

# ASPECTOS DA CHEFIA MILITAR

Ten Cel Inf QEMA  
RICARDO FERNANDES

Aguda observação com segura e rápida intuição, a habilidade de criar a surpresa e deixar o adversário desequilibrado; a velocidade de pensamento e a ação que não dá ao inimigo chance de recuperar-se; a combinação dos sentidos estratégico e tático e o poder de conquistar a devoção das tropas e obter o máximo possível delas. Senso do que é possível e jeito de fazer "o impossível" possível. Imaginação criadora — característica básica do gênio, no campo militar como em todos os outros. (Prefácio do Cap. B. H. LIDDELL HART no livro PANZER LIDER, do General HEINZ GUDERIAN)

## 1 — INTRODUÇÃO

a. Na abordagem dos aspectos da chefia militar queremos esclarecer pontos que são do restrito conhecimento daqueles que mourejam nos quartéis e nas bases e que participam das operações militares. Não alcançando o meio civil tais pontos, torna mais difícil a compreensão do assunto — Chefia Militar.

b. Logo de início é necessário enfatizar o significado do termo Comando na concepção militar, um tanto diferente do emprestado fora do ambiente castrense. Por outro lado, é interessante conhecer-se "o que deve fazer um comandante", se bem que de um modo geral.

- 1) "Comando é a Autoridade que um comandante exerce sobre seus subordinados em razão de seu posto e atribuição. Inclui a responsabilidade pela utilização eficiente dos meios disponíveis, pelo planejamento de seu emprego e pela organização, direção, coordenação e controle de sua força militar, no cumprimento de missões fixadas." (Projeto de IP 61-100, do Exército).
- 2) "O Comandante deve utilizar os recursos disponíveis de modo que venham a contribuir para o cumprimento de sua missão. Planeja, Organiza, Dirige, Coordena e Controla suas forças militares. Emprega seu estado-maior e comandantes subordinados para o cumprimento daqueles encargos e na forma exigidos." (IP 101-5, do Exército).

c. Pode parecer, à primeira vista, que tais afirmações estão mais voltadas para os que cumprem a atividade "substantiva" ou "fim" das Forças Armadas (Constituição da República, Art. 91), mas se

enquadram, igualmente, nas devidas proporções e com as adaptações necessárias, aos que desenvolvem a atividade "adjetiva" ou "meio" para apoio da primeira e principal.

d. Verifica-se que Comando tem uma amplitude bem maior do que o emprestado nos dicionários e na dinâmica das obras ou publicações que tratam do problema de Chefia e Liderança. Convém, antes da abordagem específica do assunto — Aspectos da Chefia Militar —, lembrar ter o comandante militar um posicionamento variável segundo a organização que comanda. Assim, um comandante de teatro ou área de operações, ou de força naval do teatro de operações, ou de força terrestre de teatro de operações, ou de força aérea do teatro de operações tem sob sua responsabilidade várias centenas de milhares de homens e suas atribuições se estendem além do *campo militar*, englobando o *político*, o *psicossocial* e o *econômico*. Em um grande comando, de valor esquadra, exército de campanha e força aérea tática, tais encargos, nos quatro citados campos, ainda são grandes e o jogo de milhares e milhares de vidas ainda se conta. Desta forma, dentro de um grau hierárquico de organizações militares, chega-se às frações elementares, com uma pequena dezena de homens ou de um grupo menor ainda. Conclui-se, portanto, que há qualidades ou atributos inerentes ao posto e à função, embora existam muitos outros comuns a qualquer chefe militar.

## 2 — DESENVOLVIMENTO

a. Todo chefe militar, no desempenho de suas funções, Planeja, Organiza, Dirige, Coordena e Controla. O comandante dos escalões menores também assim procede, automaticamente, por assimilação de um aprendizado. O líder de um pequeno grupo, ao dar uma ordem a cerca de uma dezena de homens, medita, equaciona com simplicidade e sente, num estudo mental e perfunctório, mas num raciocínio lógico, todos os passos a dar no cumprimento de uma missão (planeja); divide as tarefas entre as subfrações de seu pequeno grupo e entre homens (organiza); indica, conduz e corrige o desenvolvimento da ação (dirige); e, também, determina medidas que impliquem em ligações, etapas, objetivos, rendimentos etc. (coordenação e controle). À medida que o nível de comando cresce tais atividades se avolumam, se caracterizam mais e mais, se subdividem e se tornam, portanto, mais complexas.

b. Uma pergunta muito válida seria quanto a aplicação dos métodos de liderança — *autocrático e democrático* — pelo chefe militar. Parece óbvio que ambos são de aplicação incontestes. Por outro lado, a disciplina não deve ser confundida com emprego permanente do processo autocrático, ou do uso da *coação*. Um chefe militar pode ser eminentemente democrata, conscientemente democrata e "comandar democraticamente", sem dispensar, em determinados instantes, a

utilização de medidas autocráticas. No pânico, no medo e para determinados grupos de homens (grau de educação, de instrução, ambiente de origem etc.) o uso da coação pode prevalecer sobre outros meios, mesmo em se tratando de um "chefe militar democrata". Com habilidade, oportunidade e numa dosagem certa para condução dos homens, a *persuasão*, a *sugestão* e a *coação* se fundem para determinadas circunstâncias de grupo social, de momento, de local ou ambiente e de fatos em ocorrência, ou em iminência. Essas técnicas apropriadas — todas ou algumas delas têm pois uma utilização diferente, de acordo com o grupo militar comandado ou chefiado. Um oficial-general (almirante, general ou brigadeiro), por exemplo, tem um contato direto e diuturno com um grupo e que a disciplina consciente e a escala de valores é completamente diferente de outros conjuntos sob a chefia de postos mais inferiores ou de graduados. Isso acontece nos diversos escalões hierárquicos e, assim, não se pode comparar a esfera de influência direta de um tenente-coronel ou capitão-de-fragata com a chefia de um sargento. Todavia, uma das qualidades ou atributos de chefia de um general é conhecer de perto, na primeira linha, em visitas e inspeções, particularmente nos momentos difíceis, os locais onde a luta se trava, influenciando, por sua presença e decisões, os combatentes. Mascarenhas de Moraes, Zenóbio da Costa, Sampaio, Tamandaré, Barão da Passagem, Rommel, Mac Arthur, Wavel, Leclerc e muitos outros, no passado e em nossa era, deram demonstrações inequívocas de *coragem* e de *decisão* junto às linhas de contato com o inimigo, na terra e nas águas. Demonstraram, além do mais, a capacidade de adaptarem-se ao momento, ao grupo social presente, além dos requisitos de coragem física, de compartilhar com seus subordinados as agruras e perigos do combate e de decisão rápida e acertada.

c. Uma outra indagação pertinente seria se haveria o chefe militar carismático ou com dons carismáticos. A história registra passagens sobre a presença contagiante de Osório, onde a batalha fosse mais cruenta, quando se ergulam os feridos para continuarem lutando e se emulavam os esgotados para mais um esforço. Fascínio idêntico, a par de seus outros valores militares, exerceram Andrade Neves, Napoleão e Alexandre, além de outros grandes chefes militares. Se esse "dom de graça de controle pela presença", comum a determinados homens de religião, revolucionários e políticos, parece presente em alguns chefes militares é difícil contestá-lo plenamente, embora, talvez, seja mais presente na antiguidade do que na atualidade, dadas as condições das operações militares da segunda metade do presente século.

d. Edward L. Munson afirmou que "a idéia de comando assinala o ponto de convergência de duas correntes psicológicas diferentes ou distintas, talvez mesmo contrárias: uma, liga-se à pessoa do chefe; outra, à dos subordinados". Daí, um primeiro atributo do chefe mi-

litar (ou de qualquer chefe): saber conciliar as duas correntes e, habilidosamente, impor a sua, quando necessário. Norman C. Meyer em "Military Psychology" diz mais: "O chefe militar sagaz nunca subestima o fator humano. Dará ao moral e ao espírito de corpo tanta importância, ou mais, que à capacidade militar e ao material". Norman não deixa de confirmar Munson ao ressaltar um fator psicológico: o moral aliado ao espírito de corpo (amor à organização). Atribui ele que ambos impulsionam o conhecimento técnico (capacidade militar) e proporcionam uma melhor utilização de equipamento bélico, o que não deixa de ser de suma importância. Fica, desta forma, ressaltado um requisito da chefia militar: *conhecer e saber explorar o fator humano*. Há também a considerar, não fugindo à regra de todas as organizações, que dois atributos são comuns a todos os chefes militares, com maior ou menor intensidade, em determinadas funções:

- 1) qualidades técnicas ou específicas à profissão;
- 2) qualidades administrativas.

e. Um chefe militar não se improvisa, particularmente nos dias atuais. A história nos ensina que "para ser grande homem de guerra é preciso primeiro ser grande homem; o que equivale dizer: possuir qualidades pessoais eminentes, bem servidas por uma cultura extensa, a cultura mais avançada de sua época. O gênio só produz se é cultivado". (J. B. Magalhães — Noções Militares Fundamentais).

Cultura histórica, geográfica, filosófica e de matizes variados, portanto, se integram na educação e formação dos grandes chefes militares. Alexandre (discípulo de Aristóteles), Cesar, Frederico (homem de letras e artista), Napoleão (leitor de J. Jacques Rousseau), Caxias, Foch, Mac Arthur e tantos outros se educaram, se instruíram e se aculturaram através de suas vidas, sendo uns desde a tenra infância. Essa necessidade cresce à medida que sobem os postos da carreira.

f. Uma característica importante do chefe militar é a de possuir uma inteligência capaz de lhe proporcionar uma flexibilidade de decisão, face às mudanças imprevistas de uma situação. Deve ainda mais o chefe militar aliar à coragem física, a coragem moral de decidir, mesmo com risco ("risco calculado"), levando em conta que a guerra é um jogo de vontades, jogo este perigoso, onde a audácia física e moral importa, muitas vezes, na vitória. A propósito de coragem e de outras regras de conduta de um comandante, Patton estipulava:

- 1) "Os comandantes de exércitos e corpos-de-exército devem ter cuidado de serem fisicamente vistos por tantos homens de seu Grande Comando quanto possível e, com toda a certeza, por todos os soldados combatentes. O comandante deve também ser visto a caminho da frente e não ao voltar para a

retaguarda. No primeiro caso, deve viajar numa viatura aberta, claramente identificada com a sua insígnia; ao regressar deve, sempre que possível, viajar de avião. Isto economiza tempo e não permite que as tropas o vejam em deslocamento para a retaguarda."

- 2) "Os generais nunca devem demonstrar medo, dúvida ou fadiga. O homem corajoso é aquele que se domina e, a despeito do medo, prossegue em sua missão. A disciplina, o brío, o respeito próprio, a confiança em si mesmo e o desejo de glória são atributos que tornam um homem corajoso a despeito do medo."
- 3) "Cada um, na respectiva esfera de ação, deve chefiar pessoalmente. Qualquer comandante que deixe de atingir seu objetivo e que não esteja morto ou seriamente ferido, não cumpriu integralmente seu dever. Uma firme determinação de ser bem sucedido é tão vital com relação aos suprimentos como o é na linha de frente."
- 4) "Visite pessoalmente, e com freqüência, os feridos, pois os feridos em combate merecem a atenção pessoal de seu comandante."
- 5) "Em combate, os homens tornam-se temperamentais e, freqüentemente, pedem coisas de que realmente não necessitam. Entretanto, sempre que humanamente possível, seus pedidos devem ser atendidos, por mais absurdos que sejam." (Arremetida para a Vitória — Robert S. Allen — Edição da Biblioteca do Exército).

g. Uma lista de atributos de chefia militar seria por demais extensa, além das já apontadas. Podemos, contudo, resumir mais algumas:

- 1) Honradez, lealdade, devotamento ou interesse — inspiram, pelo exemplo, confiança e impõem disciplina sem meios coercitivos;
- 2) Energia, espírito militar, urbanidade, bondade (sem indulgência), justiça (para recompensar e para punir) e sinceridade — emulam os subordinados por sentirem no chefe um condutor com virtudes humanas, a par de qualidades militares; equilíbrio de tais atributos, por vezes contraditórios, é marca essencial do chefe militar;
- 3) Habilidade e adaptação à natureza e à mentalidade dos subordinados — facilita o comando, por se chegar mais ao grupo e a cada indivíduo do mesmo;
- 4) Simplicidade, objetividade, respeito à dignidade dos subordinados, comunicabilidade e saber corrigir — inspiram confiança, respeito, entendimento, apreço e atendimento;

- 5) Saúde ou resistência física e mental, constância, bom-humor e jamais desânimo — são atributos indicados por Napoleão a Sacy, em 1795; poderíamos acrescentar: espírito de renúncia e disciplina.

### 3 — CONCLUSÃO

a. Não resta dúvida que o chefe militar para se tornar um líder de autenticidade absoluta tem que vir revestido de uma série de atributos, alguns aprimorados e outros adquiridos pela instrução e vivência. Há a se considerar que alguns comandantes trazem em si, numa bagagem própria, em sua personalidade, em seu caráter e em sua alma, conforme se afirma vulgarmente, os traços de uma liderança militar incontestes. Este dom, quando cultivado e educado, dá ao chefe militar uma capacidade maior do que a outros líderes da carreira formados e aperfeiçoados pelas escolas.

b. Não há chefes perfeitos; isto é, chefes militares que sejam uma integral dos atributos apontados. Existem, porém, homens como Caxias e Tamandaré cuja soma de qualidades sobrepujava e anulava pequenas deficiências que porventura pudessem possuir. A propósito, Ramalho Ortigão proferiu que: "Cada um tem os defeitos de suas virtudes e as boas qualidades de seus defeitos". Assim, todo chefe militar consciente tem obrigação de vencer seus defeitos naturais e humanos, ou de, pelo menos, compensar os atributos que lhe faltam ou que não condizem com a função de comando.

c. Encerrando e voltando os olhos para D. Pedro II, Churchill, Roosevelt, Salazar e outros estadistas cabe afirmar que: "as elites que exercem postos de governo, tanto mais que os chefes militares, também comandam, ou melhor comandam os comandos, porque dirigem a guerra."

*Na longa e trágica história da guerra, o mais importante elemento dos exércitos tem sido sempre o homem. Mesmo hoje face a ampla mecanização e as quase incriveis armas de destruição, esse antigo princípio ainda continua de pé.*