

# O OFICIAL SUPERIOR

Gen Div OLDEMAR FERREIRA GARCIA

- 1 — Assunto exclusivamente militar
- 2 — Simples, objetivo e oportuno
- 3 — Foi aula apreciada e comentada favoravelmente
- 4 — Própria ao nível de ensino

Conclusão: Deve ser publicada

## AULA INAUGURAL NA EsAO — 1971

Convidado pelo Sr. comandante desta Escola para pronunciar a primeira aula do ano letivo perante todos os cursos, perguntei-lhe qual o tema que me indicava.

Respondeu-me S. Ex.<sup>a</sup> que gostaria de ouvir conceitos sôbre as relações funcionais do comandante com seu estado-maior, do chefe, em geral, com os assessôres.

Pus-me, então, a meditar sôbre as atividades da EsAO. Que pretende o Exército com o trabalho que aqui se realiza?

Consultei o Regulamento e de seu artigo primeiro extraí as seguintes idéias essenciais: Esta Escola tem por finalidade aperfeiçoar oficiais, habilitando-os para, em campanha, exercer as funções de comandante ou membro do estado-maior de unidade de sua arma ou serviço.

Eis aí a minha motivação. Aqui se prepara o oficial superior para suas funções de comandante e de assessor. Escolhi, então, o tema — O oficial superior.

Continuando a examinar a legislação, rememorei que o curso de aperfeiçoamento é requisito para promoção aos postos de oficial superior.

E mais ainda, a promoção por merecimento é função de um conjunto de qualidades que o Exército selecionou por traduzirem eficiência no exercício da profissão.

São atributos válidos para todos os postos de oficial e, porque já se incorporaram ao nosso sistema de vida, usamo-los, como padrão de julgamento, até mesmo instintivamente em nossa convivência no trabalho de cada dia.

Manda a lei que aquelas qualidades sejam inerentes ao caráter, inteligência, espírito e conduta militar, cultura profissional e geral,

conduta civil, capacidade como comandante, diretor, chefe, instrutor, administrador, técnico e também à capacidade física.

Na avaliação do caráter manda o diploma legal que se apreciem as atitudes do oficial, que devem ser bem definidas, revelando senso de responsabilidade. Seu comportamento em face de situação imprevista e difícil há de ser desassombrado, destemido. Na execução de suas decisões precisa revelar energia e perseverança.

A inteligência manifesta-se pela faculdade de apreender, sem retardo e com clareza, as situações novas e pelo poder de análise e de síntese.

O espírito militar patenteia-se na espontaneidade da subordinação e respeito aos superiores, correção na convivência com os subordinados, discrição de atitudes, iniciativa, dedicação aos encargos profissionais, pontualidade e assiduidade, espírito de camaradagem, correção dos uniformes.

A cultura profissional e geral é indicada pelos cursos que o oficial realiza e pelos seus trabalhos correntes ao longo de sua vida militar.

A conduta civil exprime-se pela observância das convenções sociais, respeito às leis e autoridades civis, cavalherismo e urbanidade, cumprimento dos compromissos assumidos.

A capacidade como comandante decorre da aplicação dos atributos de chefe e revela-se na sua ascendência sobre os subordinados e na confiança que a autoridade inspira por seus atos.

O valor do instrutor aprecia-se pela facilidade de expressão e desembaraço no transmitir conhecimentos profissionais aos instruídos.

O administrador destaca-se pelo zelo na gestão dos dinheiros públicos e no cuidadoso trato dos bens do Exército.

A habilidade técnica é apreciada pelo desembaraço em projetar e executar trabalhos de natureza técnica e dirigir atividades da mesma natureza.

A condição física é relativa ao posto e avalia-se por exame médico, pela disposição para o trabalho, presteza na execução de encargos e resistência à fadiga.

Os tópicos que acabamos de apresentar encontram-se na Lei de Promoções e no seu Regulamento. A legislação tem variado ao longo dos anos em busca de critérios que permitam avaliar numericamente os atributos dos oficiais. Não é fácil traduzir em números esses valores morais e espirituais.

Ao Exército convém que os melhores sejam os primeiros a atingir os postos superiores.

A procura da verdade na caracterização dos melhores tem sido o grande esforço de nossa instituição. Esse é o desafio que as gerações

de chefes militares vêm enfrentando e que terão sempre em sua pauta de meditações.

No Manual IP-100-5 — Operações — edição de 1970, encontramos o capítulo intitulado Comando, em que se exprimem conceitos e estabelecem normas de convivência entre comandantes e seus assessôres.

Examinemos alguns tópicos do capítulo.

O comandante e os órgãos que o assessoram constituem o comando.

Comando significa também ato e efeito de comandar.

A autoridade do comandante decorre de leis e regulamentos e a ele cabe total responsabilidade pelo êxito ou fracasso de seu comando. Essa responsabilidade não pode ser delegada.

O comandante exerce sua autoridade dirigindo pessoalmente as ações e estabelecendo padrões que devem orientar os seus assessôres e o executante no cumprimento da missão. O assessor é responsável perante o comandante pelo exercício de autoridade que lhe tenha sido delegada.

A eficiência do comando depende das qualidades de chefia que a personalidade do comandante tenha absorvido ao longo de sua formação militar. Chefia, diz o Manual, é a arte de influenciar o comportamento humano e a capacidade de conduzir homens.

O Exército precisa de chefes e os seleciona e forma através de todas as atividades inerentes à profissão militar.

Nos quartéis, nas escolas, na vida em sociedade, estamos nós, a cada instante, adotando atitudes que revelam a existência de uma sistemática a nos conduzir os passos.

A nossa instituição seleciona os seus futuros chefes, indo buscá-los na sociedade, mediante provas de capacidade moral, intelectual e física.

Nas escolas de formação comunica-lhes uma cultura adequada à personalidade de chefe e os estimula a prosseguir na busca de atributos aperfeiçoados.

No exercício das funções diárias nas organizações militares estamos constantemente aplicando princípios e normas de comando que se encontram nos regulamentos e manuais.

Eis aí uma tarefa que se impõe a quem é chefe em qualquer dos graus da hierarquia do oficial: estudar os regulamentos e manuais. Eles são o repositório de amplo ensinamento para que se aperfeiçoe o chefe militar.

Na ESAO estaremos aplicando os conhecimentos que adquirimos em nossa atividade profissional e absorveremos novas experiências tendentes sempre a aperfeiçoar as nossas qualidades de chefe.

Por aqui passei há trinta anos, como aluno do Curso de Artilharia, e posso afirmar que êste estabelecimento me deu uma base sólida, de conhecimentos amplos, que me permitiram não encontrar matéria nova no Curso de Artilharia de Campanha, que fiz, em seguida, em Fort Sill, EUA, em três meses.

Daqui levei para a Itália, na Força Expedicionária Brasileira, os fundamentos que me facilitaram o exercício do comando de tropa na guerra.

Aqui voltei mais tarde para chefiar o Curso de Artilharia. Encontrei o mesmo ambiente de trabalho em busca de melhores padrões para a autoridade de chefe.

Na variedade de solicitações a que nos entregamos nesta Escola, aplicaremos instintivamente tôda a gama de virtudes militares para levar a bom térmo a solução dos problemas. E vai se aperfeiçoando, assim, a nossa personalidade de chefe.

Na condição de alunos, os senhores estarão renovando seus hábitos de ouvir os instrutores, os conferencistas, os colegas, o seu comandante e aproveitarão tanto mais o seu tempo quanto mais atentos estiverem às palavras de seus interlocutores. É a arte de comunicação, utilizada de variadas formas na aprendizagem.

O chefe tem que fazer as coisas por intermédio de outrem e precisa, então, saber transmitir suas idéias com clareza.

A técnica de comunicação é de imprescindível ajuda em sua tarefa. Chefes, assessôres e executantes subordinados têm que se entender com clareza e objetividade e a missão é o ponto de convergência de todos os esforços.

É dever do comandante aperfeiçoar suas características de chefe.

O Manual C-20-10 enumera e conceitua as seguintes qualidades de chefia:

- a — Atividade: Revela-se pela vigilância, vivacidade e presteza nas ações.
- b — Boa apresentação: Decorre da boa aparência física, limpeza e correção dos uniformes e esmerada atitude militar.
- c — Coragem: Domínio do medo, contrôle dos nervos, em face da exigência de cumprir-se a missão.
- d — Espírito de decisão: Capacidade para decidir com oportunidade e levar avante, com autoridade, o seu pensamento.
- e — Sentimento do dever: É o estado de espírito sempre atento ao cumprimento do dever.
- f — Tenacidade: Resistência física e mental capaz de levar adiante a execução completa de uma missão.

- g — Entusiasmo: Ardor ou interesse acentuado no trabalho. Contagia o subordinado.
- h — Energia: Aptidão para impor sua vontade à de outrem.
- i — Modéstia: Ausência de arrogância e de orgulho.
- j — Bom humor: Capacidade de aceitar em bom estado de espírito, os múltiplos acontecimentos da vida diária.
- l — Iniciativa: Habilidade no agir, prontamente, em consonância com o pensamento do chefe, mesmo na ausência de ordens; diligência em propor medidas acertadas e oportunas.
- m — Integridade: Honestidade e inteirola moral.
- n — Inteligência: É capacidade intelectual que se exige de todos os escalões de comando.
- o — Senso de julgamento: Aptidão para analisar os problemas ou situações, pesar os fatores e chegar a uma decisão judiciosa.
- p — Sentimento de justiça: Aplicação imparcial e equânime dos prêmios e das punições.
- q — Lealdade: Atitude de seriedade e fidelidade para com superiores, pares e subordinados.
- r — Simpatia: Habilidade em conquistar a afecção daqueles que nos cercam.
- s — Tato: Aptidão no tratar com os chefes, pares e subordinados, sem ferir suscetibilidades.
- t — Desprendimento: Renúncia consciente do conforto ou dos privilégios que se possam usufruir em detrimento de outrem.

O saber é também atributo indispensável ao Chefe. Ter idéias é um imperativo da sua autoridade, já dizia o então Coronel Humberto de Alencar Castello Branco em suas reflexões sobre o trabalho de Comando.

S. Ex<sup>o</sup> o Sr. Ministro Gen Orlando Geisel, quando Chefe do Estado-Maior do Exército, na solenidade de entrega de espadas aos srs. generais promovidos em novembro de 1966, pronunciou uma oração, de que retirei os tópicos que vou ler, por serem pertinentes ao tema que ora explano.

"Nunca será demasiado repetir, como está em todos os tratados de chefia e liderança, que o chefe só se afirma pelo exemplo, exemplo no pensamento e na ação.

Para se fazer exemplo na ação e no pensamento, o chefe encontra suas grandes inspiraões no saber, no impulso, na objetividade, na simplicidade, na verdade, na justiça, na dedicação, no entusiasmo, na coragem.

Sem saber a vida é escuridão. Na medida em que se abrem os horizontes, se ampliam as responsabilidades do chefe no domínio do conhecimento, pois haverá mais inteligências esperando que a luz venha de cima para iluminar o seu caminho.

Nada se faz sem impulso, sem trabalho, sem dinamismo. Impulso é estímulo, é ímpeto, é esforço, indispensáveis às tarefas criadoras.

Mas ação sem objetivo é agitação. É mister buscar a objetividade, realizando coisas sensatas, práticas, tangíveis.

A simplicidade pode ser seguida também de humildade. É preciso buscar as coisas simples e espontâneas, na alma dos homens, ou nos espaços e amplidões.

O amor à verdade é a porta de tôdas as virtudes. É mister abri-la a todos os subordinados e à Nação inteira. Sómente a verdade constrói.

O senso de justiça do Chefe é a arte de alcançar a participação, a cooperação, a ajuda, a abnegação e o desprendimento de todos.

A dedicação é a capacidade de consagrar-se totalmente à missão. É a arte de oferecer-se, de dar-se integralmente ao esforço construtivo. Dar-se e fazer com que se dêem todos com tôdas as energias, à tarefa mais humilde, sem o desejo secreto de mostrar-se, que desvaloriza a empresa.

O entusiasmo é o fermento da vontade; é como se fôsse Deus no coração do homem.

A coragem é indispensável ao chefe. Sem a coragem não prevalecem quaisquer outras virtudes."

Temos falado em assessor ou estado-maior. Vamos estudar alguns de seus predicados colhendo elementos na COL 22-0-1, Chefia e Liderança, da ECEME, 1968.

Estado-maior de um comandante é o conjunto de oficiais destinado a auxiliá-lo no exercício de suas clássicas funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

O oficial do estado-maior não exerce autoridade de comando. Quando emite ordens, o faz em nome do comandante, de acordo com normas estabelecidas pelo mesmo chefe.

As relações dos assessôres com o comandante são de total franqueza no expor idéias e opiniões e se realizam dentro do espírito de obediência ao chefe e de execução de tudo o que não tenha sido ordenado mas que precisa ser feito.

O assessor expressará livremente suas próprias convicções e recomendações na devida oportunidade, mas levará ao chefe apenas

um resumo esclarecido de seu trabalho, acompanhado de elementos que possam indicar os motivos de suas convicções. O chefe não disporá de tempo para ouvir do assessor a narrativa minuciosa de como analisou o problema.

O assessor realiza seus encargos buscando êle próprio os elementos de estudo com que vai procurar soluções para os problemas. Aplicará todos os seus recursos no elucidar as questões. Não lhe cabe transferir para o chefe a tarefa que lhe foi proposta.

A análise dos pormenores de um problema e a sua síntese — clara, concisa e objetiva — são da responsabilidade do assessor incumbido de o estudar.

Seu trabalho tem que ser completo. Seu estudo, meticuloso, deve conduzi-lo a apresentar uma solução completa do problema, restando, apenas, ao comandante aprová-la ou não, aproveitá-la em parte ou rejeitá-la. Lembra a coletânea a conveniência de não estar o oficial de estado-maior, ou assessor, a importunar o comandante com pedidos de esclarecimentos, pois o comandante precisa de respostas e não de perguntas.

Essa afirmação serve apenas de advertência. O exagêro é condenável num sentido ou noutro. O oficial do Estado-Maior deve ter o discernimento necessário a que saiba da oportunidade de pedir esclarecimentos.

O oficial que faz parte de um Estado-Maior precisa ter capacidade de adaptação a situações novas, estabilidade emocional, polidez, curiosidade intelectual, senso de cooperação, maturidade, paciência, tolerância.

Para bem se comunicar deve ter facilidade de expressão oral e escrita e nível intelectual elevado.

Meus senhores, acredito no diálogo, no intercâmbio de idéias. Acredito nos princípios que regem a nossa profissão militar, na disciplina, na hierarquia, nas virtudes militares. Acredito nos benefícios que a minha crença proporciona às Forças Armadas. Acredito que servindo ao Exército estou trabalhando pela tranqüilidade da minha família, da sociedade, da minha pátria.

E porque assim se comporta o meu espirito, concatenei as idéias que se encontram nos compêndios e as transmiti hoje aqui no meu estilo.

Quando aluno da Escola Militar do Realengo, no 3.º ano da Artilharia, já me ensinavam os instrutores as primeiras noções de assessoria e de conduta de chefe militar.

Aconselhava-nos o Tenente instrutor a que, na subunidade em que fôssemos servir como subalternos, integrássemos com amor a equipe do Capitão. Que procurássemos estudar o pensamento dêsse chefe para com êle trabalhar em consonância.

Assim o fiz e muito aprendi com os conselhos e ensinamentos daquele meu jovem mestre do Realengo.

Do ponto de vista do chefe, éramos orientados pelo nosso Capitão-instrutor e comandante da Bateria da Escola.

Ele fôra instrutor de artilharia na EsAO, onde se revelou exímio artilheiro na conduta do tiro, como auxiliar do velho mestre de artilharia da Missão Francesa, o comandante Weller.

Dizia-nos aquêle Capitão em suas preleções curtas e incisivas:

"O oficial é responsável pelo bom andamento das atividades no quartel, em campanha, na guerra. Onde um fato inconveniente estiver para se desenrolar, aí deve estar presente o oficial para impedi-lo de acontecer. Para isso, tem que possuir o dom divino da onipresença e da onisciência."

Que é êsse dom de prever as coisas, que se deseja atribuir aos chefes, senão um dote que se adquire pelo esforço, pelo trabalho, pela experiência?

Do chefe espera-se nobreza, discernimento, equilíbrio, justiça, bondade, entusiasmo profissional e seus atos devem refletir experiência fundada no saber.

Numa conferência que fêz na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército para os alunos da turma a que eu pertencia, disse o então Coronel Humberto de Alencar Castello Branco que "os grandes chefes, além do saber, além do poder de observação e de compreensão, possuem a intuição. Por meio dela, apreendem o que está escondido nos homens e nas coisas, percebem mesmo as relações entre os fatos. Mas nem sempre a intuição é fiel. Os que se deixam só por ela levar podem enganar-se. Apreender a realidade sem usar do raciocínio é inexplicável. O chefe tem que empregar a reflexão".

Para melhor decidir, deve ouvir atentamente os seus auxiliares. Na Col 22-0-1, 1968, ECEME — Chefia e Liderança, página 53, encontra-se a seguinte sentença: "Escutar é a habilidade mais importante, mais difícil — e mais abandonada — da comunicação."

Após a decisão, ainda que contrária ao seu parecer, vai o assessor defendê-la e apoiá-la até o cumprimento da missão. Não pretenda usar a prerrogativa de decidir. Essa é da responsabilidade do chefe.

Servir é o nobre papel do assessor e sua função é cooperar.

Senhores oficiais-alunos, esta Escola nasceu há cinquenta e um anos e por seus bancos passaram Capitães e Tenentes que galgaram os postos mais elevados da hierarquia nas armas e serviços. Aqui firmaram as bases para se lançar adiante no caminho da responsabilidade crescente. Daqui saíram certamente estimulados para pros-

seguir nos estudos profissionais e transmitir aos seus subordinados a experiência que o seu trabalho foi sedimentando. Seus conhecimentos foram difundidos através da instrução dos quadros e da tropa.

A impulsão que receberam no hábito de estudar os conduziu a ingressar na ECEME ou em outro instituto de ensino superior do Exército ou das Forças Armadas.

Foram eles substituindo seus antigos chefes, por serem componentes de gerações sucessivas de novos chefes, e esse movimento nunca cessou e vai continuar pelo tempo afora.

Em cada ano esta Escola recebe numerosa turma de oficiais para, o esforço concentrado no estudo da tática e da técnica.

Hoje se inicia novo ciclo. Os senhores são um elo da corrente que o Exército estabelece em seu movimento para a frente.

O Exército não pára porque há sempre sangue novo a circular em suas veias e artérias.

Continuemos a participar no soergulmento do valor moral, espiritual e material da nossa instituição verde-oliva. Penetremos profundamente na alma das coisas do Exército pelo estudo continuado e persistente, para que, melhor o conhecendo, mais o amemos, mais nos dediquemos ao seu engrandecimento.

Sejam felizes e aproveitem com entusiasmo os ensinamentos que esta Escola se propõe difundir na formação da produtiva mentalidade do oficial superior.

A Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento e o mais alto escalão de ensino, o DEP, dão-lhes as boas-vindas a esta casa e desejam-lhes muito sucesso no curso e plena saúde, inclusive aos seus familiares.

*Mais importante do que a organização e as armas são os homens que compõem um moderno Exército. A modernização exige que o soldado seja bem preparado, alerta e inteligente. Ele deve saber pensar e agir rapidamente e ter versatilidade. E deve saber combater em condições superiores contra um inimigo acirrado.*

*Deve possuir, pelo menos em igual medida, a coragem moral e a devoção ao dever demonstradas pelos seus antepassados.*