do chefe, em forma de rascunho.

— Não deve deixar para a última hora a apresentação ao Chefe de documentos com prazo de remessa previamente fixado. O chefe poderá querer introduzir alterações nesse documento e o assessor não terá tempo de refazê-lo sem atrasar a remessa.

— Não deve reunir documentos elaborados durante vários dias para apresentá-los de uma só vez ao seu chefe para apresentar volume de trabalho de sua seção.

— Deve dar prévio conhecimento ao chefe do EM (Na unidade o chefe do EM é o Subcomandante) de todos os assuntos que tiver que tratar diretamente com o seu Cmt.

— Deve dar conhecimento ao Chefe do EM das decisões do Cmt e das ordens que ele lhe der diretamente.

— Deve adquirir a confiança do seu chefe pelo metuculoso e profundo conhecimento de cada assunto a ser tratado, bem como pelo metuculoso e profundo conhecimento da legislação que regula cada um desses assuntos.

Mesmo assim, é conveniente levar consigo essa legislação, para dissipar ou esclarecer qualquer dúvida surgida.

— Deve apresentar dados concretos, informes ou informações precisas, para que o chefe possa decidir com acerto.

— Não deve fazer afirmações daquilo que não tiver absoluta certeza, sob pena de ficar desacreditado posteriormente.

— Quando for o caso, declare a seu chefe que se trata apenas de um parecer pessoal, de uma opinião a respeito do problema, ou que



se trata apenas de dados estimados ou aproximados. Essas opiniões, essas estimativas também auxiliam muito.

— Quando tiver dúvida quanto à validade ou legalidade de determinada ação, documento etc., manifeste essa dúvida ao seu chefe, expondo as razões dessa dúvida.

— Não deve perguntar ao seu Cmt se uma determinada ação pode ou não ser feita. Pelo contrário, é o assessor que deve dizer ao seu Cmt que essa ação pode ou não ser feita, se é legal, se é justa e se é possível de ser realizada. É o assessor que deve ter todos os dados, todas as informações, todos os pormenores relativos a essa ação. O chefe da seção pode perguntar ao seu Cmt se concorda, se deseja, se autoriza ou se ordena ou não que essa determinada ação seja realizada. O que é bem diferente.

## 16. O TEMPO É IMPORTANTE

— Sabemos que o tempo não é um dos fatores da Decisão, mas é um aspecto de importância fundamental a ser considerado na realização de qualquer evento.

— Nada se faz que não demande tempo. Na Teoria da Relatividade de Einstein, o tempo é a 4.<sup>a</sup> dimensão.

— Muitas ações previstas ou impostas, com muita antecedência, em diretrizes, ordens etc., têm deixado de ser feitas ou têm sido realizadas de modo precipitado ou tumultuado, porque o assessor deixou de alertar o chefe ou deixou de tomar as providências que se faziam necessárias, em tempo oportuno.

— Calcule ou estime o tempo necessário para a realização de cada ação, de uma determinada tarefa. Quando for o caso, calcule também o tempo necessário para a execução de cada uma das medidas preparatórias, que essa tarefa exige que sejam tomadas previamente.

— Aprenda a fazer a contagem regressiva do tempo não só em segundos e minutos, como também em horas, dias, semanas, etc., para saber quando deve dar início a um determinado trabalho, para poder concluí-lo no tempo previamente marcado.

— Quando se tratar de ordem ao escalão subordinado, calcule a oportunidade da expedição dessa ordem, o tempo de deslocamento etc., para que o escalão subordinado possa recebê-la em tempo, para poder cumpri-la dentro do prazo estipulado.

— A falta dessa previsão por parte do assessor recomenda mal o escalão superior que emite a ordem, aos olhos dos subordinados.

— É reconhecida a expressão humorística: "Recebi hoje a ordem que deveria ter sido cumprida ontem".

Não deixe que isso aconteça, habitue-se a fazer a previsão do tempo necessário para a execução de qualquer evento, bom como do tempo necessário para a execução das medidas preparatórias e das decorrentes do evento tratado.

## 17. PRIORIDADE NO CUMPRIMENTO DAS ORDENS DO CMT

— O sistema de trabalho de uma seção está montado de maneira que suas atividades se processem normalmente independente de ordens do comandante.

— As atividades da seção já estão definidas nos regulamentos, diretrizes, NGA etc.

A interferência do Cmt ou do Chefe do Estado-Maior nos trabalhos de rotina da seção é pequena. Só é feita no sentido de verificar o andamento ou a execução desses trabalhos, de orientar, de fiscalizar, e de esclarecer a maneira como desejam que determinada atividade se realize.

— A realização de qualquer atividade afeta à seção é uma obrigação do chefe da seção, que não pode de modo algum deixar de realizá-la, nem alegar que deixou de fazê-la por não ter recebido ordem nesse sentido.

— Quando nenhuma instrução receber a respeito, o assessor tem o dever de realizá-la normalmente.

— Acontece, porém, que muitas vezes o comandante dá ordem para a realização de determinado evento ou para alterar determinada ação já prevista.

— As ordens do Cmt devem ter alta prioridade. Quando a urgência dos trabalhos de rotina não permitirem essa prioridade, as suas ordens devem ser executadas concomitantemente com esses trabalhos. Jamais deverão ser relegadas a um segundo plano.

— Uma ordem é uma missão a ser cumprida.

— Faça o estudo e a interpretação da ordem recebida empregando o método de raciocínio do "Trabalho de Comando".

Análise e interprete a ordem, considere não só as ações claramente explícitas, como também as implícitas; considere também, além de outros fatores, o tempo em que deve iniciá-la e tempo necessário para a sua execução.

— Muitas vezes a execução de uma ordem implica na realização por parte do assessor de outras ações antes ou depois do cumprimento dessa ordem, e como decorrência dela.

## 18. PRIORIDADE NA EXECUÇÃO DE DETERMINADAS AÇÕES

— O assessor deve estar sempre alerta, sempre em condições de discernir sobre a prioridade, sobre a urgência de determinadas ações.

— Há fatos que necessitam de providências imediatas, outros que necessitam, também, de comunicação ao Escalão Superior sem perda de tempo, a fim de não prejudicar a sua solução ou providências ulteriores.

— O assessor não deve ficar embevecido pelo trabalho de rotina, por aqueles trabalhos que se repetem diariamente a ponto de não distinguir a urgência que deve dar a determinadas providências que um evento diferente do que acontece diariamente requer.

— Esse é um aspecto muito importante a ser considerado.

— O injustificável retardo das providências do assessor pode permitir que o Escalão Superior tome conhecimento do evento acontecido, antes da comunicação oficial da unidade, fato que repercute desfavoravelmente na unidade, dando também má idéia de sua eficiência.

— Um fato diferente quer pela sua natureza, quer pelo seu valor, quer pela sua importância, requer um tratamento diferente.

— Jamais os trabalhos de rotina justificam a falta de providências imediatas, por parte do assessor, a um determinado evento.

— Também, não se pode compreender que o assessor não saiba distinguir a urgência que deva dar a uma determinada ação, nem justificar essa falta de discernimento. Não se justifica, também, que deixe de tomar as medidas necessárias para atender a essa urgência.

## 19. O ASSESSOR DEVE TER INICIATIVA

Ele não é um simples elemento de execução. Concebe, planeja e executa.

Exemplo — Exercício de unidade. O S3 concebe a realização do exercício, fazendo e dando respostas às seguintes perguntas:

Quê?

Quem?

Quando?

Onde?

Como?

Para quê?

Leva essa *Concepção* ao seu comandante, por intermédio do Sub-cmt, que após apreciá-la poderá utilizá-la ou adotá-la integralmente, como sua *Diretriz*.

Posteriormente, num trabalho integrado do EM da unidade, participará do *Planejamento* e *Montagem* desse exercício e finalmente participará da sua *Execução*.

— O assessor deve procurar desenvolver ao máximo o seu espírito de iniciativa. Deve prever, lembrar, alertar, sugerir, propor, coordenar, planejar, controlar, fiscalizar e realizar inúmeras atividades.

## 20. PROPOSTAS E SUGESTÕES

As propostas e sugestões devem ser objetivas e ter fundamento legal. Não devem interferir negativamente em outras atividades. O assessor deve saber antecipadamente como poderá ser resolvido ou realizado o caso proposto e se a unidade dispõe de meios para atender a ação proposta.

A apresentação de propostas ou sugestões fantasiosas ou mesmo reais, porém fora das possibilidades de sua realização, é perda de tempo.

O assessor não deve apresentar ao seu Cmt proposta ou sugestão de adoção de medidas ou providências que contrariem dispositivos regulamentares, instruções, ordens ou recomendações existentes ainda que sejam para beneficiar pessoas ou que no seu entender sejam para beneficiar o serviço.

Além da responsabilidade disciplinar ou criminal, ele tem grande responsabilidade moral de não concorrer para que o seu comandante erre, nem de induzi-lo a cometer erros.

Qualquer medida para atender interesses e que esteja em desacordo com a legislação em vigor ou com as ordens superiores existentes, irá fatalmente causar descontentamento e prejuízo a quem não for beneficiado por essa ação, e causar, também, prejuízos morais e (ou) materiais à unidade.

— Conseqüentemente, não deve ser adotada, primeiro por não ser regulamentar; segundo, porque, cedo ou tarde, irá causar mais prejuízos do que benefícios.

## 21. O SUBCOMANDANTE DE UNIDADE

— Dentre as importantes atribuições do Subcmt ressalta a de Chefe do Estado-Maior da unidade.

— Como Chefe do EM da unidade deve controlar, coordenar, orientar, assistir e fiscalizar todas as atividades desse EM e também:

— Conhecer todos os problemas, necessidades, possibilidades e pormenores da OM.

— Estar em condições de orientar, esclarecer qualquer dúvida dos chefes de seção relativos a pessoal, informações e contra-informações, instrução, operações e administração, bem como de prestar qualquer informação ao seu Cmt.

— Impor-se ao respeito e à consideração de todos, pela sólida e atualizada cultura profissional, adquirida e mantida durante longos anos de permanentes estudos, pela sua grande experiência, adquirida durante a sua vida militar, inclusive pelo exercício das funções de chefe das diversas seções da OM, pela sua capacidade de ação revelada pelo seu dinamismo, pela sua iniciativa e pela eficiência no desempenho de suas atribuições.

— Deve possuir muito tato, muita habilidade no seu relacionamento e na comunicação com outras pessoas, a par de uma energia firme, porém equilibrada e tranqüilla.

— Inspirar confiança a todos pela correção de suas atitudes. Ser acessível aos chefes de seção, valorizar os seus trabalhos e as suas pessoas. Tratar com especial atenção e com uma assistência mais cerrada os jovens oficiais que pela primeira vez venham a desempenhar as funções de chefe de seção.

— Secundar com eficiência o seu Cmt, demonstrando sempre a mais elevada disciplina intelectual.

— O Subcmt é a segunda autoridade da OM. Deve ter e demonstrar possuir orgulho e vibração pelo alto posto que ocupa na hierarquia militar, bem como pela importância do cargo que desempenha.

— Nas manifestações exteriores do seu comportamento, deve demonstrar ser um verdadeiro soldado, um verdadeiro combatente e também:

— Manter sempre uma atitude marcial, andar sempre elegantemente uniformizado, quer no interior do quartel, quer em campanha, onde quer que esteja.

— Demonstrar o seu entusiasmo, andar de cabeça erguida e olhar altivo, como o militar que tem confiança em si mesmo. Confiança decorrente de sua cultura, de sua experiência e de sua capacidade de ação, não devendo, também, descurar-se da manutenção do seu vigor físico.

— O Subcmt é o assessor n.º 1 do Cmt e por isso mesmo o de maior destaque. Deve ser um guia, um mestre e um exemplo para todos os integrantes do Estado-Maior da Unidade.

— É preciso notar que nos referimos ao Subcmt como Chefe do Estado-Maior da unidade, porque sabemos, e já nos referimos a isso, que o Subcmt também tem outras atribuições.

## 22. NÃO SE DEIXE ABSORVER TOTALMENTE PELA ROTINA BUROCRÁTICA

— As atividades burocráticas são muito importantes e devem ser levadas muito a sério e resolvidas com muita eficiência. Porém os assessores do Cmt numa Unidade ou Grande Unidade, de escalão divisionário ou regional, têm outras atividades muito importantes, além das burocráticas.

O volume de trabalho burocrático pode ser muito grande, no entanto, os assuntos de uma seção são pouco diversificados na sua espécie e no seu gênero.

— Dificilmente dá entrada numa seção um documento ou um problema, que já não tivesse sido resolvido anteriormente. Caso igual ou semelhante.

— A prática e os conhecimentos que o oficial vai adquirindo no estudo e manuseio da legislação, vão lhe permitindo maior facilidade e rapidez nas suas soluções.

— A produção da seção ficará, então, na dependência do número de seus auxiliares e na sua eficiência.

— Conseqüentemente vai sobrar tempo para as outras atividades, que deverá realizar, ou seja, aquelas atividades que necessitam de sua presença física, onde se fizer necessária a sua observação, a sua orientação, a sua ação fiscalizadora e a sua intervenção, e que estejam dentro de sua alçada ou que lhe tiver sido delegado competência para fazê-lo.

— A observação pessoal "in loco" vale mais do que a apreciação de um relatório muito bem feito.

## 23. NÃO SOBRECARRREGAR AS OM SUBORDINADAS COM TRABALHOS BUROCRÁTICOS

— No escalão divisionário ou regional, o assessor deve lembrar-se de que o valor de uma Grande Unidade depende não só do valor do Cmdo da GU, mas também depende da eficiência operacional das unidades integrantes dessa GU.

— Portanto nenhuma medida, que possa prejudicar a eficiência operacional, a atividade fim das OM subordinadas, que não seja absolutamente necessária e imprescindível, deve ser prevista.

— Antes de apresentar uma sugestão, uma proposta de adoção de um novo documento periodico, mapa, relação, relatório, etc, deverá verificar primeiro se os resultados desejados justificam os trabalhos que vão dar.

— Verificar não somente os aspectos positivos da nova medida, mas também as implicações e os inconvenientes que possam trazer aos escalões subordinados.

— Verificar se o ideal desejado no particular, isto é, na sua própria seção, não vai prejudicar a eficiência do conjunto. Verificar, também, se o excelente e impecável "controle burocrático a distância", feito pela sua seção, não está sendo mantido à custa de uma sobrecarga de trabalhos de natureza burocrática às unidades subordinadas, prejudicando-lhes a eficiência operacional, obrigando muitas vezes a retirada de elementos da instrução para atenderem a esses trabalhos.

— Esse controle feito por intermédio de documentos deve ser reduzido ao mínimo indispensável, devendo ser substituído em grande parte, por inspeções ou visitas dos assessores às OM, em nome do Cmt da GU.

— As unidades têm muitos e variados encargos burocráticos, com um apreciável volume de trabalhos dessa natureza, a maioria necessária e indispensável à própria existência da OM.

As OM têm que atender:

- as atividades internas;
- a Bda;
- a Divisão;
- a Região e a todos os órgãos e unidades de apoio administrativo regionais;
- algumas Diretorias; etc.

— Os Cmts de unidade, ao retornarem ao quartel após um exercício de campo ou outra atividade externa, normalmente encontram à sua espera grande volume de documentos para serem despachados, alguns já com prazo vencido.

— Julgamos que cabe, particularmente, aos assessores dos Cmt de GU, fazerem todo o possível, todo o empenho e usarem toda a sua inteligência para não aumentarem a burocracia já existente, evitando a criação de novos documentos.

— Nem sempre o grande volume de trabalhos burocráticos de uma seção, significa eficiência dessa seção.

— A eficiência não está no volume de trabalho que se realiza e sim nos resultados positivos que se conseguem. Está na produção útil obtida.

— O trabalho pelo trabalho, o trabalho para criar trabalho ou para dar mais trabalho, é negativo.

— O trabalho deve ser realizado com uma finalidade positiva, visando à maior eficiência do conjunto e não a prejudicar essa eficiência.

## 24. PROCURE DIMINUIR AS ATIVIDADES BUROCRÁTICAS

— O assessor deverá usar a sua imaginação, a sua capacidade criadora, para racionalizar o trabalho, eliminar as dificuldades existentes e diminuir as atividades burocráticas, restringindo-as ao mínimo indispensável.

— A atitude mental de um oficial de EM deve ser firme, dinâmica e resoluta, na verificação, na realização e na condução dos trabalhos de sua seção. Jamais poderá manter uma atitude passiva e resignada de realizar somente as atividades estabelecidas e que venham se repetindo anos a fio, sem procurar verificar se alguns desses trabalhos ainda se justificam, se não devem ser modificados para melhor, ou se devem ou não ser eliminados. Do mesmo modo deve proceder com relação aos trabalhos das seções do EM Especial, cujas atividades sejam por ele coordenadas.

— O assessor deve dar uma parada, fazer uma pausa para meditação, e analisar determinados documentos de controle das atividades das OM subordinadas, mapas, gráficos etc. e perguntar a si mesmo se no cômputo total, o que seria preferível, o que seria mais útil: a existência desses determinados documentos ou a sua eliminação?

As respostas de que existem porque são úteis ou porque são necessários são de ordem muito geral e não respondem a questão. Deve ser pesquisada qual a utilidade, qual a necessidade desses documentos. Qual o seu uso, qual o seu emprego.

— Essa análise, esses estudos dos documentos existentes, pode levar o assessor a concluir e a propor a eliminação de alguns deles.

— A nossa Instituição é um organismo vivo e atuante, sujeito a transformações e modificações, acompanhando a evolução da ciência e da tecnologia, o que vem acontecendo, graças ao devotamento e à ampla e esclarecida visão dos nossos chefes. Também nos altos escalões existe a preocupação de fazer com que a burocracia acompanhe essa evolução. A Reforma Administrativa atenta para esse aspecto. Atualmente a DSM está em fase de experimentação de um magnífico planejamento do emprego do Computador Eletrônico, nas operações de alistamento, seleção, incorporação, licenciamento etc., visando à maior rapidez, maior facilidade, maior perfeição nas soluções das atividades relativas ao Serviço Militar, economizando numerário, tempo e trabalho.

— É necessário que todos os escalões intermediários atentem para esse aspecto.

Sabemos perfeitamente que tudo depende da Decisão do Cmt, mas o Cmt decide em função dos estudos e informações dos assessores. Consequentemente, aos assessores do Cmt cabe uma grande responsabilidade nesse importante "affaire".



## 25. VISITAS AS OM

— As visitas de oficiais do EMG acompanhados ou não de oficiais técnicos ou de oficiais especializados em determinados setores, feitas em nome do Cmt da GU, têm resultados altamente positivos, tanto para a unidade visitada como também para os oficiais visitantes e para o Cmdo da GU.

— Essas visitas poderão ser feitas mediante revezamento, permitindo que ao menos uma vez por ano, cada oficial do EMG possa tomar contato direto com todas as OM integrantes da GU e ter maior conhecimento da área dessa Grande Unidade.

— Poderão sentir melhor as possibilidades e as necessidades das OM visitadas, verificar o desenvolvimento de suas atividades, esclarecer, tirar dúvidas existentes, orientar a condução de determinadas ações e ajudar a superar as dificuldades encontradas.

— Poderão acompanhar o desenrolar de um exercício ou de uma outra atividade importante.

— Uma unidade tem grande satisfação em receber os companheiros do EM. Todos os integrantes dessa OM, desde o Sd ao Cmt, sentem que as suas atividades estão sendo valorizadas e prestigiadas pela presença de um representante do Cmt da GU.

— Aos assessores cabe a iniciativa de sugerir, de propor a seu Cmt a programação dessas visitas, e fazer todo empenho para realizá-las.

— Deixamos de nos referir à importância das visitas do próprio Cmt da GU, porque estamos nos atendo, somente, aos seus assessores.

## 26. REUNIÕES DO CMDO

— As reuniões periódicas, semanais ou quinzenais, do Cmdo ou mais propriamente do Cmdo (—) isto é, do Cmdo menos o EM Especial e EM Pessoal, são absolutamente necessárias e imprescindíveis para facilitar a manutenção de uma unidade de doutrina, manter uma conjugação de esforços, uma resultante comum e uma forma harmônica de trabalho dentro da GU.

— Presididas pelo Cmt, delas devendo participar todos os oficiais do EMG, e no caso de RM/DI, o Chefe da SSMR e outros oficiais do EM Esp. com o Curso da ECEME.

— Os Chefes de seção poderão expor os principais trabalhos em andamento, os eventos a serem realizados num futuro próximo ou distante, mas que mereçam atenção desde a data da reunião e os principais problemas da GU.

— Apresentarão as suas opiniões, sugestões, propostas etc. sobre o que deva ser realizado, mantido, alterado ou eliminado.

— Todos ficam a par de tudo.

— O Cmt dará a sua orientação, as suas diretrizes etc., corrigindo distorções ou desentrosamentos existentes.

— Além das reuniões periódicas, o Cmt pode ser reunido em qualquer dia, e em qualquer hora que o Cmt julgar necessário.

— Procedimento análogo pode ser feito, nas Brigadas e nas próprias OM, guardadas as características próprias desses escalões.

## 27. REUNIÕES DO EM/GU

O EMG de uma GU pode ser reunido por diversos motivos e para atender a diversas finalidades.

Os oficiais do EMG poderão ser reunidos sob a coordenação do Chefe do EM para:

- o estudo e procura da melhor solução para um determinado evento;
- a apreciação do relatório de uma atividade importante;
- o conhecimento de ordens ou recomendações especiais;
- o conhecimento de determinada situação;
- etc, etc.
- Muitos outros motivos justificam ou mesmo impõem a reunião de um EM/GU.
- Citaremos, como exemplo, três casos, em que se impõe a reunião do EM, para o estudo e a busca da melhor linha de ação para um determinado evento e da seqüência das ações necessárias para a sua execução.

1.º caso — Quando a importância e o vulto de um trabalho envolva as atividades de todas as seções do EM.

2.º caso — idem, idem, envolvendo mais de uma seção.

3.º caso — um trabalho, típico de uma seção, mas que pela sua importância, seu vulto e dificuldades, requiera atenção especial.

De acordo com a diretriz do Cmt e sob a coordenação do Chefe do EM, todos os chefes de seção, com ou sem os seus adjuntos, estudam o caso exposto, trabalhando de forma harmônica e perfeitamente entrosada, seguindo o método de raciocínio do Trabalho de Comando. Formulam as Linhas de Ação, que solucionem o problema, para serem submetidas à decisão do Cmt.

— É preciso que se atente bem para o 3.º caso e que se compreenda que esse procedimento não desmerece a seção cujo trabalho lhe é específico, nem o valor profissional do seu chefe. A competência profissional do chefe dessa seção é aproveitada, entrando como uma das componentes da resultante conseguida.

Além disso a seção irá realizar as atividades complementares decorrentes do trabalho do EM. O que existe mesmo é o emprego judicioso da pujança intelectual do EM, na procura da melhor solução para um evento importante.

— O aproveitamento de um potencial que se dispõe. A transformação desse potencial em poder intelectual.

— O aproveitamento racional, inteligente e oportuno do EM é uma Arte.

— Procedimento análogo pode ser realizado nas Bdas e nas próprias OM, guardadas as características próprias desses escalões.

## 28. GRUPO DE TRABALHO

— Para atender determinados casos, simples na sua essência, mas cuja elaboração ou execução seja complicada e trabalhosa, exigindo muitas vezes pesquisas e outras providências ou mesmo com a finalidade de atender a urgência que o caso requer, são organizados Grupos de Trabalho.

— O Grupo de Trabalho estuda o caso, propõe a melhor solução, elabora a documentação correspondente e executa as demais ações necessárias ao caso tratado.

— É constituído de um número variável de oficiais, normalmente três.

— Sabemos perfeitamente que não há trabalho que possa ser dito não seja de "alguém". Todo e qualquer trabalho é pertinente a uma ou mais seções do EMG, ou da Ajudância Geral ou ainda de uma seção do EM Especial, cujas atividades são coordenadas por uma das seções do EMG.

— Conseqüentemente, é necessário que do grupo de Trabalho faça parte pelo menos um oficial da seção, cuja atividade lhe é específica. Esse oficial, conforme a sua hierarquia, será o chefe do Grupo ou o seu relator.

— Pode ser organizado um Grupo de Trabalho, para realizar somente parte das atividades de um acontecimento, como seja, só para coordenar a execução desse evento.

## 29. ATIVIDADE FIM

O assessor tem que se lembrar que o seu trabalho é importantíssimo, necessário e indispensável à vida da unidade, para proporcionar o conforto e bem-estar de todos os seus integrantes e ao atendimento dos seus justos interesses, bem como, para criar as melhores condições possíveis para que os escalões subordinados possam cumprir as suas atribuições com o mínimo de dificuldade e o máximo de rendimento. E o desempenho eficiente dessas atividades deve proporcionar-lhe a satisfação de ser útil, de participar em ações tão importantes.

— Mas isso não é tudo, falta algo mais, muito importante. Falta ainda o seu próprio treinamento, a sua própria instrução, a prática e a complementação de sua formação de combatente relativa ao seu posto e a sua função. Isto só se consegue pela instrução da Unidade.

— Assim como o soldado tem que ser um combatente, um homem de luta e não um alvo, a unidade deve ser um agressivo e eficiente órgão de combate, sempre pronta a agir e a reagir à altura, contra qualquer atuação do inimigo.

— Moral elevado e excelente preparo profissional adquiridos pelo treinamento constante são duas condições indispensáveis e inseparáveis, tanto para o combatente individual como para a unidade.

— Uma unidade com fraco preparo profissional individual e coletivo terá seu moral abatido, pois que seus integrantes não se sentirão seguros de si mesmos. A unidade combaterá mal ou mesmo poderá até não combater no momento preciso.

— Uma unidade com moral elevado, porém com preparo profissional deficiente, combaterá mal, porque o inimigo poderá tirar partido da impetuosidade dos elementos dessa OM, aliada ao seu mau emprego, para causar-lhe o maior número de baixas possível.

— E o moral inicial cairá forçosamente logo após os primeiros reveses.

— Uma unidade altamente instruída terá como consequência lógica um moral elevado. Esse moral será sólido e duradouro. Pois que estará baseado no reconhecimento da capacidade mútua de todos os seus integrantes e na confiança recíproca entre superiores e subordinados. O Cmdo sabe o que tem que fazer, porque já o fez muitas vezes em tempo de paz, isto é, já testou-se a si mesmo, já colocou em prática os conhecimentos teóricos adquiridos e a tropa sabe, também, que será bem conduzida.

— É preciso que se note que há uma grande diferença entre saber como se faz determinada ação e fazer essa ação.

Só terá certeza moral de que fará bem determinado evento aquele que já fez evento igual ou semelhante.

A atenção dos assessores do Cmt deve estar voltada para a atividade fim da unidade e para a sua eficiência operacional.

A eficiência operacional de uma unidade só se consegue ou mesmo só se testa, só se põe a prova, em tempo de paz, pelo seu emprego, como um todo, nos exercícios de combate.

É lógico que o emprego da unidade como um todo, deve ser precedido pela instrução individual dos soldados e dos Quadros, pela instrução das frações das subunidades, peça, GC, GE, seções, pelotões, LF etc. e pela instrução das subunidades.

Para a instrução dessas frações de tropa encontramos muitos escalões, todos com as respectivas parcelas de responsabilidades, que a orientam, planejam, conduzem, fiscalizam, enfim que tomam todas as providências necessárias para atender esse fim.

— Porém, para a instrução da unidade, isto é, para o seu adestramento, para o seu emprego, como um todo, dentro da OM, só existe o Cmdo dessa Unidade. E isso é óbvio. É ao Cmdo da OM que cabe essa responsabilidade e a mais ninguém. E os assessores do Cmt integram esse Cmdo, portanto, também lhes cabe essa responsabilidade.

É claro que o emprego da unidade na instrução, que o seu adestramento, o seu treinamento, depende de ordem do Cmt, mas os assessores devem preparar o caminho, isto é, facilitar a ação do Cmt, tomar todas as providências necessárias, demonstrar o máximo interesse em superar todas as dificuldades existentes ou que venham a surgir, para que esses exercícios de unidade, previstos nas Diretrizes do Escalão Superior, sejam realizados.

— Desse modo estarão concorrendo para o seu próprio treinamento, para o treinamento da sua OM e habilitando-a para participar dos Exercícios de Combinação de Armas e Serviços, do Escalão Superior, nas melhores condições de eficiência possível.

### 30. EXERCÍCIOS DE COMBINAÇÃO DE ARMAS E SERVIÇOS

— No Escalão Divisionário, os assessores do Cmt deverão ter a mesma preocupação, guardadas as proporções relativas ao nível, a complexidade e a importância desse escalão.

— Deverão ter todo o empenho para que os Exercícios de Combinação de Armas e Serviços sejam realizados, procurando, também, a participação da Força Aérea.

— Deverão levar em consideração que nem sempre o Cmdo pode reunir todos os meios, para participarem de um mesmo exercício. GU dupla incorporação, imposições da época do exercício, ameaças de perturbação da ordem pública local, emprego da Tropa em so-

corro à população civil por ocasião de enchentes e outros casos de calamidade pública etc., obrigam muitas vezes que determinadas unidades não possam participar de um exercício da GU e que permaneçam em suas sedes.

— Conseqüentemente, os Temas Táticos deverão ser organizados de modo a permitir uma livre opção ao Cmt. Isto é, no caso de não ser possível realizar-se um tipo de exercício, o Cmt possa determinar que se realize outro, pois que o estudo e o planejamento desse outro tipo de exercício ou dessa outra modalidade, já devem estar prontos, restando apenas algumas providências complementares, que poderão ser tomadas em curto prazo.

— Muitas modalidades de exercícios têm sido planejadas e postas em prática no Escalão Divisionário, visando a obviar as dificuldades surgidas nas respectivas épocas de realização dos exercícios de GU.

— Desse modo anualmente, têm sido elaborados e planejados Temas Táticos para:

- Divisão (caso normal)
- Bdas
- Guanições.

#### TEMA TÁTICO PARA O ESCALÃO DIVISÃO

O Tema Tático para a Divisão, deve ser elaborado e planejado de modo a permitir o desencadeamento de:

- Exercício de toda a GU — Cmdo e Tropa.
- Guardando a possibilidade de, no caso de não ser possível realizar-se o exercício com toda a Divisão, desencadear-se qualquer uma das modalidades abaixo:

- Exercício de Quadros de Oficiais.
- Exercício de PC:

Do qual participem:

- O Cmdo Div.
- O Cmdo da AD.
- Os Cmdo das Bda.
- Os Cmdo de OM.
- Cmdo e Tropa da OM de Reconhecimento.
- Cmdo e Tropa da OM de Comunicações.
- O Gpt Log (ou um Núcleo de Gpt Log).

É lógico que esses Cmdo deverão ter suas equipes das seções do Estado-Maior, equipe de Serviço, equipes de Comunicações, equipes de Segurança etc.

- Exercício de GU:
- Do qual participem:
  - O Cmdo Div.
  - O Cmdo da AD.
  - Uma ou duas Bda Ref.
  - O Gpt Log.
  - Algumas outras OM Divisionárias.
  - Podendo os demais elementos e OM ser apenas figurados.
- Exercício de GU:
  - Do qual Participem:
    - Cmdo completos.
    - Unidades com efetivos reduzidos.
    - Etc., etc.

Poderíamos ainda citar uma variedade imensa do emprego dos meios materiais e efetivos disponíveis no momento, para a execução de um Exercício Tático. (mesma Situação Tática, mesma missão, mesmo inimigo, mesmo terreno, variando apenas os Meios, podendo também variar a época de sua realização).

#### — Exercícios de Bda

- Poderão ser montados e planejados pela Div. ou
- Poderão ficar a cargo das próprias Bda. restando à Divisão fornecer-lhes o apoio indispensável.

#### — Exercícios de Guarnições

Em determinados casos a Divisão poderá reunir ou determinar as Bda que reúnam as OM de uma ou mais guarnições para a realização de Exercícios de Combinação de Armas e Serviços.

— Assim, poderá ser montado e planejado um Tema Tático n.º 1, para ser realizado na região X, pelas OM da guarnição A;

— um Tema Tático n.º 2, para ser realizado na região Y, pelas OM das guarnições B e C;

— um Tema Tático n.º 3, para ser realizado na região Z, pelas OM das guarnições D, F e G.

— A elaboração antecipada desses Temas, bem como o respectivo planejamento de sua execução, permitirá ao Cmt da Div uma grande flexibilidade de ação.

— É preciso considerar-se que os Exercícios Táticos constituem a consolidação de todos os ramos de instrução, desde a Educação Moral e Cívica e o Preparo Físico, até aos conhecimentos técnicos e táticos dos oficiais e praças, que são complementados, aperfeiçoados e testados por ocasião da realização desses exercícios.

Também, sabemos que por melhor que tenha sido instruída uma unidade, atuando sempre isoladamente, ela não estará com sua instrução completa, com o seu adestramento completo, se não participar do Exercício Anual de Combinação de Armas e Serviços.

São nesses exercícios que há aquela conjugação de esforços tão necessária entre os Cmdo Superiores e os Cmdo subordinados entre as OM das armas entre si e entre as OM dos serviços para a manutenção ou consecução de um Objetivo Comum.

Que são estabelecidas as Ligações, e o que é muito importante lembrar, a realização das Ações decorrentes dessas Ligações.

A competência profissional, o espírito de previsão e de iniciativa dos oficiais dos EM, quer das OM quer da GU, ou seja o excelente assessoramento prestado aos seus comandantes, tem influência positiva nos bons resultados obtidos nesses exercícios.

### 31. O PREPARO FÍSICO

O oficial tem o dever de se manter em excelentes condições físicas.

Ele não é um cientista, um homem de laboratório ou um funcionário burocrata. O oficial é um homem de ação e de muita atividade física.

Da nada adianta ao oficial a sua privilegiada inteligência, os seus conhecimentos profissionais, a sua capacidade de planejamento, o seu devotamento à carreira, as suas qualidades morais e as demais virtudes, se não possuir as condições físicas necessárias ao desempenho de suas funções na paz e na guerra.

É preciso que se entenda bem qual o vigor físico, qual o aspecto físico que se quer do militar, seja ele oficial ou praça.

O aspecto físico muito vigoroso, volumoso e pesado, não é o tipo recomendado para o militar e é prejudicial ao combatente.

O tipo físico requerido é o que apresente vigor, resistência à fadiga aliado a uma apresentação pessoal esbelta. Que permita ao militar correr, saltar, suportar marchas a pé prolongadas, deslocamentos a pé através do campo em terreno acidentado. Permita-lhe transpor obstáculos naturais e artificiais, como fossos, taludes, córregos, riachos etc. subir e descer elevações.



Para manter ou melhorar as suas condições físicas é preciso que o oficial:

- tenha uma vida moderada;
- seja sóbrio, particularmente na alimentação;
- pratique esporte e tire o melhor proveito das sessões de Educação Física;
- não pare de fazer Treinamento Físico, durante toda a sua vida militar.

O preparo físico depende principalmente da boa vontade de cada um. Da compreensão que o militar deve ter na finalidade de sua profissão, do seu espírito militar e do interesse que deve ter em estar sempre em condições de desempenhar com eficiência as suas atribuições em qualquer época, em qualquer lugar e sob qualquer clima.

É preciso notar-se que, se a falta de exercícios físicos é prejudicial à saúde, a sua prática desordenada e sem método, também é prejudicial.

Alguns oficiais que servem durante vários anos em determinados estabelecimentos e alguns Quartéis-Generais, que não possuem locais, nem ao menos uma quadra de volei e que se deslocam em viaturas, permanecendo durante horas a fio entregues aos trabalhos burocráticos, sem estabelecerem um equilíbrio entre as atividades mentais e as atividades físicas, vão perdendo a sua capacidade física e a sua resistência e quando submetidos a esforços prolongados quer em operações quer em exercícios no terreno, que são obrigados a suportar no desempenho de suas funções ou em novas funções para as quais foram designados, são acometidos de distúrbios circulatórios etc.

O oficial que tiver deixado de fazer exercícios físicos por algum tempo, ao reiniciá-los deverá fazê-los dentro de uma programação suave, progressiva, metódica e sob assistência médica.

Deve recommençar fazendo diariamente percursos a pé, passando para a ginástica individual e posteriormente para a prática de esportes coletivos suaves, como volei etc., principalmente em se tratando de um "cinquentão".

— Nesse caso, mesmo em esportes suaves como é o volei, deve durante a mesma partida fazer o revezamento com os companheiros da reserva do time.

— É preciso notar-se que a progressividade dos exercícios físicos tem um limite que não deve ser ultrapassado.

— Embora saibamos que a capacidade física é variável de indivíduo para indivíduo, independentemente das respectivas idades, de

uma maneira geral podemos estabelecer esses limites de esforços dentro de determinadas faixas etárias.

— Para alguns oficiais que pela sua idade ou outros motivos forem considerados “poupados”, esse limite irá até o volei, para outros será a ginástica individual ou as caminhadas diárias de 2 a 4 km ou mais.

— E isso é lógico e perfeitamente compreensível, ninguém poderá chegar ao absurdo de querer que um coronel tenha o mesmo vigor, a mesma resistência física de um capitão ou tenente.

— Existem muitas funções, principalmente nos Altos Escalões, que não exigem de seus ocupantes a mesma resistência física, nem eles estarão sujeitos aos mesmos esforços físicos requeridos aos oficiais que servem nas unidades ou nas Divisões.

— Para esses oficiais, de alto gabarito, inteligências brilhantes, de grande capacidade de trabalho e de ação, os suaves exercícios de ginástica de conservação, são suficientes para mantê-los em boas formas físicas e em condições de exercerem as suas elevadas funções tanto na paz como na guerra.

A Educação Física para oficiais é um atraente ramo da instrução para o preparo do combatente, e deve ser conduzida cientificamente e encarada com muito interesse, muita disciplina e muita energia.

Também não deve ser tomada como um fim, e sim como um meio de manter o oficial em boas condições físicas.

O médico e o oficial de Educação Física da OM são os principais auxiliares do Cmdo nesse particular.

Os assessores do Cmt, particularmente o E3 ou S3, deverão ter especial atenção quanto ao planejamento e programação dessa instrução.

O oficial superior, particularmente do posto de coronel, deve ter consciência de suas próprias limitações. Mesmo que já tenha sido excelente atleta há vinte anos atrás, não poderá voltar a sua antiga forma.

Conseqüentemente, não deve participar de seleções de capitães e tenentes, principalmente em esportes violentos, pois que poderá prejudicar a si mesmo e ao próprio quadro. Esses jovens oficiais, por uma questão de disciplina e consideração, sempre têm uma palavra de carinho e de estímulo às qualidades físicas do superior.

Em princípio, a prática de esportes coletivos deve ser feita dentro de cada círculo hierárquico.