

Chefia Militar

SUMARIO

1. Introdução
2. Conceitos de Chefia e Liderança
3. Tipos de Liderança
4. Atributos da Chefia
5. A Problemática da Chefia Militar
6. A Tipologia do Homem e do Grupo Brasileiros
7. Indícios de Chefia
8. Conclusões

NOTA (Palestra pronunciada pelo Gen Bda CARLOS DE MEIRA MATTOS, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, em 27 Jun 73)

"Ser Chefe Militar é ser capaz de conduzir homens atribulados pelo tumulto da guerra, sem perder a lucidez e a serenidade." (Conceito do Marechal Castello Branco).

1. Introdução

O tema da Chefia Militar à luz da guerra moderna está a merecer um aprofundado estudo.

As formas de conflito bélico atuantes no mundo de hoje, ensaiando e exercitando novas estratégias, nas quais a aplicação da força militar nem sempre é o fator decisivo, passando a competir com a capacidade de agressão psicológica, gera um ambiente de guerra em que o exercício da Chefia exige muito mais do que a capacidade de comandar forças militares regulares numa batalha definida e nítida. De fato, a agressão psicológica, instrumento de Guerra Revolucionária, investindo sobre a mente dos combatentes e das populações nacio-

nais, cria novas e complexas dificuldades a serem superadas pelo Chefe Militar a fim de assegurar a lealdade e a coesão de suas próprias forças.

No ambiente indefinido, confuso e fluido da Guerra Revolucionária, cuja presença se torna cada vez mais constante no quadro dos conflitos modernos, envolvendo-se e mesclando-se com as outras formas de guerra — convencional ou nuclear —, os *Princípios* e *Qualidades* clássicos de Chefia (manual C-20-10) — talvez precisem ser revistos. Talvez prevaleçam na sua maior parte, mas nos parece fora de dúvida que outros Princípios e Qualidades devam vir a se somar aos até então consagrados.

Entre os Princípios seria o caso de se pensar na inclusão de pelo menos mais um, de grande ênfase no ambiente de perturbação mental que a difusão incontrolável de propaganda impõe à guerra de nossos dias — “Inspirar fé e confiança nos seus comandados”. No rol das Qualidades de Chefia seria o caso de acrescentar-se a “Comunicação”. Essas duas sugestões fazemo-las a título de abertura para pesquisa. E as justificamos com os argumentos do grande pesquisador da história da humanidade, Arnold Toynbee. Diz o historiador e sociólogo inglês no seu estudo sobre as civilizações, que estas, após atingirem o clímax da racionalidade, quando entram em processo de desintegração são contidas por um retorno ao estado religioso, em que a fé substitui a razão. A nossa civilização envolvida numa onda de incompreensões e de descrenças, talvez esteja precisando de Chefes que lhe inspirem *mais fé e confiança* e que sejam capazes de comunicar amplamente essas fontes de condução humana.

2. Conceitos de chefia e liderança

Usualmente os autores de tratados de sociologia, de psicologia, administração ou de arte militar usam indistintamente e com a mesma significação os vocábulos “Chefia e Liderança”.

Há entretanto uma diferença entre ambos e que do ponto de vista didático convém distinguir. A boa compreensão do assunto também aconselha que se faça essa diferença. Vejamos, inicialmente, a origem etimológica das palavras:

— *Chefia*: vem do francês “chef” que por sua vez se origina do latim “Caput”, que significa cabeça.

— *Liderança*: vem do anglo-saxão “lithan” que deu origem, em inglês, ao verbo “to lead”, conduzir, guiar.

Devemos então entender por chefe, aquele que está na cabeça de um grupo ou coletividade, e por líder, o que possui qualidades de conduzir, de guiar os componentes do grupo social que integra.

Veremos, no correr de nossas considerações neste trabalho, que a chefia é um atributo legal e estatutário.

A, B ou C é chefe por direito de um regulamento ou de uma normativa estatutária. Pode mesmo não ser um líder. A melhor situação para uma organização militar ou empresa é que haja coincidência, que o chefe seja um líder.

Após essa preliminar, vamos tentar conceituar a liderança. As mais abalizadas autoridades sobre o assunto concordam com o conceito abaixo:

“Liderança é a arte de influenciar no comportamento humano e a capacidade de conduzir homens” (síntese dos conceitos de Titus, Ordway Tead, Gibb, Weber, Estelita Campos, Pena, Mira Y Lopes e manuais militares brasileiros).

O líder, então, no campo do relacionamento humano, em que os influxos psicológicos são transmitidos e recebidos, é aquele que consegue influenciar nos comportamentos, fazendo-se seguir pelos outros. O chefe deve conduzir os comportamentos por preceito legal. Se o chefe possuir atributos de líder, a sua ação de conduzir se tornará muito mais fácil.

3. Tipos de liderança

Um dos assuntos prediletos de estudiosos e curiosos leigos na matéria é o concernente aos tipos de liderança. Os tratadistas, uns mais detalhistas, outros mais sintéticos, encontraram dezenas de adjetivos para caracterizar a forma com que se manifesta o poder de influir nos comportamentos e conduzir homens. No bojo dessas classificações manifestam-se os dois pólos principais na qualificação do líder — poder da personalidade e força do meio-ambiente — que, como vimos anteriormente, dividem os teóricos das posições extremas — inatista e sociológicos. Alinharemos algumas qualificações de liderança segundo vários autores de nomeada:

Para Stanfeld Sargent os tipos de liderança são:

- carismática (Jesus, Maomé, Antônio Conselheiro)
- reformista (Hitler, Lenine, Kemal Ataturk, De Gaulle)
- executiva (Ford, Rockefeller, Eisenhower, Marshall)
- coercitiva (Hitler, Stalin)

A Carismática é a que vem ungida de um poder sobrenatural. O líder carismático sente-se mensageiro de uma delegação extraterrena. É um enviado, um iluminado, como o foram os antigos profetas. Para se exercer esse tipo de liderança, é mister que os liderados creiam na mensagem divinatória do enviado. Os grandes líderes religiosos foram carismáticos e o nosso Antônio Conselheiro também o foi.

O líder reformista é o que se faz à encarnação de uma idéia de reforma de instituição ou de sistema político, econômico ou social. A força de encarnar e lutar pela reforma, a necessidade de vencer os obstáculos que se antepõem a sua reforma fazem, muita vez, o líder reformista transformar-se em coercitivo, como aconteceu no caso de Lenine e Hitler.

O líder executivo é o tipo moderno do condutor de grandes organizações e empresas. A liderança desse tipo impõe-

se nas grandes empresas onde é preciso coordenar ações e procedimentos de diferentes sistemas, envolvendo problemas complexos. No âmbito civil, Rockefeller e Henry Ford, criadores e administradores de imensos complexos industriais de petróleo e de automóvel, respectivamente, figuram como paradigmas. No âmbito militar, o Gen Eisenhower, na 2ª Guerra Mundial, encarnou esse tipo de líder pela sua capacidade de comandar forças militares de várias nacionalidades, em terra, mar e ar, coordenando operações e logística em planejamentos e batalhas de imensas projeções.

O líder coercitivo ou autoritário é o que assenta o seu poder de conduzir na coação e na violência. Hitler e Stalin são os modelos mais nítidos desse tipo.

Além de Sargent, outros especialistas procuram qualificar tipos de liderança e, como informação, enunciaremos alguns outros:

- Kretch e Crutchfield
estatutária
espontânea
- Herwarden e Winkler
soberano
pedagogo
apóstolo
- Kimball Young
executiva
intelectual
- Mira Y Lopes, Estelita Campos e Manuais Militares Brasileiros
autoritária
persuasiva

Correríamos o sério risco de nos perdermos no emaranhado da variada tipologia, criada por dezenas de autores ao tentarmos conceituar cada qualificação. Preferimos analisar

os dois mais acentuados nos países ocidentais, que encerram em si uma síntese dos aspectos vários, destacados pelos diferentes autores:

Autoritário (ou coercitiva)

Persuasiva (ou democrática)

Vários autores norte-americanos, ingleses e brasileiros preferiram estender os seus estudos aos dois tipos acima. A adjetivação varia, em idiomas vários, exprime a mesma imagem, senão vejamos:

- Para Ordway Tead,
leader (Condutor) ou boss (o que manda);
- Para Paul Pigors,
líder ou dominador
- Para James Brown,
autocrático ou democrático

Salientaremos o que distingue, essencialmente, esses dois tipos:

Segundo Pigors, o líder autocrático (coercitivo ou autoritário) objetiva o seu próprio interesse e o democrático (persuasivo) o interesse comum, buscando a participação de seus liderados na execução desse interesse.

Já Ordway Tead diz que o autocrático busca essencialmente impor a sua vontade, enquanto o democrático procura persuadir a participação dos liderados, "fazer da sua, a causa de todos".

Segundo Estelita Campos, o autoritário procura uma uniformidade de ação e o democrático a unidade de objetivos. É ainda Pigors quem diz que o instrumento do primeiro é a coação e o do segundo a persuasão.

A coação apela para a disciplina e gera o medo.

A sugestão apela para o sentimento e gera o entusiasmo.

A persuasão apela para a razão e gera a convicção.

O que caracteriza a liderança autocrática é o apelo predominante à coação e a democrática é a predominância de apelo à persuasão. O apelo à sugestão é fruto de um dom pessoal utilizado, indiferentemente por líderes autocráticos e democráticos. Napoleão Bonaparte foi um mestre no apelo à sugestão, com as imagens impressionantes, que criava em suas ordens-do-dia, antes das principais batalhas, despertando o entusiasmo de suas tropas.

O que distingue a sociedade democrática da totalitária é que, naquela o poder é estruturado à base da persuasão, só prevalecendo os instrumentos de coação para os casos de delinqüência ou criminalidade, enquanto que nestas, o poder policialesco se exerce dentro de um sistema fechado de coação, presente em todos os escalões de atividade do indivíduo.

A liderança democrática, segundo Tead, é a mais difícil, porque depende da capacidade (intelectual) de racionalizar os problemas para os liderados, mas é a única que corresponde ao respeito pela dignidade da pessoa humana.

Os estudos de Mira Y Lopes sobre a personalidade destacam as emoções primárias do homem quando solicitado por um apelo. São: de defesa (inspirada pelo medo), de ataque (inspirada pelo ódio) e de criação (inspirada pelo amor). Outra emoção, não primária, mas adquirida, é a de dever. Solicitado a um comportamento, o homem responde ou com uma atitude de defesa, de ataque, ou de criação (participação) por convicção ou por dever.

A liderança democrática, apelando essencialmente para a persuasão, procura as respostas inspiradas pelo desejo da criatividade e (ou) pela consciência do dever.

Não resta dúvida que o tipo de liderança desejável é o que melhor se adapta às características éticas, psicológicas e temperamentais do grupo liderado. Estudando-se o homem brasileiro, a família e a comunidade brasileira, não nos resta dúvida que o único tipo de liderança que o nosso povo aceita

é a democrática. O nosso homem gosta de ser convencido, e não mandado, intimado, coagido.

Várias pesquisas realizadas por órgãos vinculados à Fundação Getúlio Vargas já comprovaram experimentalmente essa preferência. É interessante se destacar um questionário distribuído a milhares de funcionários públicos, para que assinalassem quais as qualidades que mais admiravam no Chefe; entre dezenas de atributos constantes do questionário a quase totalidade dos pesquisados destacou os traços de: competência, bom-humor, espírito de justiça e honestidade. Todos esses traços marcam essencialmente a figura do líder democrático.

Há uma tendência moderna de colocar a comunicação social como um dos atributos de liderança democrática.

4. Atributos da chefia

A pesquisa realizada em organizações civis e militares, abrangendo escalões de administração e de comando mais altos e menores, destaca inúmeros atributos como essenciais da chefia ou da liderança.

O mais completo pesquisador desses atributos foi Henry Fayol. Examinando as operações administrativas de inúmeras empresas, Fayol chegou à conclusão de que a chefia implica essencialmente na capacidade de:

- planejar (ou prever)
- organizar
- dirigir (ou comandar, dar ordens)
- coordenar
- controlar (ou fiscalizar)

O importante na conclusão de Fayol é que, pesquisas idênticas, realizadas por diferentes autores como Gulick, Urwich, Tead, Smith, analisando e apurando dezenas de

outros atributos, todos marcaram os cinco atributos acima destacados como inseparáveis da chefia capaz e responsável.

Podemos, assim, concluir essas considerações sobre atributos da chefia, dizendo que essa capacidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, podem ser exercidas sob a forma persuasiva, pelos chefes de estilo democrático ou sob a marca autoritária por aqueles de estilo autocrático.

5. A problemática da chefia militar

O problema do Chefe Militar, em última instância, resume-se em conduzir os seus comandados ao cumprimento, com êxito, das missões que lhe forem atribuídas.

Duas forças anímicas atuam no quadro do cumprimento da missão — a vontade do Chefe ou Comandante e a vontade do grupo comandado.

A missão será bem cumprida quando o Comandante de vontade firme for capaz de transmitir à tropa essa sua vontade. Quando isto não acontecer, quando essas vontades forem antagônicas, o cumprimento da missão estará comprometido.

A equação do problema se baseará, então, em três fatores:

- a vontade do Chefe;
- a capacidade do Chefe em transmitir a sua vontade aos seus comandados;
- a vontade dos comandados.

A vontade do Chefe depende de suas qualidades de Chefia. Sua capacidade de transmissão depende de suas qualidades de Chefia e de sua habilidade (técnica de Chefia). A vontade da tropa se funda nos valores individuais e no seu somatório grupal.

No quadro desses valores anímicos é mister se considerar os aspectos psicológicos peculiares às individualidades e à coletividade estudadas, aspectos esses que variam de povo para povo. Será nesse contexto que iremos examinar o homem e o grupo brasileiros.

Tentaremos uma análise do homem e do grupo e, após isto, ensaiaremos uma valorização dos indícios de Chefia para o caso brasileiro.

6. A tipologia do homem e do grupo brasileiros

O homem médio brasileiro apresenta as seguintes tendências psicológicas essenciais:

é natural, não gosta de afetação, aprecia a simplicidade no trato;

é orgulhoso, mesmo o homem humilde tem o "seu orgulho", o seu amor próprio, que tem um sentido de valorização pessoal e assume o aspecto de hombridade;

é individualista, prefere agir a seu modo, oferece uma certa reação ao enquadramento e precisa ser convencido;

é corajoso, aprecia o desafio, gosta de mostrar que é capaz de superá-lo;

é inconstante, instável, entusiasma-se com o desafio mas quando o supera, facilmente se desinteressa;

é emotivo, mostra-se sensível às atenções pessoais, ao reconhecimento de seus méritos, manifesta uma tendência para o sentimentalismo;

é jovial, gosta de divertir-se, de piadas, de humorismo, da irreverência chistosa;

é cordial, tem uma notável tendência para aproximar-se de seus semelhantes, prestar-lhes informações, ser amável e atencioso;

é inteligente, e engenhoso, aprende facilmente as tarefas, tem imaginação fértil, criatividade e inventiva.

Quando em grupo, esses traços individuais não dão um somatório matemático. A psicologia individual não se repete fielmente sobre a psicologia grupal. As interações e reações dos traços individuais colocados em presença, no grupo de atividade, produzem, muitas vezes, o abrandamento ou agravamento desses traços, na integração da personalidade coletiva. Assim é que os traços pessoais de orgulho, individualismo, coragem, inconstância, emotividade, inteligência (engenhosidade) são os que maiores estímulos recebem no âmbito grupal, ora os reforçando, ora os atenuando.

O orgulho, amor próprio acentuado ou hombridade à flor da pele, conforme o nível cultural do grupo, atua de forma positiva ou negativa.

Nos grupos de mais intelectualizados — oficiais de EM — vimos por ocasião da 2ª Guerra, por várias vezes, esse traço de orgulho transformar-se em vaidade pessoal e causar sérios transtornos ao trabalho de comando dos EM das GU e Unidades da FEB. Vimos oficiais especializados em seções do EM, por vaidade pessoal, fecharem-se a qualquer cooperação ou informação que pudesse influir no seu juízo, vinda de outra Seção do EM; essa tendência põe em risco o trabalho de EM, transformando esse órgão de estudo integrado e de assessoria coletiva num arquipélago de idéias pessoais em clima de antagonismo. Para superar essa séria dificuldade o Comandante da FEB foi obrigado a tomar, algumas vezes, medidas drásticas, como ele mesmo conta nas suas Memórias.

Entre grupos de menor nível (GC, peça, seção, pelotão), esse orgulho pessoal inerente ao homem brasileiro assume o aspecto de hombridade, e atua de modo positivo e emulativo sobre a psicologia grupal. Toma a forma de, “se fulano faz, por que eu não posso fazer?” — ou “se o GC do Sgt X faz, por que o nosso não pode fazer?”.

No que se refere ao individualismo, esse traço de independência poderá prejudicar a formação do espírito de equipe,

se não for contrariado por uma ação de Chefia convincente. Deverá o Chefe brasileiro, antes de tudo, dar exemplo daquilo que prega e pede da tropa, sem o que não terá crédito. Deverá estimular os traços de orgulho, coragem, engenhosidade, para dar uma alma coletiva ao grupo, contrapondo-se assim a essa tendência individualista.

Quanto à *coragem*, é um traço individual positivo do brasileiro médio que merece um estudo mais apurado. Observamos que a coragem de enfrentar o perigo e a morte é comum tanto nas individualidades de maior nível (comandos superiores) quanto nas individualidades de menor nível (escalão execução, tropas). Foram raros os casos observados de medo exagerado ao fogo das armas. Quanto à coragem moral, a de assumir perante a tropa a responsabilidade pelas suas ordens e conseqüências das mesmas, encontramos um ponto crítico na problemática dos comandos na FEB, mas já percebemos um favorável progresso nesse sentido em S. Domingos.

Vimos, na FEB, Cmt de Unidades que não revelaram a menor preocupação em arriscar sua vida na linha de frente, mas tinham relutância em dar uma ordem que sabiam, de antemão, que contrariava a tropa.

A coragem do nosso homem da tropa, graduado e soldado, manifesta-se principalmente no gosto pela resposta ao desafio. Esse traço individual se soma no grupo de atividade e dá o tônus da coragem coletiva.

No que tange à *inconstância*, contra essa tendência o Chefe precisa manter uma vigilância permanente. Ela, de caráter individual, soma-se no grupo. Toda missão, inicialmente, é recebida com entusiasmo, é o gosto pelo desafio agindo, é o sentimento de hombridade impelindo, mas, realizada a ação, superado o desafio, comprovada a sua capacidade, o homem e o grupo passam a se desinteressar por aquela missão e se tiverem que repeti-la ou se tiverem que durar na sua execução, a tendência é para o descaso.

A nossa tropa, em face desse traço individual e coletivo ajusta-se muito mais às situações de guerra de movimento

do que às de defensiva estabilizada. Caberá ao Chefe Militar empregar sua inteligência e engenhosidade para manter a tropa ativa mesmo nas situações de estabilidade. Haja vista as dificuldades dos Comandos da FEB em manter o moral, a disciplina, o espírito de corpo e a eficiência durante a fase de estabilização do inverno e o efeito renovador e estimulante que produziu sobre toda a tropa, a guerra de movimento que se seguiu.

Quanto à *emotividade*, exige do Chefe um cuidado especial para evitar que se propague sob a forma de sentimentalismo sem fundamento (gesto de solidariedade sem justificativa) ou mesmo o pânico. A ação vigilante do Chefe deve se manifestar principalmente pela informação e o esclarecimento oportunos.

No referente à *inteligência e engenhosidade*, esses traços individuais se fazem sentir no brasileiro, sob uma forma ou outra; a última particularmente nos homens de tropa, graduados e soldados. Essa característica se manifesta pela apreensão rápida da situação e pela criatividade (inventos) capazes de superar pequenas dificuldades.

Na 2ª Guerra Mundial houve um invento da tropa, cujo autor ninguém ficou sabendo, mas que foi imediatamente adotado, por contágio, por toda a tropa, de enorme repercussão e que provocou acurados estudos dos altos escalões aliados — tratou-se de substituir, no inverno, na neve, o uso do galochão sobre o coturno, pelo galochão cheio de palha sem o coturno. Como resultado, a tropa brasileira foi a única no inverno de 1944 não vitimada pela enfermidade denominada “pé de trincheira”.

Quanto aos traços individuais de *naturalidade, jovialidade e cordialidade*, atuam normalmente no âmbito grupal, sendo a tendência jovial a principal componente do caráter cordial que é reconhecido por muitos pesquisadores sociais como uma das marcas da sociedade brasileira.

7. Indícios de Chefia Militar

O equilíbrio do quadrilátero de forças que representa os indícios de chefia está apoiado sobre o Moral.

O moral é um estado de espírito do indivíduo em face dos problemas que tem a enfrentar. Induz a uma atitude diante de tudo que lhe afeta e o envolve.



Influem na constituição do moral a fé na causa que defende e a confiança em si mesmo, no Chefe e, num sentido mais lato, na instituição. Ajudam, também, a manter o moral elevado o bom ajustamento do homem ao grupo e a satisfação de suas necessidades e aspirações.

Durante os dois conflitos referidos, — FEB e FAIBRAS, — destacaram-se como técnicas de comando favoráveis à manutenção e ao fortalecimento do moral as seguintes:

- a presença do Chefe, particularmente nas horas críticas;
- o exemplo do Chefe deve ser irrepreensível em todas as situações;

— a manifestação constante de interesse do Chefe pelas necessidades e aspirações da tropa (alimentação, repouso, recompensas, considerações, etc.);

— a informação adequada sobre as missões a cumprir.

Essas técnicas foram capazes de manter a fé na missão e confiança no Chefe, alicerces do moral.

O *espírito de corpo* — é um sentimento de orgulho coletivo pertencer a uma corporação.

O espírito de corpo deve ser mantido e fortalecido pelo Chefe. Como boas técnicas para atingir esse desiderato citam-se o conhecimento por todos das tradições da Unidade, o esforço no sentido da corporação distinguir-se no cumprimento das missões que lhe são atribuídas e igualmente nas competições e o uso de distintivos e símbolos evocativos (a cobra fumando). Pode o Chefe do escalão superior estimular o espírito de corpo de uma unidade, dando-lhe missões bem escolhidas (caso do último ataque a MONTE CASTELLO) e usando a técnica dos elogios e condecorações adequados à situação.

A *disciplina* é uma atitude do homem e da tropa, favorável à obediência às ordens e o seu cumprimento inteligente e positivo.

A boa disciplina se manifesta na espontaneidade da obediência e só é conseguida, no homem brasileiro, pela persuasão. A disciplina coatora não se ajusta ao espírito e ao temperamento do nosso homem e será sempre frágil.

A capacidade que se exige do Chefe Militar brasileiro é a de ser capaz de alcançar a disciplina de sua tropa pela via da persuasão, do convencimento, da conscientização, fazendo do subordinado um participante interessado no cumprimento da missão.

Em momentos excepcionais, extremamente críticos, poderá o Chefe Militar ser obrigado a empregar a coação para obter a disciplina e nesses casos não deverá vacilar em benefício da missão (caso com o I/6.º RI na entrada em posição

no Vale do RHENO, conforme está relatado pelo Cmt da FEB nas suas Memórias).

A manutenção de um clima de disciplina depende muito do grau de instrução e do bom relacionamento superior — subordinado. São fatores destruidores da disciplina a ociosidade da tropa e as injustiças praticadas através de punições.

A *eficiência* é a habilidade e a capacidade da tropa de cumprir bem, no menor tempo e com um mínimo de desgaste, as missões que lhe são atribuídas. A eficiência exige capacidade física e técnica. A eficiência envolve capacidades individuais e, sobretudo, o desempenho em grupo. A instrução desempenha um papel preponderante na eficiência. Caberá ao Chefe Militar manter e aperfeiçoar o grau de eficiência de sua tropa, interessando-se pela instrução, estimulando a adoção de novos métodos e processos que assegurem maior rendimento, fiscalizando constantemente o desenvolvimento do adestramento. Não deve o comandante, mesmo na guerra, com a tropa empenhada, descuidar-se da instrução (Ex.: FEB e FAIBRAS).

8. Conclusão

Não temos dúvidas em afirmar que, em termos gerais, o nosso Exército vem obtendo sucesso na formação de seus Chefes Militares. Caxias e Osório, cada um no seu estilo, foram dois Comandantes da mais alta estirpe, conduzindo com êxito as operações militares desenroladas ao longo da Cisplatina e do Paraguai, durante vários lustros.

Advinda a 2.^a Guerra Mundial, depois de um vazio de mais que duas gerações sem guerra externa que exigisse a nossa participação ativa, não fomos apanhados de surpresa no tocante à Chefia Militar. Os nossos Comandantes e Chefes ombrearam sem desdouro aos melhores chefes aliados. Ao General Mascarenhas de Moraes, com o seu feitio reservado, nunca faltaram as qualidades essenciais de Chefia e, em todas as situações críticas mostrou-se à altura da grande mis-

são — suas características de comando mais marcantes foram o exemplo de honorabilidade sem jaça, sua constante e sua atividade incansável. Nossos Chefes de escalões menores revelaram uma média positiva muito favorável.

Na República Dominicana, onde o calor do conflito da forma de guerra revolucionária colocou à prova nossos chefes e nossa tropa, ao lado de cinco outros Exércitos americanos, nossos quadros se revelaram com alto grau de profissionalização e capacitação para o exercício do comando diante das situações mais inesperadas e surpreendentes.

Nos últimos anos, o Exército, além de suprir suas necessidades, forneceu Chefes para a Nação, e a grande Batalha do Desenvolvimento que estamos travando está entregue, em muitos setores, à capacidade de liderança de chefes que passaram por esta Casa.

Os problemas de Chefia não são estáticos mas eminentemente dinâmicos. No contexto do problema, entre o Chefe e o Chefiado, existe a situação, que é sempre variável (os engenhos bélicos, o equipamento, o ambiente psicológico, etc.). A instabilidade das situações influi sobre a mente dos protagonistas — Comandantes e Comandados — exigindo uma constante vigilância do Chefe e a evolução de suas técnicas de comando, a fim de se ajustarem às realidades conjunturais. Nossos Chefes do passado revelaram-se capazes dessa vigilância e dessa evolução, graças ao que, podemos hoje, como Nação, almejar a uma posição de destaque no Mundo de amanhã. Nossos Chefes de agora e do futuro, diante de um mundo conturbado, e da perspectiva de conflitos bélicos indefinidos na forma porque podem surgir, terão que estar armados de *Princípios* e *Qualidades de Chefia* que os predisponham a comandar tropas, quer numa guerra como preconizava Sun Tzu (500 anos aC) “o ideal, na guerra, é quebrar a resistência do inimigo sem luta”, quer como apregoava Clausewitz “em qualquer forma de atividade militar a idéia de luta é necessariamente básica”.

CHEFIA

PRINCÍPIOS	QUALIDADES
1. Conhecer sua Profissão	1. Atividade
2. Conhecer-se a si próprio e procurar aperfeiçoar-se	2. Boa Apresentação
3. Conhecer seus homens e interessar-se pelo seu bem-estar	3. Coragem
4. Manter seus homens bem informados	4. Espírito de Decisão
5. Dar o Exemplo	5. Sentimento do Dever
6. Verificar se a ordem foi bem compreendida, fiscalizada e executada	6. Tenacidade
7. Treinar seus homens como uma equipe	7. Entusiasmo
8. Decidir com acerto e oportunidade	8. Energia
9. Ter amor à responsabilidade e desenvolver esse sentimento entre os subordinados	9. Modéstia
10. Empregar a tropa de acordo com as suas possibilidades	10. Bom Humor
11. Assumir a responsabilidade dos seus atos	11. Iniciativa
12. Inspirar fé e confiança nos seus comandados (proposta)	12. Integridade
	13. Inteligência
	14. Senso de Julgamento
	15. Sentimento de Justiça
	16. Lealdade
	17. Simpatia
	18. Tato
	19. Desprendimento
	20. Comunicação (propostas)

— Extraído do C 20-10 — Princípios de Chefia.

BIBLIOGRAFIA

- Princípios de Administração — Koontz e O'Donnell
 — Novas Técnicas de Direção — Auren Uris
 — Comportamento Humano nas Organizações — George Strauss e Leonard Sayles
 — Sociology — Emory Bogardus
 — The Study of Leadership — C G Browe

- The Managerial Revolution — James Burnham
- Chefia, sua técnica, seus problemas — Wagner Estelita Campos
- Problemas de Chefia e Administração — Wagner Estelita Campos
- O Problema da Direção — Paulo Lopes Corrêa
- E a França teria Vencido — Gen De Gaulle
- Administração Industrial e Geral — Henry Fayol
- Liderança — Lourenço Filho
- Papers on the Science of Administration — Luther Gullick
- A Educação de Líderes — Arthur Jones
- Military Psychology — Norman Meyer
- Curso de Psicologia Aplicado — Prof. Mira Y Lopes
- Leadership or Domination — Paul Pigors
- The Art of Leadership — Ordway Tead
- The Elements of Administration — L Urwick
- Manual C 21-10 — Chefia e Liderança — Exército Brasileiro
- Publicações da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército sobre Chefia e Liderança
- Tipologia do Líder — Theodor Geiger
- O Homem Cordial — Cassiano Ricardo
- As Grandes Guerras da História — Liddell Hart
- A Marcha para Oeste — Cassiano Ricardo
- A FEB pelo seu Comandante — Mar J B Mascarenhas de Moraes
- Memórias — Mar J B Mascarenhas de Moraes
- Petain e De Gaulle — J R Tornoux
- Panzer Leader — Gen Heinz Guderian
- A Segunda Guerra Mundial — Winston Churchill
- Mac Arthur — Maj Gen Courtney Whitney
- O Soldado Profissional — Morris Janowitz
- Bonaparte — André Castellot
- Napoleon — Octave Aubry