

Os Comandantes de Batalhão, de Companhia e de Pelotão de Fuzileiros, como Líderes

Maj Inf QEMA
OSMAR JOSÉ DE BARROS RIBEIRO

I. INTRODUÇÃO

Em toda e qualquer organização — notadamente na militar — aquele que dá ordens deve ser, também, um líder, capaz de motivar e empolgar seus subordinados.

A importância da liderança militar, em particular nos escalões de execução, é constantemente ressaltada em todos os exércitos. O falecido Marechal Castello Branco (1) afirmava que “o brasileiro... transformava-se num combatente ardoroso, quando tinha um tenente, um capitão que estava junto de si e o puxava para a frente” e o General Sharon (2), israelense, comandante de uma Grande Unidade no conflito árabe-israelense de 1967, declarou em uma entrevista: “nossos oficiais nunca usam a expressão avante, é sempre sigam-me. É por essa razão que os oficiais constituem mais de 20% de nossas baixas”.

Embora aceita a assertiva de que, ao nascer, o indivíduo pode trazer consigo algumas das qualidades que fazem um “condutor de homens”, não menos verdadeira é a afirmação de poderem as mesmas ser adquiridas pelo esforço, pela observação, pelo estudo e pela autocrítica. Na verdade, modernamente, a maioria dos estudiosos do assunto está acorde em que a hereditariedade e o meio ambiente, notadamente este último, são fatores decisivos na formação da personalidade. Ressalte-se, ainda, que mesmo nos países desenvolvidos

e apesar de todos os esforços para selecionar homens que se revelem bons líderes militares, ninguém descobriu um método de validade comprovada para fazê-lo, em contraste com o sucesso na seleção de pessoas para diversos tipos de funções específicas (inclusive no meio militar).

2. LÍDER E LIDERANÇA

Influenciar outras pessoas através de idéias e ações é uma constante nas definições de líder e de liderança. Dentro dessa ordem de raciocínio, escreve J. R. Whitaker Penteadó (3): "... o líder destaca-se, aparece no grupo... Porém, isto não basta. Há um outro fator, a influência, que é a verdadeira essência da liderança pois, em um grupo, o homem capaz de influenciar os demais, é o seu líder. Esta influência vai desde o simples comando — o ato de mandar para que outros obedeçam — até a complexa inspiração — impulso que leva os homens a fazer ou deixar de fazer alguma coisa que, eles sabem, o líder gostaria que fizessem ou deixassem de fazer". Liderança, por seu turno, é definida pelo mesmo autor como sendo "a atividade de influenciar pessoas a cooperar na consecução de um objetivo que consideram, por si mesmas, desejável... É mais uma qualidade global do indivíduo que um traço de caráter". Nem de outra forma poder-se-ia explicar a ação de mando de um chefe quadrilheiro sobre seus comparsas.

As frações constitutivas dos escalões em estudo são caracterizadas pelo cumprimento de normas e regulamentos, nos quais estão previamente definidos os deveres, os direitos e as responsabilidades de cada nível de chefia. O "líder", cuja "liderança" baseia-se, unicamente, na letra fria dos textos legais em vigor e no "direito de chefia" (3) das pessoas indicadas de acordo com elas, não é um líder. Na verdadeira acepção da palavra, líder é o Comandante capaz de falar não só à razão como também ao coração de seus subordinados; é aquele cuja inteligência e habilidade em impelir os homens à ação baseia-se no conhecimento das possibilidades e das possíveis e prováveis reações de cada homem, sendo, ainda, capaz de influir sobre elas.

3. AS BASES DA LIDERANÇA MILITAR

As condições peculiares segundo as quais atuam e são empregadas as Forças Armadas, particularmente o Exército, na paz ou na guerra, pressupõem a existência, em alto grau, de três pontos de apoio, a saber: instrução, disciplina e moral. Quanto a eles, assim se referia o Marechal Castello Branco (1):

- “— A instrução dá ao homem o seu valor técnico e tático. É a base da disciplina e do moral”.
- “— A disciplina é a mola que articula os homens nas fileiras e na guerra. É a adaptação da vontade individual ao interesse coletivo. Exige confiança e respeito mútuos”.
- “— O moral é a força que mantém a dignidade humana no soldado. Vem de dentro dele mesmo, influenciada até por suas qualidades físicas. Apóia-se também no moral de seus camaradas. Com ele, o combatente enfrenta o perigo e a adversidade”.

Corroborando as assertivas deste ilustre Soldado, S. W. Roskill (4) afirma que a falta de combatividade das legiões romanas, marcando o declínio do Império, nada mais foi que um reflexo do afrouxamento da disciplina e a falta de exercício, tornando os soldados menos capazes e menos dispostos para suportar as fadigas do serviço militar.

A guerra moderna, dispersando por grandes áreas os efetivos em confronto, nada mais fez que ressaltar a enorme importância da disciplina e do seu fundamento mais elementar: — a obediência. Esta obediência, contudo, antes de eximir, impõe a cada homem o dever de ser capaz de pensar por si mesmo e ter, em última análise, iniciativa para agir — embora sozinho — segundo as diretrizes de seu comandante imediato — Daí, poder-se concluir com relação às bases da liderança militar:

- a instrução deve ensinar ao homem que as dificuldades, as fadigas e mesmo os perigos, devem ser su-

portados com coragem e estoicismo, com vistas ao cumprimento da missão recebida; deve, ainda, indicar qual a melhor forma de empregar seu equipamento e armamento nesse sentido;

- a disciplina consciente infunde ao soldado confiança nos superiores e camaradas e permite desenvolver, em cada um, acentuada capacidade de iniciativa no quadro das ordens recebidas;
- o moral reside nos sentimentos de orgulho e de honra que todos devem sentir por estarem, efetivamente, participando da concretização de um objetivo comum, ao qual atribuem valor e importância.

Cabe, aqui, uma pergunta: as derrotas italianas nas areias da África no Norte e, mais recentemente, os reveses egípcios no Sinai, não serão uma confirmação da assertiva de Roskill (4), segundo a qual "todas as unidades militares são deficientes em força, na proporção em que são deficientes em disciplina"?

4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO LÍDER

Extremamente fastidioso seria enumerar, segundo os diferentes autores, aquelas qualidades formadoras do líder. Além disso, seria impossível enumerar essas qualidades sem um grau maior ou menor de arbitrariedade, tantos são os fatores de ordem pessoal que, necessariamente, influenciam sua escolha.

Os israelenses dão grande importância, em combate, ao exemplo e à capacidade de doutrinação por parte dos seus comandantes.

O Marechal Rommel, por todos conhecido e admirado como chefe militar, enfatizava a iniciativa, a capacidade de improvisação, a tenacidade, o exemplo, a confiança mútua.

O Coronel norte-americano S. L. A. Marshall ressalta a necessidade de solidariedade, de iniciativa, de lealdade, de

correção no trato com os subordinados, de coragem moral e física, de dedicação aos seus subordinados, de sentimento de justiça, de inteligência criadora, de capacidade física e de respeito à dignidade humana.

E, assim, bem mais extenso poderia ser o relacionamento dos indicativos ou, se quiserem, das características de um verdadeiro líder. Aqui, vale ressaltar o fato de muitas delas serem desdobradas em dois, três ou mesmo mais aspectos, conforme o autor.

O oficial da Infantaria é, basicamente, um condutor de homens e deve aliar a capacidade de comando — na paz ou na guerra — à “compreensão aprofundada do elemento que faz a guerra” (1) — o homem, seu principal instrumento de trabalho e de combate. É, ainda em Roskill (4) que se vai encontrar a razão de tantas qualidades serem exigidas de um líder. Diz o autor: “Todo o treinamento e educação do líder objetivam, naturalmente, prepará-lo para arcar com as responsabilidades do comando na guerra, pois, quando as coisas não vão bem, ocorrerá uma hesitação repentina em que os homens param e olham para ele. Ninguém falará; eles somente param, olham e exigem comando. Sua coragem está em depressão; o líder tem de fazê-la elevar-se novamente e isto é fácil. O líder nunca se sentirá mais sozinho do que em uma situação como esta”.

Isto posto, pode-se dizer que as características básicas de um líder são as seguintes: capacidade de dar o exemplo a seus subordinados, coragem física e moral, espírito de iniciativa, lealdade, conhecimento profissional, dedicação, autoridade.

— Capacidade de dar o exemplo

Há um aforismo que diz: “as palavras conduzem, os exemplos arrastam”. Talvez seja o exemplo a mais importante das características de um comandante e, sem dúvida, deve constituir-se em constante preocupação, quer em serviço, quer em sua vida particular.

Rommel foi um mestre quanto a este aspecto e nas "Memórias" (5) há uma afirmação que serve para ilustrar sua maneira de conduzir-se: "Há sempre momentos em que o lugar do comandante não se situa à retaguarda, com o Estado-Maior, mas sim à frente, com os seus homens... Quanto mais elevado for o posto, maior será o efeito do exemplo". Um evento, ocorrido na África do Norte e citado no mesmo livro, dá a medida em que o exemplo influi, até mesmo no moral da tropa (trata-se de uma observação referente à conduta dos italianos): "Um fato particularmente nocivo era a diferença existente entre o oficial e o soldado. Enquanto estes eram obrigados a deslocar-se sem cozinhas de campanhas, os oficiais, ou muitos deles, recusavam-se altivamente a abandonar suas refeições de muitos pratos".

No livro "Homens ou Fogo" (6), pode-se encontrar uma enorme quantidade de comentários e fatos que nada mais fazem a não ser ressaltar, ao máximo, a importância do exemplo. Entre outros, os seguintes são bem significativos:

"— Nunca um líder desapontará sua tropa (nem sofrerá desapontamento vindo dela) pelo fato de comandá-la dentro das normas da vida disciplinada. Quanto mais o comandante tiver a aparência e agir como um soldado, mais será apreciado por eles, entretanto, será traído por essas características, desde que não tenha real habilidade no lidar com os homens."

"— O medo é contagioso, mas a coragem não o é menos. Para o homem que está atemorizado e sucumbido ao pânico, nenhuma influência pode ser mais alentadora que o poder ver, em suas proximidades, um outro homem que mantém o autodomínio e cumpre o seu dever."

Finalmente, do mesmo autor, encontramos a afirmação feita pelo Tenente Robert W. Rideout, após o ataque levado a cabo pela Companhia que comandava contra o ponto forte de Kergonant, no dia 8 de setembro de 1944:

"— Meus homens me conhecem bastante para confiarem em que quando permaneço à retaguarda é para o bem da

Companhia e não para me poupar." A verdade desta afirmação foi provada, tempos depois, quando o Ten Rideout, à testa de sua Subunidade, foi morto em combate.

Assim, pode-se dizer, sem receio de incorrer em erro, que o exemplo é a pedra de toque da liderança, pois jamais, em tempo algum, houve o caso de um oficial, incapaz e irresponsável, transformar seus homens em soldados, verdadeiramente dignos deste nome.

— Coragem física e moral

Voltando a Roskill (4), diríamos que "a coragem moral é um ingrediente absolutamente essencial da liderança. Há uma relação evidente entre a coragem moral e a verdade, pois esta é a integridade e a inverdade está sempre próxima da covardia moral. Há, com certeza, uma relação entre a coragem física e a moral; mas, considerando que o possuidor da última nunca será encontrado com deficiência da primeira, não acho que a recíproca esteja, de qualquer modo, tão garantida".

Contudo, não se deve confundir coragem moral com obstinação; enquanto aquela significa o "destemor da responsabilidade, a coragem das convicções, o desprezo à crítica desonesta ou suspeita" (7), esta significa manter uma decisão ou mesmo uma forma de pensar e agir, quando mais corajoso seria admitir o erro. Em verdade, somente o verdadeiro líder será capaz de fazer a distinção entre elas e isto, indubitavelmente, exige uma acentuada dose de honestidade interior. A coragem moral, em verdade, é um aprendizado que tem início bem cedo, sendo provada em pequenas decisões e atitudes, vezes sem conta, antes que haja necessidade de demonstrá-la em ocasiões decisivas.

Um importante componente da coragem moral é o amor pela responsabilidade, uma vez que liderar significa, também, a capacidade de assumi-la. Atribuir aos subordinados a responsabilidade por um insucesso é típico dos falsos líderes. Nas vitórias, todos disputam a paternidade do êxito, mas é nos momentos de infortúnio que os verdadeiros líderes mostram a medida de sua grandeza moral.

— Espírito de iniciativa

Ainda Rommel, em suas "Memórias", faz duas citações com referência a esta qualidade:

"— Os oficiais... devem aprender a pensar e agir independentemente, dentro do esquema de um plano geral, e não a esperar até receberem ordens."

"— O poder de improvisação dos comandantes e das tropas foi chamado a desempenhar papel fundamental..."

Na guerra moderna, mais que em qualquer outra época, a manutenção da iniciativa durante o combate veio a tornar-se uma necessidade imperiosa, não poucas vezes sobrepondo-se, inclusive, à rígida observância da disciplina.

Em verdade, por mais crítica que possa ser uma determinada situação, em tempo de paz ou de guerra, sempre alguma coisa será feita por um comandante dotado de espírito de iniciativa e que não esteja disposto a abandonar a missão que lhe foi dada.

— Lealdade

Esta é uma qualidade básica, não só no trato com os superiores e pares, como também nas relações com os subordinados. Quanto às relações líder-liderados, trata-se de compreender verdadeiramente a estes e ganhar sua inteira confiança. Um comandante que lute, por todos os meios, para subir no conceito dos superiores à custa dos subordinados, nada conseguirá no terreno da liderança, salvo o desdenhoso desprezo de seus homens. Sendo uma das qualidades essenciais do líder, este deve demonstrar possuí-la antes mesmo de tentar pregá-la aos seus comandados, pois, "a doutrina de uma lealdade cega ao chefe é dogma militar egoísta e fútil, exceto quando valorizado por uma lealdade ainda maior, da parte de todos, para com a verdade e a decência" (6). A lealdade de um homem jamais será obtida pela coação, e sim conquistada pelo exemplo e pelo reconhecimento da dignidade da pessoa humana.

— **Conhecimento profissional**

Qualquer que seja o escalão considerado, as atribuições do líder são as seguintes, segundo Henry Fayol:

- Prever
- Organizar
- Comandar
- Coordenar
- Controlar

Este conjunto de encargos varia de intensidade conforme o grau hierárquico do indivíduo, mas existe em todos eles. Assim, o líder deve possuir um elevado conhecimento profissional a fim de poder empregar, segundo as melhores condições possíveis, os homens e o material de que dispõe. Um comandante que, por deficiência de conhecimentos profissionais, emprega mal sua tropa, perde por completo a necessária confiança de seus homens e em breve ver-se-á à testa de um conjunto totalmente desmoralizado. Neste caso, nada conseguirá de sua tropa, por mais elevadas que sejam suas demais qualidades, pois os subordinados sentem e pagam um elevado preço pela incapacidade do chefe.

— **Dedicação**

Esta qualidade significa que o líder deve ter condições — físicas e morais — para entregar-se, inteiramente, ao cumprimento do seu dever. Sua existência no chefe reflete-se, em seguida, nos subordinados, criando um laço de simpatia mútua no grupo. Para o líder, “só existe um único processo de liderar: servir. O líder serve os que se colocam sob suas ordens” (3). Aqui, o “servir” nada mais é que um sinônimo de “dedicar-se” pois, em qualquer escalão, o comando é uma responsabilidade e não uma prerrogativa e a lealdade dos subordinados dificilmente será dada a um chefe que — os homens o sentem — a eles não se dedica.

— Autoridade

Sem dúvida, a autoridade é um fator indispensável ao exercício da liderança e pode ser definida como sendo "o poder de impor a vontade e o direito de exercê-la. É o poder legal, o direito de comandar — direito pelo qual os chefes podem exigir obediência dos subordinados" (3). Contudo esta autoridade, embora respaldada em textos legais, não possui por si só condições para subsistir, caso não esteja apoiada em bases mais sólidas, em bases morais. A autoridade lastreada desta forma dá-se o nome de autoridade moral e deriva, sobretudo, da aceitação, por parte do líder, do fato de que comandar é tão digno quanto obedecer e perante o alto sentido ético que deve nortear as relações superior-subordinado, ambos são iguais em seus direitos face ao dever comum, dotados que são dos mesmos atributos da dignidade humana. Ao líder compete estar permanentemente preocupado, não só em dar o exemplo no cumprimento das disposições regulamentares, como também de impô-lo a seus homens com firmeza e justiça.

Em verdade, um chefe débil, quanto ao princípio de autoridade, acaba por desgostar a tropa sob seu comando.

5. OS COMANDANTES DE PELOTÃO, DE COMPANHIA E DE BATALHÃO, COMO LIDERES

Em face ao anteriormente exposto, é possível concluir que as características de liderança apontadas são necessárias em todos os escalões, do Pelotão ao Batalhão. Tão-somente os métodos, através dos quais são postas em prática, variam.

Embora no dia a dia isto não seja tão nítido, pode-se dizer que o comandante de Pelotão põe em prática uma "liderança pessoal", exercida por meio de frequentes contatos pessoais, à viva voz. É a liderança de pequenos grupos, direta e em pequena escala. Já no Batalhão surge o que poderia ser chamado de "liderança de organização", ou seja, aquela exercida sobre muitos liderados, através de uma cadeia de comando definida. A Companhia, no caso, surgiria como

representando o meio-termo, havendo nela um acentuado equilíbrio entre os dois tipos de liderança.

A liderança do comandante de Pelotão é, basicamente, de execução, na medida em que ele deverá ser capaz de fazer tudo aquilo que exige de seus homens, de sorte que estes o considerem capaz de bem comandá-los em qualquer emergência. Já nos dois outros escalões, embora esta capacidade seja altamente desejável, haverá menos ocasião de pô-la em prática.

O seguinte trecho de um discurso proferido por Rommel, em 1938, na Escola Militar de Wiener Neustadt, quando da formatura de uma turma de oficiais, dá uma segura orientação à conduta dos líderes de todos os níveis da hierarquia militar: "Sede um exemplo para vossos homens. Nunca vos poupeis de suportar as fadigas e as privações. Agi sempre com tato e compreensão e ensinai aos vossos subordinados a comportarem-se do mesmo modo. Evitai a rudeza excessiva da voz que, normalmente, assinala um homem que procura esconder os próprios defeitos" (5).

Sobretudo, é necessário guardar que a liderança, em última análise, é um somatório de valores morais e espirituais, orientados para a integral dedicação ao cumprimento do dever militar, a abnegação e a lealdade, visto que apenas o comandante capaz de dedicar todos os seus pensamentos ao cumprimento da missão e aos seus soldados, é capaz de torná-los dedicados, abnegados e leais.

Em última análise, do comandante de Pelotão ao comandante de Batalhão, em escalas diferentes, exige-se que, basicamente:

- se dedique, de corpo e alma, à sua missão e aos seus subordinados;
- pautе suas ações dentro da mais rigorosa justiça;
- respeite a dignidade humana de seus subordinados;
- possua coragem moral, iniciativa e capacidade profissional.

6. CONCLUSÃO

A liderança, qualquer que seja o prisma sob o qual a encaremos, está fundamentada no valor dos chefes e em sua capacidade de motivar seus homens. A tropa de Infantaria sofre, mais que as outras, pela força mesma de sua destinação, as tensões do campo de batalha. Para resistir a elas é imprescindível que possua um elevado valor moral e este, por sua vez, guarda íntima relação com o grau de liderança dos oficiais que a comandam pois, como o afirmou o Coronel S.L.A. Marshall, é um erro acreditar que a riqueza, os recursos materiais e a capacidade industrial de uma nação sejam as origens reais de seu poder militar. Na guerra, o importante é a peça e, em última análise, cada ação, qualquer que seja sua amplitude, é decidida pelo que acontece na linha de frente, onde os homens correm o risco final entre a vida e a morte.

Assim, ao anônimo tenente, ao desconhecido capitão e ao pouco lembrado comandante de Batalhão de Infantaria, à capacidade de liderança de cada um, no momento decisivo da execução de uma manobra brilhantemente arquitetada estará, sem dúvida, entregue a sorte da batalha.

BIBLIOGRAFIA

1. MARECHAL CASTELLO BRANCO — Seu Pensamento Militar — ECUME (1968).
2. SEIS DIAS DE UMA GUERRA MILITAR — Randolph & Winston Churchill — Bibllex (1968).
3. TÉCNICA DE CHEFIA E LIDERANÇA — J.R. Whitaker Penteadó — Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios (1965).
4. A ARTE DA LIDERANÇA — S.W. Roskil — Zahar Editores (1967).
5. MEMÓRIAS DE ROMMEL — Livraria Editora (1962).
6. HOMENS OU FOGO — Coronel S.L.A. Marshall — Bibllex (1959).
7. NOÇÕES SOBRE LIDERANÇA — CC Fernando Achilles de Faria Melo — Imprensa Naval (1959).
8. LIDERANÇA E DINÂMICA DE GRUPO — George M. Beal, Joe M. Bohlen, J. Neil Raudabaugh — Zahar Editores (1967).
9. CHEFIA : SUA TÉCNICA E SEUS PROBLEMAS — Wagner Estelita Campos — Imprensa Nacional (1947).
10. ENSAIO SOBRE A PSICOLOGIA DA INFANTARIA — Ten Cel Bouchacourf — Bibllex (1951).
11. A ARTE DE COMANDAR — André Gavet — Bibllex (1958).