

BASES RACIONAIS PARA O EXERCÍCIO DA DIREÇÃO E DO COMANDO

*Ciclo de palestras proferidas pelo então Ten-Cel-
Aviador GODOFREDO VIDAL (*), sob os auspícios da
LEGIAO BRASILEIRA DE ASSISTENCIA, em maio
de 1943.*

IV

DA DISCIPLINA E DA HIERARQUIA

Em obediência completa, submissão a todo o instante, execução literal e sem murmúrio das ordens serão o bastante para definir a disciplina?

Tratando-se da disciplina de um grupo de prisioneiros, sim; se, porém, se trata da disciplina de uma tropa, certamente que não.

O que faz a disciplina militar não é tanto a atitude constrangida do individuo, como seu estado de espírito.

Ser disciplinado, para o militar, é querer manter num conjunto o papel determinado por uma outra vontade; é a consciência que o militar tem da força legítima do conjunto a que pertence, consciência que o diferencia em absoluto, do prisioneiro e do escravo.

Ser disciplinado não quer dizer que não se cometam faltas contra a disciplina; que não se cometam transgressões às ordens recebidas — esta definição poderia bastar a um homem de tropa, mas é absolutamente insuficiente para um chefe colocado num escalão qualquer da hierarquia e, com mais forte razão, para aquêles que ocupam posições elevadas de mando.

Ser disciplinado não quer dizer, além disso, que se executem as ordens recebidas somente na medida que pareça conveniente, justa, racional, possível, mas também que se entre francamente no pensamento, nos pontos de vista do chefe que ordenou, que se tomem todos os meios humanamente praticáveis para dar-lhes satisfação.

Ser disciplinado não quer dizer, ainda, que se cale, que se abstenha de fazer o que se crê poder fazer ou empreender sem se comprometer — a arte de evitar responsabilidades — mas agir no sentido das ordens

(*) Falecido em 1958 como Maj-Brig R-1.

recebidas e, para isso, encontrar no seu espírito pela procura, pela reflexão, a possibilidade de realizar estas ordens; no seu caráter a energia de assegurar os riscos comportados na execução.

De um ponto de vista superior: *disciplina, dos chefes, igual à abvidade de espírito ligada à ação de caráter.*

A preguiça de espírito leva à indisciplina e à insubordinação. Num e noutro caso o chefe é culpado. A incapacidade e a ignorância não são circunstâncias atenuantes, porque o saber está ao alcance de todos que o procuram.

Esse saber para o qual todo o chefe deve pender, fixa-se no culto exclusivo de duas abstrações do domínio moral: o *dever* e a *disciplina*, culto que para produzir resultados satisfatórios exige *saber e raciocínio*.

Quem diz *ação comum, união de forças*, diz o inverso de uma ação independente, isolada ou sucessiva, que resultasse fatalmente na *dispersão*. É, pois, evidente que cada uma das unidades que compõem um conjunto de forças não está livre de *ir onde quiser* (união no espaço) nem *chegar quando quiser* (união no tempo); de se deixar guiar, em consequência, por opiniões ou princípios próprios de um chefe, de um regulamento ou estatuto, apresentados com certa justeza; de agir por sua própria conta *onde* — ou *quando* lhe aprouver — isso redundaria na indisciplina intelectual, no esquecimento ou abandono do cumprimento do dever — no sentido mais exato da palavra.

Para citar-vos um único exemplo de *indisciplina intelectual* reporto-me a que há milhares de anos, como no dia de hoje, o homem incide na mesma falta contra a simples e natural lei que preceitua "*Não façam a outrem o que não queres que te façam.*" E como quase a totalidade dos homens não respeita esse *imperativo categórico*, reina na humanidade tódia a sorte de desordens, de lutas e de sofrimentos. Na incompreensão de tão simples preceito julgam que só se poderá esperar de um milagre aquilo que está nêles realizar: *pôr em ação a própria consciência em benefício pessoal e da coletividade.*

E assim vai a humanidade julgando-se livre, achando que pensa por si, que age pela razão e segundo a sua própria vontade, quando de fato se acha escravizada a imagens imperceptíveis, a funções mentais conscientes, depositárias que são de injunções que atuam sobre os indivíduos desde os albores da vida, partidas dos pais, dos avós, dos preceptores, dos condiscípulos e do meio social em que vivem.

Seqüiosa de explicação para o que não se explica por estar acima da inteligência humana ou, pelo menos, do conhecimento atual, duvida da ciência para crer no sobrenatural, das divindades miraculosas que ela mesmo criou e destruiu.

O temperamento frágil e cismático inclina os indivíduos a pensar com tristeza no passado, a observar com desconfiança o presente, a perscrutar com temor o futuro e a apegar-se, como única tábua de

salvação, a uma idéia qualquer que os auxilie a sobrenadar no mar da dúvida.

Enquanto alguns dispensam esse recurso salvador porque dispõem privilegiadamente da consciência da realidade, quase todos a êle se agarram, temerosos, em desconfortável estado de incerteza quanto à ameaça de perigos que desconhecem, mas que julgam existir.

A grande massa da humanidade vive, porém, sob o fardo do misterio, na persuasão de que o único recurso é o do *conforto na esperança* que lhe oferece o misticismo embriagador.

Um determinismo biológico preestabelece, certamente, o lugar de cada um na existência e deixa a liberdade de usar os dotes possuídos em benefício próprio e da sociedade.

Assim o individuo quer e age segundo temperamentos e educação; quer aquilo que satisfaça as exigências do temperamento e este, por sua vez, manifesta-se segundo as conseqüências de fatores ancestrais e de influências acumuladas e recalçadas, satisfeitas ou não.

Pela educação o individuo disciplina esse temperamento ou procura torná-lo menos aparente.

Muitos cientistas têm se pronunciado sobre a fraqueza do homem do ponto de vista físico, psíquico e moral.

Em face dessas idéias, algumas bastante esdrúxulas — o homem, fisicamente, não tem motivo para se julgar superior a outros animais, e, se lermos os "Estudos sobre a natureza humana" de Metchnikoff, membro do Instituto Pasteur de Paris, encontramos as desarmonias na fisiologia humana além de outras de caráter fisiológico.

As lutas atuais entre os povos e classes evidenciam claramente o instituto agressivo que vem presidindo a vida dos nossos semelhantes. Costumes atrozes, vencidos os tempos primitivos, chegaram até nós, a despeito dos novos rótulos dados às guerras entre irmãos e às de conquististas.

Um grande general belga, admirado como escritor e destacado como homem de espírito — o príncipe de Ligne — disse que "*o homem é perigoso e mau por medo, sempre por medo. Torna-se feroz, não tanto pela ferocidade propriamente, mas por julgar, em certos momentos, os seus adversários mais ferozes do que são*".

E se ouvirmos Pascal êle diz "quero crer que se todos soubessem o que dizem uns dos outros, não haveria quatro amigos neste mundo"; ouvamos de La Bruyère quando afirma que a maioria dos homens emprega a metade da vida em preparar a infelicidade da outra metade; de Anatole France definindo que "nenhum animal é mais avaro e cruel que o homem e que as sociedades humanas fundam-se na avareza e na crueldade".

É assim o pobre ser humano!... Amesquinhado, amesquinha-se; torturado, tortura-se. Na ilusão, sempre na ilusão, multiplicou-se para

constituir esta humanidade que, suspirando, caminha sobre longuíssima estrada sem jamais alcançar o destino que almeja.

Quando, no estado pré-histórico, iniciou a marcha, era composta de grotescos antropóides peludos, braçudos, feios e mais ingênuos do que brutos, que viviam nas cavernas ao lado do primeiro animal que conseguiram domesticar.

O nosso poeta humorista Emilio Menezes fixou numa frase candente que "o homem só teve a noção da sinceridade e a classificou como virtude no dia em que domesticou o cachorro".

Enquanto os séculos se escoam, o homem foi passando do antropóide para o semi-homem... lutando contra as feras, o clima, a chuva, a fome e contra os seus próprios semelhantes, e conseguiu constituir depois de muitos milhares de séculos, a massa de dois milhões de criaturas que povoam hoje o planeta escolhido para ser o berço de Adão e Eva e o martírio de toda a sua geração, inclusive da geração que se pretendia melhorar com o dilúvio de Noé e, depois, com a vinda do Redentor.

Mas, por tudo isso, é o homem o animal que mais sofre, que mais sente a dor. A consciência humana, ao invés de consistir um fator de superioridade, de bem-aventurança, um galardão divino, é, pura e simplesmente, o castigo reservado pelo destino a todos que vêm ao mundo com a obrigação de sofrer na proporção dos seus dotes intelectuais, ora porque aplicam mal ou nem sempre podem aplicar bem o dom excepcional que possuem.

E, na série animal, o único que se julga dotado de inteligência é o homem; também é o único que se preocupa com as razões do ser ou não ser; que pretende viver, gozar, ultrapassar-se após a morte.

De todos, entretanto, é o mais infeliz, porque não pode ou não sabe utilizar-se da inteligência em benefício próprio.

* * *

Vencer a timidez, a irresolução, a inconstância, o sentimento de inferioridade, em suma, conduzir a mentalidade, a consciência, sob a influência animadora de que ela está apta a dominar temores, corrigir defeitos e vencer dificuldades — eis o que a disciplina vem dar ao ser humano em sua plenitude de consciência e de vontade.

Disciplina e vontade aparecem, "a priori", duas antinomias; a disciplina austera e rígida aparece como uma esmagadora da vontade que caracteriza a independência do indivíduo.

Mas tal não se passa! A disciplina é a força que assegura a convergência da multidão de vontades que nascem a todo instante num agrupamento de indivíduos ligados por um laço qualquer; é ela que permite

o Chefe contar, com quase certeza, que tôdas as vontades individuais agirão no sentido previsto pela sua; é ela que recolhe tôdas as volições esparsas, diversamente dirigidas, quem as orienta grupando-as num feixe unico acionado para um mesmo objetivo escolhido pelo chefe; é ela que, dando ao soldado a segurança de que todos os seus camaradas, tanto os mais próximos como os mais longínquos, agem no mesmo sentido que êle, faz nascer, destarte, o fator essencial no agrupamento: a *confiança*.

Nas horas terríveis em que o mêdo físico aplasta o individuo, o mêdo moral esmaga os chefes, em que desaparecem os sentimentos de solidariedade e a iniciativa é sufocada pelo temor — a *disciplina* intervem como senhora e *força a querer* êstes homens que não mais pensavam querer.

Com ela se atenuam todos os choques, tôdas as perturbações e reações que tornam tão difícil o funcionamento do organismo formidável que é uma força armada; dá uma mesma impulsão às múltiplas engrenagens da colossal máquina, melhorando consideravelmente o seu rendimento.

Teve, no princípio, como principal elemento o temor, o temor do castigo terrível, imediato e certo, oposto ao temor nato do instinto de conservação. Depois evoluiu e, em nossos dias, na maior parte das Forças Armadas ela tendê a tomar um caráter de solidariedade livremente consentida, baseada no sentimento do dever.

Tendo assim descerrado os estreitos laços que entravavam as manifestações das vontades individuais, ela permitiu a aparição da *iniciativa*, esse espirito vivificante que dá uma impulsão mais forte à vontade do chefe ao invés de arrastá-la passivamente como reboque.

Como coadjuvante da disciplina, e mais forte que ela, está o *sentimento do dever*.

É um verdadeiro imperativo categórico que, dominando o individuo, não deixa nenhuma latitude na ação. Impõe-se à vontade e a dirige para a realização de um devotamento absoluto, de sacrificio integral.

Nos soldados, e nós estendemos esta palavra aos militares de todos os postos, torna-se "esta fé que reina soberanamente nos exércitos, esta religião máscula, sem símbolos nem imagens, sem dogmas nem cerimônias, cujas leis não estão em nenhuma parte escritas — a Honra" diz Alfred de Vigny.

"Na guerra, no combate, revolta-te contra o instinto; faz tua razão escrava da tua vontade e que tua vontade seja escrava do dever, que ela seja tôda de devotamento e de sacrificio.

Não mede tua ação por teu poder que é fraco, mas por teu dever que é grande: *faze o que deves*. E teu dever está na maior ação, no maior perigo e estará onde receias ir" — eis o que definiu o Conde de Montaigne no seu magnífico livro "Estudos sôbre a guerra".

Vejamos agora o que dizem os grandes mestres da guerra sobre a *disciplina*.

Do diálogo entre Péricles e Sócrates:

"É precisamente na guerra que os atenienses não dão provas sequer de disciplina" diz Péricles.

Ao que responde Sócrates:

— "Pode ser também que sejam comandados por gente incapaz. Ordinariamente as pessoas que querem dirigir outras numa arte podem dizer onde receberam os princípios dessa arte, mas a maior parte dos nossos generais são verdadeiros improvisadores".

* * *

"Catão, o antigo, pensou que se tornaria ainda mais útil à sua Pátria escrevendo os preceitos sobre a disciplina militar do que o fôra por suas vitórias sobre o inimigo". *Vegecio*.

* * *

"Em matéria de disciplina o exemplo exerce uma ação bem mais eficaz que as palavras e o soldado regula sua obediência pelo que é praticado por seus chefes". *Napoleão*.

* * *

"O chefe, êle próprio, qualquer que seja o posto occupado na hierarquia, não deve jamais esquecer que não comanda seus subordinados senão no grau de obediência que deve a seus superiores". *Gen Marmont*.

* * *

A subordinação tem lugar rigorosamente de posto a posto; a exata observação das regras que a garantem, afastando-a do arbítrio, deve manter cada um nos seus direitos como em seus deveres.

Com efeito, a *disciplina* não é somente um laço que reúne entre si os soldados para formar um poderoso feixe nos agrupamentos armados ou nos exércitos — é também a cadeia misteriosa que liga, na hierarquia militar, os inferiores aos superiores pela confiança e simpatia, como os discipulos fiéis e devotados, na antiguidade, ligavam-se aos mestres dos quais admiravam as obras e reconheciam a superioridade.

Não há disciplina onde não haja um mestre, isto é, um chefe capaz de dirigir, de ensinar, de doutrinar, enfim, de comandar.

Do ponto de vista filosófico poderíamos distinguir a *disciplina individual*, preciosa aptidão que possui o homem civilizado de submeter seus atos e sua vontade às regras impostas pelos chefes ou pelas leis; essa faculdade é resultante de muitos séculos de tradição e da hereditariedade.

A disciplina individual torna o homem suscetível de ser dirigido por uma sábia regulamentação de corpo e de espírito, sem hesitação, com rapidez e precisão.

A *disciplina coletiva* pode ser obtida pela ação enérgica de um chefe exercendo sobre um grupo de indivíduos já preparados individualmente.

Nada mais perfeito para apreciarmos o poder maravilhoso da disciplina individual e coletiva que uma orquestra. Cada músico, perfeitamente enquadrado na execução, chega à posse completa de sua arte e de seu instrumento especial por uma disciplina individual muito severa, que lhe foi imposta pelos exercícios regrados e metódicos.

Sob a direção, a orquestra não é mais que um conjunto de instrumentos disciplinados obedecendo e orientados instantaneamente por uma única vontade.

A obra musical do compositor está na partitura, representando um quadro sinalítico para o maestro.

A *disciplina* é, pois, o *princípio harmônico e vital das organizações*.

A História nos mostra como os grandes povos da antiguidade adquiriram e conservaram seu poder matendo enérgicamente a disciplina de seu povo ou de seus exércitos e desde que este princípio conservador foi pôsto de lado sua decadência começou, e, rapidamente, tornaram-se presa de seus inimigos ou de anarquia.

Quem não constatou ainda que uma tropa comandada com inteligência, calma e precisão é sempre disciplinada?

* * *

As condições principais que permitem melhor assegurar a disciplina num exército são as seguintes:

- 1º) Uma educação viril da juventude que, desde a infância, acostuma o homem na ordem, na obediência, no trabalho físico e intelectual e imprime fortemente o sentimento do dever e o respeito à hierarquia social e militar.
- 2º) Um sistema de avanço racional, igualmente afastado do favor e da rotina, que não eleva à frente da tropa senão os chefes ou graduados de um valor indiscutível, aptos ao Comando, tendo dado por si próprios o exemplo da subordinação junto ao talento necessário.
- 3º) Uma organização do Comando, firme e precisa, que dê a autoridade e o prestígio dos chefes em cada posto, aumentado-lhes sua iniciativa e engajando sempre suas responsabilidades.

- 4º) Bons métodos de educação profissional que não deixem jamais indolentes o corpo e o espírito dos subordinados, modelando-os, pelos exercícios continuados, aos trabalhos e privações, e que lhes dêem o hábito da obediência absoluta às exigências do serviço.
- 5º) Estabelecer entre chefes e subordinados, por meio de leituras, conferências e exercícios especiais, relações mais freqüentes, de modo a provocar entre ambos essa corrente simpática que liga o mestre ao aluno, que, sem prejudicar o respeito hierárquico, desperta no coração do subordinado a confiança, o sentimento do dever e os devotamentos heróicos.
- 6º) Meios de repressão simples, prontos, sãbiamente graduados, aplicados com inteligência, sem hesitação, com imparcial firmeza. Aplicar exatamente as leis e punir severamente todo o ato de desobediência ou má vontade.
- 7º) Um sistema de recompensas e citações bem escalonadas, distribuídas com imparcialidade, de modo a excitar a emulação, pondo sempre em foco chefes e subordinados que se distinguiram por seu valor moral, talento profissional ou trabalhos técnicos.

* * *

Enfim, o moral da tropa é o sentimento irrefletido de sua força ou de sua fraqueza. Nunca está igualmente repartido, em seu duplo sentido, entre duas tropas que se defrontam: uma tem *confiança* e a outra *terror*; e o terror de uma está sempre em proporção à confiança da outra.

* * *

Antes de terminar cabe-me ainda falar sôbre a *hierarquia* que dimana das funções do Comando como elemento ativo da disciplina.

Assistimos há quase um século ao espetáculo da insuficiência e da fragilidade de tôdas as superioridades que dão *sorte do nascimento, da riqueza, da tradição, da ordem social*; vimos, ao mesmo tempo, em tôdas as estadias e carreiras da sociedade, uma multidão de indivíduos elevar-se a tomar lugar no pináculo pelo único poder de espírito, do caráter, do saber e do trabalho reunidos.

Ao lado das tristes e más impressões que suscita nas almas esta perturbação violenta e contínua das situações e das existências, há uma grande lição moral, a *convicção de que o homem vale sobretudo por si, e que de seu valor pessoal depende inteiramente seu destino e o da sociedade*.

Vivemos uma nova era da evolução da Humanidade — a era dos mais capazes.

E assim, o talento de julgar os indivíduos e empregá-los segundo suas capacidades é uma das mais importantes qualidades que deve possuir um chefe, cuja glória depende unicamente, muitas vezes, da maneira como se executam as ordens d'ele emanadas.

"É governar maravilhosamente o saber escolher e aplicar segundo seus talentos a gente que nos é subordinada" — dizia Fenelon.

* * *

Finalmente, eis-nos chegado à meta a que me propus.

Terminamos hoje a série de palestras que deveriam constituir o Curso de Aperfeiçoamento de Direção e Comando. Nelas observastes que esta nobre missão de dirigir almas ou de conduzir uma organização aos seus reais propósitos se fixa em princípios cristalinos feitos de verdade, de obediência, de saber, de imaginação, de espiritualidade, de bondade, de equidade e de justiça.

Estou certo que os haveis compreendido bem, mas isto não basta. Deveis meditá-los e sopesá-los no recesso de vossa alma e lembrar-vos sempre que "aquêles que exigem a obediência cega para ter somente a vã satisfação de ser obedecido não sabe comandar nem é digno do comando".

Para assim pensar não é preciso folhear Salomão; basta meditar sobre o ponderado dizer de La Bruyère quando falava do mérito pessoal: "Quem pode, escreveu êle, com os mais raros talentos e méritos evidentes, deixar de convencer-se de sua inutilidade ao considerar que, morrendo, deixa um mundo que não tenha sentido a sua perda e onde tanta gente existe para substituí-lo".

É êste o estado de alma que orienta a prestação de contas que ora vou chamado a dar-vos, encerrando a parte teórica d'êste curso.

Foi sopesando maiores responsabilidades que me apresentei perante vós, vindo assim a esta tribuna quem dela deveria fugir se outro escopo não visasse senão o de procurar ser útil pela sua atividade onde quer que a solicitem, como é obrigação de todos quantos não desejam viver improdutivamente.

Não poderá haver progresso possível, nem aperfeiçoamento realizável, não haverá ordem ou edificio social que se mantenha, se dominarem os *fundibularios* — os que destroem sem construir, os que agrilhoam, os que não respeitam convicções alheias, os que só se agitam para destruir, pela catapulta da palavra intemperante, a ação lenta dos que verdadeiramente labutam na colmeia humana.