

A Liderança do Marechal Bittencourt

Cel Int QEMA
JESSE TORRES PEREIRA

I — A FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE

Não há duas pessoas iguais, assim como sabemos que os 10 dedos das mãos não o são. As diferenças individuais são, na verdade, a grande explicação pela enorme diversificação do comportamento humano.

Muito se tem discutido sobre os elementos constitutivos da personalidade, no que se refere às suas predominâncias. Atualmente, porém, e segundo a maioria dos homens de Ciências, a personalidade aparece como resultado de duas peças principais — "a herança e o meio".

Para evitar maiores discussões, concluíram que tais elementos cooperam com 50% cada um. Naturalmente que nenhuma conceluação em ciência subjetiva pode ter uma apuração categórica, mas, em princípio, é aceitável tal interpretação dos elementos constitutivos da personalidade. Isto, no entanto, não vem trazer um denominador comum dos homens em relação à personali-

de; muito pelo contrário, impõe uma diferenciação de homem para homem, influenciando extraordinariamente as relações entre os indivíduos.

Do entendimento e conhecimento das diferenças individuais é que dependem os chefes e líderes na realização de suas obras.

A personalidade não é um modelo comum e padronizado, mas uma obra individual com originalidade própria. Nenhuma tipologia poderá conter a complexidade da natureza humana e o número infinito de suas variações individuais.

Compete, portanto, a cada responsável, estudar o indivíduo, procurando caracterizar suas reações, seus interesses, suas aspirações. Assim poderá prevenir desvios e desajustamentos, e realizar a formação harmoniosa e integral de sua personalidade.

Na psicologia popular, diz-se que fulano tem ou não personalidade. Cientificamente, porém, todos têm uma personalidade que representa o conjunto de tendências, disposições e caracteres

fisiológicos, psicológicos, natos e adquiridos, formando uma unidade em torno do EU. Possui fatores orgânicos, psíquicos, sociais e culturais, sendo estruturada em constituição, temperamento, caráter e EU.

A constituição e a estrutura físico-morfológica; o temperamento, a endócrina-fisiológica; o caráter, a psicológica; o EU, a espiritual.

Desses aspectos destaquemos o caráter, que é "produto da interação do temperamento e do natural com o meio físico e social, sob a direção da inteligência".

O homem se forma a si mesmo, quer se reforme e aperfeiçoe por uma luta perseverante contra suas paixões e seus instintos, quer se deforme e se deprave à força de capitulações e covardia.

Nesse sentido, a luta pela vida — lei do mundo — é lei também do mundo moral. Renunciando a ela, a vida se extingue sob o peso da matéria, o instinto animal toma aos poucos o lugar da razão e da liberdade, e o homem se degrada a ponto de não ter outro caráter que não o seu temperamento. O caráter é, em grande parte, uma criação da personalidade.

Finalmente, o EU é a personalidade quando toma a consciência de si própria. Na infância é muito deficiente. Na adolescência a descoberta do EU se completa, surgindo o interesse pelos problemas da vida interior.

A vida da personalidade possui relação íntima com os seus valores, e do predomínio de um deles sobre a vida do espírito resultam os tipos de personalidade.

Personalidade é, pois, em síntese, "conjunto de hábitos, ati-

tudes e idéias que são desenvolvidas a respeito de pessoas e coisas": "um padrão pessoal de hábitos, atitudes e características que determina o ajustamento do indivíduo ao meio".

II — A HERANÇA E O MEIO NA FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE DO MARECHAL BITTENCOURT

Carlos Machado Bittencourt nasceu em 12 de abril de 1840, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Filho e descendente de ilustres militares, foi educado na rígida trilha do dever.

Seu avô, Major Camilo Bittencourt, morreu e foi sepultado na margem do Rio Ibicuí; seus despojos foram trasladados, mais tarde, para a Vila de São Borja, como homenagem aos relevantes serviços prestados à Pátria.

De seu pai, escreveu Caxias, na Ordem do Dia n.º 272, de 14 de janeiro de 1869, após realçar o empenho dos paraguaios em retomar uma posição perdida para o contingente brasileiro: "Seus esforços, porém, foram baldados. O intrépido e calmo Brigadeiro Jacinto Machado Bittencourt, apesar de achar-se com um vesicatório aberto, em consequência de seus graves ferimentos de fígado, entrou em fogo e se houve durante a noite com tal gallardia que, ao alvorecer, o inimigo recuava e nós não havíamos cedido um só palmo de terreno".

Carlos fez-se cadete aos 17 anos de idade, revelando ex-

traordinário pendor pela carreira das armas. Sua formação militar teve início na antiga Escola Militar de Porto Alegre, frequentando, após, as Escolas Central e Militar de Aplicação do Rio de Janeiro. Aos 24 anos, com os cursos de Infantaria e Cavalaria, depara-se com a primeira oportunidade de pôr à prova seu destemor, na Guerra contra Solano Lopez.

Em Tuluá pagou seu primeiro tributo de sangue. Depois vieram Itapiru, Humaitá, Angostura, Itororó, Avaí, Lomas Valentinas. Atos de bravura determinaram a promoção a capitão, além de ser agraciado com as medalhas de mérito e da Campanha do Paraguai, e condecorações das Ordens de Cristo, do Cruzeiro e de São Bento de Avis. Todas as promoções seguintes, culminando com a de Marechal Graduado, em 12 de julho de 1895, foram concedidas por merecimento. Sua longa folha de serviços não registrou punição de qualquer espécie.

Constata-se, através desse breve relato, que os fatores herdados pelo Marechal Bittencourt foram de sorte a moldar o desprendimento e a atleza que haveriam de acompanhá-lo na carreira militar. De outro turno, a educação e o meio em que a recebeu forjaram-lhe a tempera indômita e resoluta.

A herança e o meio foram, por conseguinte, excepcionalmente propícios para o desenvolvimento da personalidade militar do Marechal Bittencourt.

III — ATRIBUTOS DO LÍDER

Liderança é o controle interno e a representação externa de um grupo por um ou alguns de seus membros, mercê de prestígio, autoridade, delegação, idade ou investidura sobrenatural.

Líderar é influenciar e congregar pessoas, arregimentando-as para a consecução de uma causa que elas passam a considerar como desejável e ideal; é marcar um objetivo e levar o grupo a conquistá-lo.

Essencial em todas as formas de liderança é o consenso social, sem o qual ela se transforma em despotismo ou tirania. Daí ser uma das mais eficientes e excepcionais qualidades do líder, nas sociedades metropolitanas contemporâneas, a serenidade no conceber, no julgar e no decidir. Os estímulos são tantos e tão diversificados que há necessidade de muita ponderação na arte-ciência de conduzir homens.

Para compensar as tensões e os entrechoques na interação dos grupos, contêm-se no líder, além dessas qualidades, outras que se antepõem às deficiências do homem moderno, tais como equilíbrio emocional, bom senso, perspicácia, tranqüilidade, conhecimentos pronunciados de Psicologia e Sociologia. É por igual indispensável que possua autodomínio, particularmente no que se refere à estabilidade, que se fundamenta na família bem constituída, em boa saúde e no perfeito ajustamento à função. Pode-se imaginar, a esta altura, quão difícil é encontrar tal ser humano. Essas qualidades

raramente se ajuntam numa só individualidade, todavia quanto maior o número delas concentrado num líder, maiores suas possibilidades de êxito.

Verifica-se, pois, que há homens dotados de qualidades especiais de liderança, e que, se conscientemente estudarem e se aperfeiçoarem, terão as condições ideais de líder. Não quer isto dizer que não seja possível adquirir, pela aprendizagem, muitas das qualidades de líder. Mas, entre o líder nato aperfeiçoado e o formado através de estudos, o primeiro será, por certo, o mais brilhante e eficiente. Ademais, em face do grau de subjetividade de que se reveste o complexo *Liderança*, muitas vezes, além das qualidades mencionadas, o líder deve possuir um conjunto de sentimentos que o situe em condições superiores para decidir.

Poderíamos chamar esse atributo especial de "Capacidade de Visualizar o Problema". Tal faculdade enquadra-se bem na concepção de "dom", e aqueles que a detêm são afortunados. Para estes, um problema pode ter sua solução antecipada, enquanto que, para outros, sua elaboração é lenta, processando-se através de caminhos difíceis e incertos.

Chega-se, afinal, à condição básica do líder: decisão — certo ou errado, é imperioso que decida com oportunidade. É o fator principal de sucesso na Administração científica de empresas, onde os líderes atuam como "cabeças" de um bem montado Estado-Maior. O trabalho de equipe, tão preconizado na Ciência

da Administração, assenta sua maior virtude na constituição da equipe e na eficácia de sua liderança.

Nessas condições, a equipe recabe a diretriz do líder, levanta as soluções possíveis por meio de apurado estudo, e submete-as ao líder, que optará pela que julgar mais conveniente à empresa. Tomada a decisão, volta o Estado-Maior a trabalhar com entusiasmo, dedicação, lealdade e segurança para cumpri-la. E este será o caminho do êxito.

A luz da Psicologia, a verdadeira liderança não é caracterizada por dominação, mas por dedicação. Esse é o motivo por que a liderança pode ser assumida por diferentes pessoas em diferentes momentos, desde que todas compartilham de uma aspiração ou meta comum.

O chefe formal, se houver, deixa prontamente que outros assumam a direção de fato quando conhecimentos especiais ou certos talentos destes os habilitam a enfrentar situações novas.

IV — ESSENCIA DA LIDERANÇA MILITAR

Espécie bastante peculiar do gênero Liderança, a liderança militar, conquanto se apóie nos alicerces que fundamentam o tema como um todo, encerra concepções mais rígidas, sendo alvo de freqüentes estudos especializados. Dois desses atingiram notoriedade mundial devido à autoridade incontestada de seus autores. Refiro-me aos trabalhos sobre liderança militar elaborados pelos Generais Hugo Von

Freytag-Loringhoven e Oliver Spaulding, este diretor da Seção de História do Army War College, dos Estados Unidos da América, equivalente à nossa Escola Superior de Guerra.

Tais monografias incluem estudos sobre a personalidade e a liderança demonstradas por chefes militares dos séculos XVIII e XIX, e das I e II Guerras Mundiais, entre os quais Clausewitz, Pershing, Foch, Paton, Mac Arthur, Eisenhower, Montgomery, Rommel, Washington, Lee, Grant, Sherman e Sheridan.

Reduzidas a um rol de vinte itens, são as seguintes as conclusões a que chegam aqueles eminentes publicistas acerca da essência da liderança militar:

1. Ninguém pode ser líder na guerra sem um caráter de ferro.
2. A vontade de vencer é particularmente importante quando se emprega o planejamento do Estado-Maior.
3. As deficiências do Comandante não podem ser corrigidas pelo Chefe de Estado-Maior.
4. Os grandes líderes não temem as responsabilidades.
5. Não se deve perder o espírito de iniciativa em tempo de paz.
6. Convém dar ao Estado-Maior oportunidades de exercitar sua iniciativa.
7. As guerras modernas exigem, mais do que nunca,

um Estado-Maior bem treinado.

8. É difícil, na guerra, manter a linha de ação que se decidiu adotar.
9. Líderes emotivos também devem possuir caráter de ferro.
10. Mantenha sua decisão inicial até convencer-se da necessidade de mudar.
11. É importante saber quando se deve mudar um plano.
12. Apegar-se à decisão original pode causar males maiores.
13. A obstinação é uma perversão da energia do caráter.
14. A obstinação faz perder oportunidades, podendo levar um General a não aproveitar uma oportunidade de ouro.
15. Um exército de mercenários e voluntários enfraquece o "Espírito de Corpo" da nação em armas.
16. Não se confunda "Espírito de Corpo" de um exército com seu "Moral".
17. O objetivo do treinamento poderá ser a antecipação da vitória na guerra.
18. Dedicar especial atenção ao significado de Moral e Honra para o soldado.
19. É necessário desenvolver e manter o espírito de realismo na guerra.
20. O julgamento de um líder militar deve ter em vista os resultados obtidos, isto é, o que fez em ação.

V — A LIDERANÇA DO MARECHAL BITTENCOURT

A projeção de alguns desses itens sobre a personalidade do Marechal Carlos Machado Bittencourt revelará que este foi um chefe militar de inludível capacidade de liderança.

O item 20 preconiza que "o julgamento de um líder militar deve ter em vista os resultados obtidos, isto é, o que fez em ação". Assim, tomemos por paradigma a atuação do Marechal Bittencourt nos dois derradeiros episódios de sua existência, que o transportaram, em definitivo, para algumas das páginas mais dramáticas da História do Brasil. São eles sua intervenção para salvar de atentado o Presidente da República, aí perdendo a própria vida, e a Campanha de Canudos.

1. A Campanha de Canudos

Nos anos de indecisão e dificuldades que antecederam a Proclamação da República, percorria os Sertões nordestinos um místico, exortando o povo ao caminho do fanatismo religioso. O ambiente inculto e supersticioso era propício para que prosperasse a pregação de Antônio Conselheiro, cujos seguidores aumentavam às centenas, dia após dia.

Fixando-se no Arraial de Canudos, no sertão da Bahia, de lá irradiava orações anti-republicanas. Logo explodiram conflitos com localidades vizinhas. A esta altura, Antônio Conselheiro poderia ser considerado apenas como um desequilibrado mental. Era o chefe supremo de milha-

res de fanáticos, prontos a devastar e a matar sob suas ordens.

A primeira expedição enviada contra Canudos constituía-se de 130 praças, sob o comando do Tenente Pires Ferreira foi aniquilada. Outra coluna, composta de artilharia e infantaria, sob o comando do Major Febrônio de Brito, foi assaltada a cacete e facção, sendo forçada a retirar-se. Segue-se-lhe uma brigada sob o comando do Coronel Antônio Moreira César; alcançou algum êxito militar, porém, devido à falta de suprimento, acabou sendo batida.

A notícia da terceira derrota provocou distúrbios populares no Rio de Janeiro, a ponto de ensejar depredações de rua.

Nova expedição, composta de duas divisões sob o comando do General Arthur Oscar, rumou para enfrentar Antônio Conselheiro.

Os exércitos em operação dependiam, àquela altura da evolução militar brasileira, de recursos locais e de fornecedores civis. Napoleão notara os perigos dessa dependência. E na Campanha de Canudos era a causa principal das derrotas das forças regulares.

Logo o General Arthur Oscar solicitou ajuda, pois não tinha como manter a tropa em condições de combate.

O Marechal Bittencourt, então Ministro da Guerra, entendeu que chegara o momento de intervir, ante a iminência da quarta "débâcle". Foi examinar o teatro de operações pessoalmente, concluindo que os insucessos resultavam da deficiência de organização de um serviço que fosse

capaz de manter o moral da tropa, proporecionando-lhe alimentação, fardamento, equipamento, transporte e água sob condições de segurança, regularidade e pontualidade.

Bittencourt compreendeu que não foram somente os jagunços os responsáveis pela derrota das expedições anteriores; inimigo ainda mais terrível, porque ainda incombatido, era o sertão.

Determinou a criação de armazéns escalados inteligentemente à retaguarda, num esforço admirável do que hoje aconselha a moderna doutrina da logística. Adquiriu muares e organizou um corpo regular e eficiente de comboios para ligar os depósitos entre si e a tropa em combate. Depois disso ordenou o ataque: em quarenta dias estava liquidada a campanha, com a vitória das forças do governo.

Euclides da Cunha, em "Os Sertões", exalta o papel desempenhado pelos comboios de muares, afirmando que "mil burros mansos vallam por dez heróis". E, como ainda escreveu, o Marechal Bittencourt "era, realmente, o homem feito para aquela emergência".

Na atuação do Marechal Bittencourt na Campanha de Canudos podemos identificar a presença de vários dos 20 itens anotados.

Concedeu aos comandantes das expedições e seus respectivos Estados-Maiores oportunidades de se exercitarem, contudo verificou que a decisão original poderia conduzir a males maiores. Manteve-a até convencer-se da necessidade de mudar. E soube quando e como mudar o pla-

no de operações. Também demonstrou entender que as deficiências do Comandante não podem ser corrigidas pelo Estado-Maior, daí preferir deslocar-se pessoalmente ao teatro de operações, a fim de levantar as causas da derrota.

Encarou a situação com espírito de realismo, colocando a necessidade da vitória acima da majestade da função política que ocupava. Não temeu responsabilidades ao montar um dispositivo de apoio de suprimentos até então inédito no país.

2. O Atentado ao Presidente da República

A Campanha de Canudos fornecera pretexto para explorações político-partidárias. No dia 5 de novembro de 1897 teve epílogo trágico a trama oposicionista, que ambicionava galgar o poder naqueles primórdios de regime republicano no Brasil.

Estava marcada a chegada do primeiro contingente dos efetivos vitoriosos em Canudos.

Por volta do meio dia, o Presidente da República, acompanhado pelo Marechal Bittencourt e por outras autoridades, encontrava-se a bordo do vapor "Espírito Santo", para mais cedo felicitar os guerreiros. A cerimônia terminou uma hora mais tarde, e todos regressaram à terra. À entrada do Arsenal, no Calabouço, espreitava a comitiva o instrumento dos politiqueros, o Anspeçada Marcelino Bispo de Melo. À aproximação de Prudente de Moraes, sacou da garrucha e deu ao gatilho três vezes, mas a arma não detonou.

O Coronel Mendes de Moraes, então chefe do Casa Militar do Presidente, investiu contra o criminoso, ao mesmo tempo em que o Marechal Bittencourt avança e tenta imobilizá-lo. O anspeçada saca de uma faca-punhal e desfere quatro golpes contra o marechal, que sucumbe instantes depois.

Na prisão, antes de suicidar-se, o assassino declararia que jamais conhecera homem tão bravo e desprendido como o Marechal Bittencourt.

O caráter de ferro, o espírito de iniciativa, a consciência do valor moral de soldado, confirmados no último ato do Marechal de Ouro — quando já não se poderia imputá-los a arroubos temerários da mocidade ou a uma ingênua imprudência —, vêm completar os contornos de uma personalidade poderosa de líder militar.

VI — O SERVIÇO A ALTURA DE SEU PATRONO

É de Augusto Comte a sentença de que os vivos serão sempre, e cada vez mais, governados pelos mortos. Com efeito, o exemplo de passadas gerações orienta e estimula o homem em suas melhores realizações, ao mesmo tempo em que o previne de enganos em que outros terão incorrido.

Ao invocar-se a figura do Marechal Carlos Machado Bittencourt — símbolo perene da dignidade e do devotamento de que deveria imbuir-se todo militar — é de se indagar se nosso

Serviço está à altura de seu Patrono, 74 anos depois de sua morte.

Preliminarmente, ressalte-se que a existência das funções de Intendência em nosso Exército compreende duas fases, cujo marco divisor é a Campanha de Canudos.

Com a vinda da família real portuguesa para a colônia da América do Sul, criaram-se, em março de 1811, os Arsenais de Guerra, com encargos semelhantes aos dos atuais Estabelecimentos de Material. Em maio de 1821, um decreto criou o Quartel Mestre-General, ao qual competiam as questões relativas ao rancho da tropa e ao fardamento, equipamento, material de acampamento, arreamento e utensílios usados pelo Exército.

Como passo seguinte, instituiu-se a Intendência-Geral da Guerra, em outubro de 1896. Até então, a noção de logística era ainda incipiente. A Intendência não acompanhava o desenrolar das operações no terreno em que ocorriam, restringindo-se a equipar a tropa em demanda à frente de batalha.

A Campanha de Canudos demonstrou as limitações desse conceito, e o ampliou, por via do Marechal Bittencourt, para incluir a idéia de assistência integral e apoio ao combatente no próprio campo de luta.

Em 1908, a Intendência-Geral era substituída pela Diretoria da Administração e Intendência de Guerra, o que significava um desdobramento: serviços burocráticos internos — tesouraria, almoxarifado e aprovisionamento

— e os ligados à logística. Tal situação consolidou-se com o Decreto número 14.385, de 1.º de outubro de 1920, pelo qual se criava a Diretoria-Geral de Intendência da Guerra, com atribuições específicas para tempo de paz e em tempo de guerra. O Serviço conquistava autonomia.

A importância da atuação da Intendência nas conflagrações mundiais de 1914 e 1940 concedeu-lhe o epíteto de "Rainha da Logística", desmentindo, inclusive, a asserção de Cervantes, de que "o Intendente é o herói sem glória".

Atinge a Intendência contemporânea alto grau de especialização, mercê de exigências, crescentemente maiores, do desenvolvimento tecnológico e de novas facetas da guerra da década de 60.

Como Serviço, a Intendência brasileira caminha, a passos lentos — é verdade —, mas seguros, em demanda a ombrear-se, a despeito da carência de recursos,

aos mais avançados serviços do gênero no mundo. Mormente após a vitória do novo espírito de desenvolvimento, com ordem e dignidade. A implantação dos métodos preconizados pela reforma administrativa em alguns estabelecimentos do país assim o atesta, bem como a utilização, em escala cada vez maior, de modernos equipamentos mecanizados e, em alguns casos, eletrônicos.

Como profissional que pretende integrar-se no espírito militar e entregar-se ao serviço da Pátria, o Intendente brasileiro deve, por um lado, voltar-se para o exemplo de seu Patrono, e dele fruir as lições de honradez, sabedoria e dedicação à missão, e, por outro, reconhecer que as dimensões do Serviço estão a dele requerer capacitação e empenho constantemente renovados, em busca da especialização e do preparo técnico-profissional que o introduzam, verdadeiramente, como participante da obra de construção nacional.

