



CULTURA PROFISSIONAL

A ARTE DE COMANDAR ⁽¹⁾

Conferência do Exmo. Sr. Gen. de Ex. TRISTÃO DE ALENCAR ARARIPE, pronunciada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais

NOTA — Este trabalho faz parte de um livro do autor, há muito tempo em preparação.

"On a soigneusement étudié l'outil : le cannon, le fusil, le cheval ; et le moins possible l'ouvrier, par qui seul pourtant vaudra l'outil".

(Marechal LYAUTHEY)

"Of all the complicated machines, that mechanized war employs, the most complicated are the men who operated the other machines — the tanks, the planes, the guns. These other machines, however, do not start themselves, or aim themselves, it always take a man to do it.

What starts the man and aims him?"

(Psychology for the Armed Services)

APRESENTAÇÃO

NECESSIDADE DÊSTE ESTUDO

TODO MUNDO reconhece que da habilidade em tratar alguém com os seus semelhantes, superiores, iguais ou inferiores, depende o bom êxito das ações humanas.

NESTES ÚLTIMOS TEMPOS, digamos, a partir de 1917, tem crescido o interesse pelo estudo e aperfeiçoamento dessa habilidade. Há hoje uma Ciência ou Arte, como queiram, de *Chefia*, de *Liderança*, de *Comando* e projeta-se uma ciência de muito mais larga invergadura — a das *Relações Humanas*.

(1) Como escrevemos para o meio militar, preferimos o termo ARTE DE COMANDAR, aos de ARTE de CHEFIA, de LIDERANÇA, etc.

NO MEIO MILITAR, essa noção é fundamental. Por isso, todos aqueles que exercem funções de mando precisam conhecer os métodos e processos que contribuem substancialmente para orientar e melhorar o exercício do comando e o manuseio do pessoal em todas as Forças Armadas.

NA FALTA de idéias sistematizadas e de treinamento adequado, os jovens oficiais e sargentos tentam usar métodos e processos empíricos e formalísticos quando lidam com os indivíduos. Se, em algumas vezes, conseguem bom êxito, em muitas outras, fracassam e não chegam a ser bons chefes.

ESTE MODESTO ESTUDO de Psicologia Aplicada à ARTE DE COMANDAR ou de CHEFIA pretende ser uma contribuição para orientar os oficiais e sargentos nesse sentido.

FINALIDADE DÊSTE ESTUDO

VISAR-SE-A preferencialmente :

a) PROPORCIONAR aos chefes os conhecimentos e a compreensão indispensável do *comportamento humano, individual e coletivo*, de maneira a auxiliá-los na apreciação desse comportamento, em todas as manifestações da atividade própria e dos outros indivíduos;

b) FACULTAR aos chefes e subordinados *normas de técnicas proveitosas na lida eficiente com os homens e especialmente o brasileiro, incluindo-se nesse rol os métodos de seleção e instrução, a prática no lidar com o pessoal, o domínio de si mesmo e dos subordinados em situações difíceis dos tempos de paz e de guerra, as relações com os indivíduos, o público e as organizações civis, etc.*

APRECIAR-SE-ÃO subsidiariamente :

a) A PSICOLOGIA do homem brasileiro normal ;

b) ASPECTOS PARTICULARES do *comportamento coletivo*, tais como o pânico, o boato, manifestação política coletiva, rebelião, motim, opinião pública, guerra psicológica, etc.

I — INTRODUÇÃO

1.1 — CHEFIAR, SEGUIR, COMANDAR, OBEDECER, EDUCAR, ENSINAR, INSTRUÍR, APRENDER, REALIZAR são várias ordens de atividades que se interpenetram mutuamente ; constituem os elos da mesma cadeia a que qualquer homem está acorrentado por força da própria atividade e de suas relações com os seus semelhantes.

CONSCIENTE ou inconscientemente, qualquer ser humano tem a sua parcela nessas atividades, imperceptível às vezes, bem ostensiva em muitas outras ocasiões. Mesmo os párias têm o seu momento de servir de guia, de exemplo, de mestre de outrem, como também seguirão outros, receberão ensinos, aprenderão e realizarão muita coisa.

1.2 — MAS, na realização de qualquer obra ou na concepção de uma idéia, melhores serão os resultados se se tiver *aprendido e aprendido bem*.

APRENDIDO A CHEFIAR
APRENDIDO A SEGUIR
APRENDIDO A COMANDAR
APRENDIDO A OBEDECER
APRENDIDO A EDUCAR
APRENDIDO A ENSINAR
APRENDIDO A INSTRUÍR
APRENDIDO A APRENDER
APRENDIDO A REALIZAR

1.3 — NÃO HÁ, na preparação dos homens para a vida, diferença na orientação da Aprendizagem, quer se destinem êles a *chefes e mestres*, quer a *subordinados, aprendizes e meros executantes*. A diferença se pronuncia, entretanto, quando se encaram a intensidade, a dosagem e a natureza daquilo que deve ser aprendido. Isso porque a Aprendizagem visa a formação, o aperfeiçoamento e a seleção por meio da especialização dos homens para diferentes misteres, o que leva a procurarem-se para os *chefes, mestres e simples executantes*, qualidades, aptidões e resultados impostos pela natureza das tarefas que irão exercer.

1.4 — A CHEFIA é, assim, essencialmente uma habilidade adquirida ou desenvolvida pela Aprendizagem.

CERTAMENTE, há objeções a esse respeito. Há quem pergunte: "Valerá a pena estudar-se o problema de Chefia?" "Não será a chefia apenas produto de bom senso e intuição? Poderão ser adquiridas ou aperfeiçoadas as qualidades de chefia? ...

"FIXEMOS o ponto de vista de que, inatas ou não, as qualidades de chefia são suscetíveis de educação e desenvolvimento. "HÁ, por exemplo, quem sustente que a capacidade de direção é diretamente herdada dos ancestrais. Limitemo-nos a lembrar, com os autores militares, que se assim fosse, os irmãos de *Napoleão* que tiveram excelentes oportunidades, teriam sido grandes chefes e não simplesmente os mediocres dirigentes que se revelaram. Ademais, para não alongar os exemplos, lembramos também que a família *Washington* apresenta um *Washington*, a de *Lincoln* sómente ele, sendo igualmente *Lorde Kitchner* o único elemento de destaque na família" (2) — Caxias e Osório foram únicos.

"AS PROBABILIDADES de que um técnico militar acerte ingênuamente com a solução psicológica científicamente correta de qualquer problema de "condução" humana são as mesmas que as que tem de acertar o alvo um atirador improvisado. Não há dúvida que a maioria dos grandes chefes militares foi de "psicólogos natos", mas, precisamente por faltar-lhes o auxílio técnico sistemático da Psicologia Militar Científica, conheceram, um dia, a amargura da derrota". (3)

1.5 — NESSA APRENDIZAGEM é indispensável que o futuro chefe ou o chefe já consagrado, — porque qualquer que seja a sua situação o homem está sempre aprendendo :

- tenha o maior interesse por sua iniciação e seu aperfeiçoamento como *chefe* e pelos problemas de direção dos superiores e subordinados;
- procure adquirir "conhecimentos práticos e compreensão indispensável do comportamento humano, de maneira a aplicá-los na justa apreciação desse comportamento em todas as manifestações da atividade própria e dos outros indivíduos;
- esforce-se por aplicar "normas de técnicas proveitosas na lida eficiente com os homens e especialmente o brasileiro, incluindo-se nesse rol os métodos de seleção e instrução, a prática no lidar com o pessoal, o domínio de si mesmo e dos subordinados em situações difíceis dos tempos de paz e de guerra, as relações com os indivíduos, o público e as organizações civis, etc.;"
- observe e analise continuamente os aspectos do comportamento e das relações dos homens, bem como a atuação dos chefes,

(2) Wagner Estelita Campos — Chefia e Liderança — 1948.

(3) Emilio Mira y Lopez — Psicologia Militar — 1949.

nas diferentes situações da vida, de maneira a adquirir maior experiência na Arte de Comandar.

- 1.6 — A APRENDIZAGEM é, pois, fruto da *experiência*, ou seja, do próprio exercício do comando e do *ensino intencional*. DESDE os primórdios da História Militar, os chefes, pela observação, pelo bom senso e pelos ensaios, acumularam conhecimentos simples e empíricos da natureza humana e adquiriram habilidade na direção dos homens. O ENSINO INTENCIONAL aproveita essa experiência dos chefes de todos os tempos e os conhecimentos sistematizados pela *Psicologia aplicada à Arte de Comandar e de Chefia*. Esse ensino orientará a aquisição de experiência dos jovens chefes.

1.7 — CONCEITO DA ARTE DE COMANDAR :

- 1.71 — A ARTE DE COMANDAR é um *meio*, e não um *fim*. O que se deseja é que o chefe, utilizando os melhores métodos e processos de comando, alcance o melhor êxito na direção de um grupo de homens para os objetivos colimados.

A ARTE DE COMANDAR é, em última análise, a arte de *influenciar* o comportamento dos subordinados. Ela consiste na habilidade de fazer com que os subordinados *sejam, por vontade própria, eficientes*.

"LEADERSHIP is the art of influencing behavior".
"LEADERSHIP is the ability to make men voluntarily and effectivily productive". (4)

ESSA ARTE domina todos os campos de atribuições do comando, encaradas em seus aspectos gerais e básicos :

- previsão, isto é, *investigação prévia*, a culminar no *planejamento* ;
- *organização*, isto é, *constituição material e humana do organismo e distribuição de tarefas* ;
- *comando*, isto é, fazer atuar o pessoal, por meio de *ordens e instruções* ;
- *coordenação*, isto é, orientar para *objetivo comum* e *harmonizar os atos e esforços* ;
- *verificação e fiscalização* da execução dos planos, ordens e diretrizes no interesse dos resultados colimados ;
- *formação, aperfeiçoamento e aproveitamento* do moral do grupo ou unidade e de suas habilidades técnicas ;
- *cooperação* com todos os elementos e órgãos interessados nos objetivos colimados.

- 1.72 — EXISTEM várias espécies de *Chefia* — científica, industrial, judiciária, militar, etc, cada uma podendo operar em diferentes níveis.

HÁ TAMBÉM entre nós vários termos para exprimir a ação de *Chefia* : *direção, chefia, comando, supervisão, gerência, presidência, superintendência*, etc. e, por último, o *barbarismo liderança*.

Como já dissemos, damos preferência ao termo ARTE DE COMANDAR, aplicada ao nível de comando de unidades constituídas e onde melhor se faz sentir a ação pessoal dos respectivos chefes, isto é, as frações elementares e pequenas unidades.

(4) Syllabus for Psychology of Military Leadership — West Point Military Academy — 1947.

MAS qualquer que seja a esfera ou nível de ação de *Chefia*, a sua essência reside :

- no conhecimento da natureza humana ;
- na competência e determinação para exercer sobre essa natureza conveniente controle ;
- bem como na firme vontade de realizar obra útil e de assumir todas as responsabilidades do encargo.

1.73 — CONCEITO *racional e humano* de Arte de Comandar :

ACEITA-SE que o Chefe pode assumir para com os subordinados e todos aqueles com quem tem relações, duas atitudes distintas :

- a chefia autocrática ;
- a chefia democrática.

ESSAS duas atitudes podem ser apreciadas através dos diversos aspectos do problema de chefia ou de comando. “O CHEFE AUTOCRATA entende a exposição de ordens como simples imposição de vontade pessoal, enquanto o Democrata a conceitua e aplica como definição de tarefa comum e que deve ser coordenada.

“ACENTUA-SE a diferença na “Concepção diversa da disciplina, por parte de um e outro tipo de chefe”, bem como na maior freqüência da realização, de sugestão, do elogio, da habilidade educativa, da cordialidade e respeito pela personalidade humana, no sentido da cooperação por parte do chefe democrata ; ao passo que o chefe autocrata é mais personalista, mais centralizador, menos ligado ao subordinado e utiliza com mais freqüência a coacção.

“O CHEFE AUTOCRATA adota a chamada “filosofia da força”, assim denominada por Dutton e segundo a qual se coloca o subordinado ante a alternativa de executar a tarefa, de obedecer e de observar determinadas normas ou então de sofrer as sanções. O CHEFE DEMOCRATA, de maneira diferente, prefere convencer o subordinado de que o cumprimento do dever satisfaz, em última análise, aos próprios interesses dos seus executores.

“O CHEFE AUTOCRATA faz da disciplina seu instrumento predominante de direção e sobre a mesma é que procura, — quando procura, — alicercear a moral do grupo ; o CHEFE DEMOCRATA vale-se do moral do grupo como instrumento predominante de ação e sobre essa moral é que procura fazer repousar a indispensável disciplina, que é, assim, mais sólida e consequente.

“O CHEFE AUTOCRATA considera seus subordinados como simples peças de um mecanismo, manejáveis a seu talante ; o CHEFE DEMOCRATA considera-os como portadores de energias que devem ser despertadas e orientadas para um objetivo digno, “seres humanos que pensam e sentem”.

É por isso mesmo que o CHEFE AUTOCRATA procura colocar seus subordinados em situação meramente passiva e exerce um poder sobre os mesmos, enquanto que o DEMOCRATA, buscando a cooperação ativa dos que dirige, exerce um poder com os mesmos.

“O CHEFE AUTOCRATA confia mais na sua capacidade em compelir à obediência ; o CHEFE DEMOCRATA, ao revés, procura fazer repousar sua ação na capaci-

dade em aliciar a cooperação voluntária e a simpatia. O primeiro tem a sua atividade caracterizada por um mero nexo de comando e obediência; o segundo por uma solidariedade de propósitos e uma profundidade de entendimentos. Aquele personifica, geralmente, um *ideal próprio*; este um *ideal comum*, que tanto é seu como dos subordinados e da organização a que serve.

“ENQUANTO O AUTOCRATA, preocupando-se em impor a vontade, manipulando, manobrando e simplesmente “mandando”, limita a ação dos subordinados, através de regras rígidas e minuciosas e preocupa-se em “ser necessário”, o DEMOCRATA, preocupando-se em orientar, dirigir, educar, estimular, adota um conceito racional e humano de disciplina do grupo e focaliza a pessoa dos subordinados, ajudando-os a desenvolver, ao máximo sua capacidade.

“PODER-SE-A objetar que a chefia que denominamos democrática é incompatível com a disciplina militar. Melhor resposta não encontrariamos que nas seguintes palavras escritas pelo ilustre comandante desta Escola (Escola de Estado-Maior do Exército) em carta que nos distinguiu a propósito de nosso livro. Tal afirmação — a imputar-se às Classes Armadas o uso do domínio e do comando de caráter radicalmente autocrático, traduz apenas, diz o General Alencar Araripe, o preconceito dos que não conhecem a estruturação das forças armadas. Elas só admitem a liderança racional e humana, uma disciplina compreensiva e uma obediência consentida. “NÃO poderíamos encontrar, também, melhor síntese da tese que defendemos. O conceito de “liderança racional e humana” contém em si os elementos básicos que constituem o objeto da atuação do líder: razão e sentimento dos subordinados, desde que êsses, como já se viu, são “seres humanos que pensam e sentem”. “Disciplina compreensiva” é precisamente a que se contrapõe ao conceito da disciplina autocrática, em seu velho sentido prussiano, porque controlando o procedimento individual e social, não ignora o ambiente humano em que elas se desenvolvem. Finalmente “obediência consentida” traduz a concepção fundamental dos subordinados como cooperadores da atividade do líder e não simplesmente seus instrumentos *passivos*”. (5)

1.74 — PODEMOS ainda apresentar a opinião do Brigadeiro do Ar Luiz Leal Netto dos Reys, então Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica: “Há quem pense que um Comando, para ser eficiente, basta apoiar-se na força de sua autoridade. Mas as relações entre os comandantes e comandados não são tão simples, sobretudo numa época de revolução social. Passou a era do chefe autoritário, com o advento do chefe democrático condutor de seres humanos, com suas paixões, ambições, que podem ser estimuladas, nervos que podem ser abalados, orgulho que pode ser recalado e esperanças que podem ser realizadas. Nos dias que correm, o chefe deve ser líder, cuja eficiência repousa na disciplina, mas também na lei moral, na compreensão e na motivação”. (6)

(5) Wagner Estelita Campos — Chefia e Liderança, já citado.

(6) Brigadeiro do AR L. L. Netto dos Reys — Discurso na ECEM Ar — 1948.

1.75 — NAO DEVEMOS terminar esta esplanação sobre o conceito de CHEFIA sem reproduzir duas advertências do já citado *Estelita Campos*, ambas de grande importância para o chefe militar :

A PRIMEIRA é a que ninguém será cem por cento chefe democrático ou cem por cento chefe autocrático. O que existe é a predominância de características num e outro sentido.

A SEGUNDA advertência — “e esta talvez a mais importante — diz com a necessidade do chefe colocar-se no exato meio térmo entre os dois extremos, pois a preocupação excessiva com a moral do grupo pode gerar o *sentimentalismo*, da mesma forma que o exagero da disciplina rígida (este adjetivo é nosso) pode conduzir ao *automatismo*”. (7)

DAI a sabedoria daquelas palavras que situam a atuação do chefe na simultânea consideração do que

- é *racional* e do que
- é *humano*.

“NEM EXCESSO de *sentimentalismo*, nem *familiaridade*. Não sejamos sentimentais com os homens. Evitemos a tendência ao *sentimentalismo*, elogiando os homens sem propósito, mimando-os, poupando-os demasiadamente. Isso é contraproducente e mesmo os aborrecerá, pelo menos, quando se tratar de bons soldados e de uma unidade que se preza”. (8)

1.76 — CAUTELA NA APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS DA ARTE DE COMANDAR OU DE CHEFIA :

JÁ INSISTIMOS sobre as *vantagens* dos conhecimentos psicológicos da ARTE DE COMANDAR OU DE CHEFIA.

Estes auxiliam o chefe :

- a prever e antecipar as possíveis reações dos comandados ;
- a influenciar êstes no encarar objetivamente as situações ;
- a conseguir o *ajustamento* dos mesmos às diversas situações ;
- a conhecer a própria personalidade e procurar melhorá-la.

POR OUTRO LADO, o emprêgo desses conhecimentos sofre as seguintes *limitações* :

- como já se disse, constituem um *meio* e não um *fim* ; completam e melhoram a *experiência* ; são um *instrumento* para auxiliar a ação do comando ;
- nada vale saber aplicar os conhecimentos ; o que vale é o resultado conseguido ;
- ainda há certo empirismo no conhecimento da natureza humana ; não são conhecidas e explicadas muitas das reações em determinadas situações ;
- as regras indicadas têm variadas aplicações, conforme os casos ; isso faz da ARTE DE COMANDAR uma verdadeira “Arte” e delicada “terapêutica” ;

(7) Wagner Estelita de Campos — já citado.

(8) Marechal do Ar Sir John Slessor — A Arte de Comandar, resumida em *Limitary Review* — Setembro de 1950.

- é perigoso aplicar processos psicológicos, como *panaceia*, sem conhecimento seguro de seu efeito; os seres humanos não podem servir de cobaias; só as regras comprovadas pela experiência são aconselháveis;
- a Psicologia Militar ainda está em fase de início e de sistematização.

II — A PSICOLOGIA E A ARTE DE COMANDAR

2.1 — GENERALIDADES :

2.11 — A LINGUAGEM psicológica ainda se ressente de imprecisão e de certa controvérsia de definições. Porém, do meandro das diversas escolas existentes, destacam-se algumas *noções fundamentais* que devem ficar bem assentadas para a perfeita compreensão dos assuntos esplainados, evitando-se, contudo, atribuir às mesmas um valor demasiadamente rígido. O que impõe são os resultados concretos a serem alcançados. (9)

2.2 — DEFINIÇÃO DA PSICOLOGIA : (10)

2.21 — DE ACORDO com a etimologia do vocábulo, PSICOLOGIA significa *ciência ou estudo da alma* e foi assim que se entendeu no passado. Mas nem todos possuem da alma a mesma concepção. "Para os espiritualistas, por exemplo, a alma é uma entidade incorpórea e espiritual, capaz de existir de modo independente, embora se encontre intimamente ligada ao organismo. Para os materialistas, ao contrário, a alma representa apenas uma função do cérebro e constitui parte integrante do corpo, sem o qual jamais poderá subsistir". (11)

A PSICOLOGIA propriamente dita não cuida, porém, de tal problema. Nem espiritualista, nem materialista, ela não trata da *essência da alma*. Deixa esse aspecto à *Metafísica*, que, como se sabe, se preocupa com as causas primárias e últimas de todas as coisas. (12) Limita-se ao estudo dos fenômenos passíveis de serem por nós percebidos.

POR ISSO MESMO, a *Psicologia* não recebe de todos a mesma definição.

(9) "As divergências que se observam entre as diversas escolas psicológicas são apenas de natureza metodológica ou filosófica. Essas discrepâncias no tocante aos métodos de pesquisa e às posições especulativas das várias correntes não têm prejudicado a parte propriamente realizadora e construtiva da Psicologia. Daí a unidade expressiva que apresentam os resultados concretos obtidos pelos psicólogos das diferentes escolas. E tanto é assim que o auxílio da Psicologia Experimental é invocado, a todo o momento, pela educação, pela medicina, pela justiça, pelo trabalho, pelo comércio, pela indústria, etc. (Theobaldo de Miranda Santos — *Noções de Psicologia Experimental*).

(10) "A palavra *Psicologia* foi usada pela primeira vez por Goclenius (Rudolf Goeckel), de Marburgo (1590). Foi vulgarizada pelo filósofo alemão Christien Wolf (1679-1754), com a "Psicologia empírica" e a "Psicologia racional". — ABC de Psicologia — Armand Cuivillier.

(11) "Para os materialistas, sendo a alma apenas uma função do sistema nervoso, a Psicologia é um dos ramos das *ciências naturais*. Para os espiritualistas, a Psicologia faz parte das *ciências do espírito*, uma vez que os fenômenos psíquicos, por sua natureza inestável e imaterial, se distinguem, irredutivelmente, de todos os outros fenômenos do universo". (Theobaldo de Miranda Santos — já citado).

(12) Loys Müller — *Psicología*, tradução espanhola.

PARA UNS, é a *ciência dos fatos da consciência*. Para outros, é a *ciência do comportamento*. Mas, em verdade, para ter-se uma definição completa, torna-se preciso fundir as duas numa só, porque a *vida psíquica* se manifesta :

- por fenômenos internos, *fatos de consciência* ou conjunto de processos psíquicos implícitos, com as sensações, as imagens, os sentimentos, as idéias, a inteligência, a vontade, etc. ;
- e por comportamentos ou conjunto de reações verbais e motrizes explícitas, isto é, fatos do procedimento externo do indivíduo, de suas reações objetivas, embora essas manifestações possam ser ou não conscientes. (13)

2.22 — A *PSICOLOGIA* é encarada, então, como a ciência que estuda os fatos psíquicos ou psicológicos, considerados quer como fatos de consciência quer como fenômenos do comportamento. (14)

Não haverá nenhum mal se adotássemos, como forma mais precisa, a definição de ser a Psicologia a ciência do comportamento humano, desde que admitamos ser êste a atividade global das reações do organismo humano tomadas no seu conjunto. (14)

2.23 — A *PSICOLOGIA* pode ser estudada como *ciência pura* e como *ciência aplicada*.

A *Psicologia pura* visa, com fim meramente especulativo, descrever, explicar e compreender os fatos psíquicos, sem encarar qualquer aplicação prática.

A *Psicologia aplicada*, predominantemente prática, procura estudar os fatos psíquicos, com o fim de melhorar os vários aspectos da vida humana.

2.3 — DEFINIÇÃO DA PSICOLOGIA MILITAR :

2.31 — Psicologia Militar é “o ramo ou parte da Psicologia Apli- cada que intenta utilizar todos os recursos atuais da técnica psicológica para conseguir o melhor rendimento possível em todos os escalões ou graus da atividade militar, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra. (15)

2.32 — OBJETIVOS DA PSICOLOGIA MILITAR

Podemos seriar os variados *objetivos da Psicologia Militar* da seguinte forma :

A — A *organização racional das Fôrças Armadas*, compreendendo, principalmente :

- a apreciação do valor técnico do pessoal humano ;
- a seleção e orientação profissional do pessoal ;
- a estrutura dos órgãos de comando e de execução do organismo militar, de acordo com a organização científica do trabalho ; (16)

(13) Theobaldo de Miranda Santos — já citada a obra.

(14) Henri Pieron — *La Psichologie come science du comportement*, citada por Lourenço Filho, em *Introdução ao estudo da Escola Nova*.

(15) Emilio Mira y Lopez — *Psicología Militar*.

(16) Emilio Mira y Lopez — *Psicología Militar*.

B — A aprendizagem militar em seu sentido amplo ;

C — O comportamento militar, isto é :

- as bases da arte de comandar ;
- as bases do comportamento individual e coletivo, na paz e na guerra ;
- a moral militar ;
- os problemas específicos de ajustamento militar ;

D — Conhecimento e tratamento do adversário ;

E — A guerra psicológica ;

F — Relações com a população civil amiga e inimiga e o aproveitamento das mesmas.

2.4 — A PSICOLOGIA MILITAR E A ARTE DE COMANDAR :

2.41 — TODOS ESSES PROBLEMAS e as soluções que dêles decorrem interferem na Arte de Comandar. A Psicologia Militar daí extraí grande soma de ensinamentos. POR ENQUANTO, limitaremos o nosso esforço a um certo número de conceitos que devem ser aplicados :

- aos homens que são comandados ou dirigidos ;
- às qualidades indispensáveis aos chefes ou líderes. Isso porque, para comandar ou dirigir homens, é necessário saber :
- por que os indivíduos procedem de certa forma, quer quando entregues a si mesmos, quer quando influenciados por outrem, quer ainda quando em grupo ;
- quais os processos que devem ser empregados para induzir os indivíduos a procederem de acordo com a maneira desejada ;
- como ajustar o comportamento do próprio chefe ao daqueles a quem deve dirigir, comandar, ou com quem deve conviver, de modo a ser bom chefe ou pessoa eficiente.

2.42 — Daí, os aspectos dos diversos problemas :

- Psicologia Militar do indivíduo que se comanda ou com quem se convive ;
- Psicologia Militar do grupo que se comanda ou com o qual se convive ;
- Psicologia Militar do comandante, chefe ou líder.

QUADRO-RESUMO DE APLICAÇÃO DA PSICOLOGIA

Nestes últimos vinte anos, tem-se procurado aplicar os conhecimentos da Psicologia em todas as atividades humanas e, por isso, essa aplicação busca uma designação genérica. A que mais nos atrai é a de CIÉNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, englobando conhecimentos, normas e técnicas de pedagogia, de didática, de direção e aproveitamento do esforço humano e de solucionamento dos problemas sociais, políticos e marciais no âmbito nacional e internacional.

Damos a seguir um quadro com algumas dessas aplicações. (17)

EDUCAÇÃO	Estudo do educando	Estática	seleção dos alunos organização das classes programas horários
	Organização escolar		
	Estudo do educador		
TRABALHO	Seleção profissional Orientação profissional Organização racional do trabalho Direito trabalhista Relações entre patrões e empregados Assistência e higiene psicológica do operário	Dinâmica	métodos e processos de ensino medida da aprendizagem orientação educacional disciplina
COMÉRCIO	Seleção profissional Orientação profissional Direção do empreendimento Técnica de vendas Publicidade Relações entre patrões e empregados Assistência aos empregados		
MEDICINA	Diagnóstico mental Psicoterapia Higiene mental Ortofenia		
JUSTIÇA	Teoria do testemunho e da confissão Psicotécnica policial Diagnóstico e terapêutica do crime Valor psicológico dos sistemas penais e penitenciários		
FÔRÇAS ARMADAS	Organização racional das Fôrças Armadas Seleção do pessoal Formação dos chefes Arte de comandar Métodos e processos de instrução Processos técnicos especiais A moral na guerra e o problema do ajustamento Guerra psicológica Relações com as populações civis, etc.		

III — IDÉIAS ESSENCIAIS DE PSICOLOGIA APLICADA

3 — FATOS PSÍQUICOS OU PSICOLÓGICOS :

3.1 — OS FATOS PSICOLÓGICOS são os fenômenos que se realizam em nossa vida psíquica e que são apreciados direta ou indiretamente. Podemos classificá-los em três grupos :

Conscientes — percebidos claramente em nosso espírito, tais como as *sensações*, os *sentimentos*, os *conhecimentos*, os *atos*, etc., dos quais temos intuição imediata ;

Subconscientes — à margem do campo iluminado da consciência, os quais não percebemos claramente, mas que exercem influência sobre os fatos da consciência ;

Inconscientes — absolutamente imperceptíveis à consciência, mas que exercem profunda influência sobre a vida psíquica, tais como fatos do passado pessoal, impressões de origem externa (clima, condições atmosféricas, etc.), impressões de origem interna (constituição geral, impulsos hereditários, tendências primitivas, hábitos profundamente enraizados).

3.2 — UNS E OUTROS se caracterizam :

- pela complexidade de um conjunto de elementos ;
- por uma síntese ou estrutura integral e não mera associação de elementos ;
- por comportarem condições orgânicas e psíquicas ;
- por originarem-se de uma ou mais tendências ;
- por pertencerem a um "eu", com o qual se encontram relacionados ;
- por terem possibilidade de se tornar conscientes, isto é, de serem conhecidos imediata e diretamente ;
- por serem conhecidos sómente pelo indivíduo no qual se processam ;
- por se realizarem sómente no espaço e não no tempo ;
- por não serem diretamente mensuráveis. (18)

3.3 — OS FENÔMENOS PSÍQUICOS OU PSICOLÓGICOS podem ser apresentados em três grandes grupos, que representam as grandes formas da vida psicológica, denominados *faculdades* :

Atividade	Independentes da experiência	<i>Atos reflexos</i> , os mais simples, congênitos ou adquiridos (estes dependentes da experiência) e que se manifestam como resposta do organismo a determinadas excitações do meio. <i>Atos instintivos</i> , também hereditários e que possuem maior complexidade que os atos reflexos.
	Dependentes da experiência	<i>Atos habituais</i> , muito semelhantes aos precedentes, pela invariabilidade com que se verificam ; deles, entretanto, se destacam por não serem hereditários e por serem aprendidos durante a vida, quer a custa da experiência própria, quer orientados pela experiência alheia. <i>Atos voluntários</i> , os mais complexos de todos, realizados à luz da consciência, e cuja principal característica reside em serem atos novos, executados pela primeira vez, diante de situações imprevistas.

Afetividade
ou
sensibilidade

Inteligência

- Prazer e desprazer*, que são estados agradáveis ou desagradáveis que experimentamos.
- Sentimentos*, processos afetivos persistentes e pouco intensos.
- Emoções*, processos afetivos rápidos e muito intensos.
- Paixões*, processos afetivos persistentes, muito intensos.
- Tendências*, disposições do indivíduo para, diante de determinadas circunstâncias, proceder de forma determinada.
- Processo de aquisição* : percepção, através de que colhemos conhecimentos do mundo exterior, por meio dos órgãos sensoriais.
- Processo de conservação*, representados pela *memória*, pelos quais os conhecimentos adquiridos são conservados e convenientemente utilizados.
- Processos de elaboração*, representados pela *associação de idéias, imaginação, abstração, generalização, juízo, raciocínio e atenção*, pelos quais os conhecimentos adquiridos são transformados e elaborados, espontânea ou voluntariamente, em conhecimentos novos.
- Processos de expressão*, representados pela *linguagem*, segundo os quais os conhecimentos, assim como os demais fatos psicológicos, são expressados por meio de sinais. (19)

3.4 — UNIDADE DA VIDA PSICOLÓGICA :

3.41 — “TODO FATO consciente é o conhecimento de um acontecimento exterior ou interior ao nosso espírito. Tem tonalidade afetiva agradável ou desagradável. Encerra elementos motores. Se o qualificamos de intelectual, afetivo ou motor é pela preponderância desses aspectos e não pela sua existência exclusiva, — de um deles. É preciso reconhecer, pois, que *todo fato psíquico é, ao mesmo tempo, intelectual, afetivo e motor*”. “A vida psicológica é una. É verdade que, para a comodidade da linguagem, dizemos : a inteligência pesquisa a verdade, a sensibilidade nos impele a amar, a vontade realiza tal ação. Mas é o ser inteiro, é a alma em sua totalidade que age em cada uma dessas operações”. (20)

3.42 — PERSONALIDADE :

A síntese de todos os fatos psicológicos constitui a *personalidade* que se desdobra nas seguintes estruturas :

- *constituição* ou estrutura físico-morfológica ;
- *temperamento* ou estrutura fisiológico-humoral ;
- *caráter* ou estrutura psicológica ;
- “*eu*” ou estrutura espiritual. (20)

(19) Theobaldo de Miranda Santos — Noções de Psicologia Experimental.
Iago Pimentel — Noções de Psicologia Aplicada à Educação.

José de Almeida — Noções de Psicologia Aplicada à Educação.
(20) Theobaldo de Miranda Santos — Noções de Psicologia Experimental e Noções de Psicologia da Educação.

3.43 — SE OS FATOS psicológicos formam, através dessas estruturas, sínteses adaptadas à realidade, temos a *personalidade normal*. No caso contrário, isto é, quando os processos psíquicos, por diversas causas, se dissociam, se desagregam, desprendendo-se da realidade, temos a *personalidade anormal*. (20)

A personalidade resulta de tôdas as influências do ambiente sobre o indivíduo e a sua consequente resposta. Ela inclui não sómente os elementos físicos, psíquicos e biológicos da individualidade, como as múltiplas influências sócio-culturais.

3.5 — ATIVIDADE :

3.51 — REFLEXOS CONGÉNITOS OU CONDICIONADOS, como sabemos, são processos especiais de *reação* ou *resposta* do organismo a determinadas *excitações* ou *estímulos*. Nêles toma parte a totalidade do organismo.

OS REFLEXOS são, geralmente considerados como fenômenos independentes da consciência e da vontade. Todavia, em certos casos, se tornam conscientes e podem ser anulados ou modificados pela ação da vontade.

A FUNÇÃO desempenhada pelos *reflexos* na vida orgânica e psíquica é da mais alta importância :

- são elementos essenciais nas funções da vida vegetativa : nutrição, circulação, respiração, etc. ;
- protegem o organismo contra as agressões do exterior e auxiliam a acomodação dos órgãos dos sentidos na colheita de impressões ;
- os reflexos inibidos e os condicionados contribuem para a educação do indivíduo.

MUITAS das escolas pedagógicas fundam a aprendizagem na noção do *reflexo condicionado*, do *interesse*, do *estímulo*, da *resposta*, e do *habito adquirido*.

OUTRAS ESCOLAS, porém, não aceitam inteiramente essas idéias, que mecanizam a aprendizagem e não explicam certas formas de aprendizagem de nível superior, como a ideação, o juízo, o raciocínio, a imaginação criadora, etc. (21)

3.52 — OS INSTINTOS, como impulsos interiores, são instrumentos de adaptação dos seres vivos às exigências imperiosas da vida. São centros de energia, em torno dos quais gravitam e de onde irradia toda a atividade psíquica.

DENTRE todos os *instintos* humanos, cabe aqui destacar o que impele o homem, sem cessar, à *pesquisa do como e porque* das coisas e ainda o da *imitação* e do *jogo* (no sentido pedagógico). Por elas, o indivíduo se adapta espontaneamente ao ambiente e adquire, à sua própria custa, inumerável soma de experiências e conhecimentos.

(21) Theobaldo de Miranda Santos — *Noções de Psicologia Aplicada à Educação*.

Iago Pimentel — *Idem*.

José de Almeida — *Idem*.

Lourenço Filho — *Introdução ao estudo da escola nova*.

CONTUDO, apesar da importância do papel que os instintos representam na conservação e no desenvolvimento da vida do indivíduo e da espécie, não se deve emprestar valor exagerado a êsses processos de atividade. Convém estar prevenido contra as aberrações, as anomalias e a nocividade de certos desses instintos. (22)

3.53 — ATOS HABITUAIS constituem a maior parte das atividades por nós quotidianamente realizadas. São modos de ação adquiridos, em regra, à custa da memória.

A FORMAÇÃO do hábito não é processo inconsciente e mecânico; é *inteligente, intencional e auto-ativo*.

O HÁBITO domina todos os aspectos do comportamento humano, inclusive os fenômenos mentais. Influi em nossos sentimentos, nas manifestações da inteligência, da vontade, etc. É um grande *recurso de adaptação* e por isso, constitui inestimável mecanismo da educação do homem e à cuja sombra se opera a maior parte de nosso desenvolvimento físico e mental.

CONTUDO, o hábito é útil desde que não destrua o equilíbrio da personalidade humana, no espírito de iniciativa, nos sentimentos de auto-confiança, de veracidade e de responsabilidade.

3.54 — ATOS VOLUNTÁRIOS — A *vontade*, de elaboração consciente, comportando a *concepção, a deliberação, a decisão ou escolha e a execução*, exerce influência sobre toda a vida psicológica. Regula os movimentos, dirige as funções da vida de relação e, indiretamente, as da vida vegetativa.

Atua profunda e continuamente sobre a afetividade. É claro que a *vontade* não é capaz de suprimir ou anular as tendências, ou desejos, os sentimentos, as emoções e as paixões. Pode, entretanto, resistir ou aceder às solicitações dos estados afetivos; enfraquecer ou exaltar os impulsos e os desejos; combater ou entregar-se ao império dos sentimentos e das paixões.

A EDUCAÇÃO da *vontade* redunda na educação integral do homem, pois, envolve, quer pela realização, quer pela inhibição, a educação das tendências, do hábito, dos atos afetivos e da inteligência.

3.6 — AFETIVIDADE OU SENSIBILIDADE :

3.61 — O PRAZER e o desprazer, os sentimentos, as emoções, as paixões e as tendências são, incontestavelmente, as principais alavancas reguladoras de qualquer espécie de comportamento. Até os atos de inteligência, são, sem exceção, mais ou menos alterados ou dirigidos pela maneira especial de sentir as impressões.

CERTOS psicólogos, e entre êles Freud, exageram e deformam a função do prazer e do desprazer na

(22) Iago Pimentel — já citada.
Theobaldo de Miranda Santos — já citada.

existência humana, menosprezando as influências externas e espirituais. (23)

3.62 — AS DECISÕES da vontade e a força motora das idéias variam de acordo com o colorido sentimental e emocional que as envolvem. Daí o motivo pelo qual Spencer afirmava que não são as idéias, como supunha Bacon, mas os sentimentos que conduzem o mundo. De onde a necessidade de cuidadoso exame dos fatores sentimentais e emocionais que, consciente ou inconscientemente, influem sobre a conduta do indivíduo. Impõe-se assumir atitude de compreensão e serenidade em face dos indivíduos a serem conduzidos. De nada valerão as medidas violentas e coercitivas, os castigos físicos e morais, os gestos de impaciência e irritação, a disciplina autoritária e exterior. O que importa é a educação dos sentimentos, a conquista da simpatia, da confiança, o emprêgo da persuasão e da inteligência, do exemplo e da ação, o apelo ao interesse, ao amor próprio, ao senso de responsabilidade.

3.63 — AS PAIXÕES, bem dirigidas, podem tornar-se preciosos auxiliares para o progresso intelectual e moral, pois, multiplicam os recursos da inteligência e conferem à vontade energias inquebrantáveis.

3.64 — TODOS os seres vivos *tendem* a realizar atos necessários à afirmação e desenvolvimento de sua natureza. As tendências traduzem-se por predileções, aspirações, interesses e atitudes peculiares a cada criatura humana. A ação das tendências é direta e profunda sobre a afetividade. As impressões agradáveis que se encontram na base dos estados afetivos resultam de tendências satisfeitas ou contrariadas. Em regra, desde que a inclinação é satisfeita, torna-se consciente; é acompanhada de um sentimento de atração para o objeto que favoreceu o seu desenvolvimento e de repulsa para o objeto contrário.

A INFLUÊNCIA da efetividade nas ações humanas faz com que se imponha o máximo interesse pelo estudo das causas que repercutem sobre ela.

3.7 — INTELIGÊNCIA :

3.71 — O ESTUDO dos fatos da inteligência constitui vasto manancial na educação e conduta do homem. A êsse respeito variam as escolas psicológicas. Procuraremos resumir as idéias principais e mais aceitas.

3.72 — A SENSAÇÃO e a percepção são as manifestações básicas da inteligência. Nada existe na inteligência que antes não tênhia passado pelos sentidos. Por meio das sensações são recolhidos do meio exterior os elementos que, trabalhados, vão constituir vasto cabedal de conhecimentos.

(23) Iago Pimentel — já citado.
Theobaldo de Miranda Santos — Idem.
Armand Curvillier — A B C da Psicologia.
José de Almeida — Já citado.

ALÉM DISSO, a *percepção*, por intermédio das *sensações*, desempenha o papel de instrumento de adaptação do nosso psiquismo ao meio. É assim que as *sensações orgânicas* mantêm o equilíbrio vital necessário ao funcionamento normal dos nossos órgãos e as dos sentidos realizam o ajustamento harmonioso do ser humano ao meio ambiente. Por fim, é através da *percepção* que o *espírito humano* consegue ajustar-se às situações e aspectos cambiantes da realidade.

Na teoria moderna, não há *sensações* e *estímulos* isolados a serem associados, mas uma *percepção global* ou sejam estruturas complexas, do conjunto e não das partes ou dos pormenores.

ESSE conceito da *percepção global* influí nos métodos de aprendizagem. *Ao invés de marcha lógica, da parte, dos elementos, das abstrações para o todo, prefere-se ir do todo para os elementos.* Em vez de ir do simples ao composto, do fácil ao difícil, a didática renovada, — por crer que para os espíritos imaturos o simples é o conjunto, o concreto e não o abstrato, o isolado, — parte do ensino do conjunto para os elementos. (24)

3.73 — A **MEMÓRIA** tem papel destacado na atividade intelectual. Representa o grande reservatório de experiências que se acumulam e ficam à disposição. Mas, se a *inteligência* deve apoiar-se na *memória*, esta não é, por si só a *inteligência*. Não haverá grande inteligência sem grande memória, porém, pode haver grande memória sem que haja grande inteligência. Os principais processos de *memorização global* são: a *conexão ou associação*, a *repetição com intervalos ótimos*, a *atenção ou concentração*, a *renovação e o ritmo*. Esses processos têm fundamentos psicológicos já bem acertados.

3.74 — DO MESMO MODO, o emprêgo da *associação de idéias*, regida pelo *interesse*, da *imaginação*, da *abstração*, da *generalização*, do *juízo* e do *raciocínio*, decorre de indicações psicológicas, que interferem na educação e na condução dos indivíduos. É preciso não esquecer que todos esses fatos relativos à *inteligência* ressaltam o papel desta como *capacidade de resolver pelo pensamento, muitas vezes influenciada pelo sentimento, problemas novos da vida*. (25)

3.75 — POR FIM, há que lembrar o papel da *linguagem*. Profunda é a influência desta como instrumento de educação, de condução, de orientação e de aperfeiçoamento da vida humana.

AS PALAVRAS são instrumentos de análise e de síntese. Emprestam nitidez e segurança às idéias. Exterorizam os estados de consciência, possibilitando a comunicação dos pensamentos.

A **LINGUAGEM** não cria, entretanto, o pensamento. Mas dá forma ao mesmo. Em compensação, o *pensamento* transborda da *linguagem* e exerce profunda influência sobre a mesma, modelando-lhe o caráter.

Assim, passamos rapidamente em revista noções essenciais de Psicologia que comportam, cada uma delas,

(24) (25) Obras citadas em (23).

vasto desenvolvimento. Pensamos que com isso, podemos abordar o estudo do comportamento e do ajustamento do militar, da moral e de vários outros problemas que interferem com a Arte de Comando e de Subordinação, porque, é preciso que se diga, há também uma Arte de Subordinação.

IV — COMPORTAMENTO DO MILITAR

4 — COMPORTAMENTO INDIVIDUAL :

4.1 — DAMOS aqui ao *comportamento* a acepção moderna e eclética, conforme já acentuamos na definição de *Psicologia*. Nessa acepção, considera-se a *atividade global do indivíduo*, as *reações totais no seu conjunto*. É a manifestação externa e interna da vida psicológica como um todo. Aí englobamos, como já dissemos, os fatos da consciência. (26)

4.2 — ELEMENTOS QUE INFLUEM NO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL :

Ao tratarmos pormenoradamente dos *fatos psicológicos*, fizemos referências repetidas a elementos que atuam sobre o organismo e interferem nesses fatos.

VAMOS REVER alguns deles e principalmente aqueles que são tratados, por vezes, em manuais e compêndios de *Psicologia*.

4.21 — O MEIO AMBIENTE — A HEREDITARIEDADE — A EDUCAÇÃO — O TREINAMENTO — A EXPERIÊNCIA :

NA HERANÇA dos ancestrais, o homem recebe um organismo particular, com uma forma e uma estrutura que o tornam singular entre os outros seres. Além dessa forma e dessa estrutura, esse organismo possui faculdades inatas de reagir de modos diversos, mas muito característicos, ante a infinidade de impressões que lhe chegam do *meio ambiente*.

NO DOMÍNIO PSICOLÓGICO, a hereditariedade representa uma força latente, em potencial. É preciso, contudo, considerá-la nos devidos termos. O indivíduo poderá ter um potencial de primeira ordem, porém o aproveitamento desse potencial dependerá dos *estímulos do meio ambiente*, e da *educação*, pela *experiência* e pelo *treinamento*.

O MEIO AMBIENTE é o conjunto de todos os fatores que concorrem para a manutenção do equilíbrio vital ou para a sua perturbação. Esses fatores são múltiplos, complexos e interdependentes. Não é apenas o meio físico, mas são tôdas as coisas, as instituições, com as suas idéias, sentimentos, normas, preceitos e preconceitos. (27)

A CONSIDERAÇÃO do *meio ambiente* adquiriu, nos últimos tempos, grande importância no meio militar, em face dos problemas de *ajustamento*, de *recalques* e da desintegração das forças inatas dos indivíduos retirados do meio civil para situações inusitadas e

(26) Henri Pieron — *La Psychologie comme science du comportement*.

(27) Onofre de Arruda Penteado — *Fundamentos do Método*.

desconfortáveis, que provocam reações desagradáveis. (28)

AS QUALIDADES HEREDITÁRIAS são lembradas, em primeira mão, nos problemas de recrutamento, de seleção, de vocação profissional, de escolha e educação de chefes, de especialização de funções, que hoje tem capital relêvo na organização e na instrução das forças armadas.

A EDUCAÇÃO, pelo *treinamento* e pela *experiência*, é a principal mola na vida das referidas forças. Aproveita-lhes todas as qualidades e todos os elementos do meio, desenvolve-os, coordena-os, visando a máxima eficiência espiritual, moral e material.

4.22 — TENDÊNCIAS — NECESSIDADES — IMPULSOS — ESTÍMULOS — ATITUDES — OBJETIVOS :

A SIMPLES DESIGNAÇÃO dêsses têrmos dá idéia de significado de cada um. *Tendência, necessidade, apetite, instinto, inclinação e desejo* tem significação equivalente, dentro de certa variedade específica.

A TENDÊNCIA E A NECESSIDADE representam a predisposição do indivíduo a reagir sob a ação de dado *estímulo* ou *situação* produzindo como objetivo um comportamento, que serve quer para conservar, quer para melhorar a própria posição relativa. Desde que a *necessidade* é estimulada, para determinado objetivo, a *resposta* é o *impulso*. Daí as fórmulas usuais em Psicologia, *estímulo-resposta, estímulo-impulso, situação-resposta*.

É CURIAL que as *necessidades, primárias* (orgânicas ou fisiológicas) e *secundárias* (ou adquiridas) tem grande repercussão no comportamento e na moral do indivíduo, principalmente nos problemas de ajustamento e da *frustração*. As primeiras, apesar de sua natureza biológica, são de alguma maneira, atenuadas, controladas e modificadas pela educação, pelo meio, pela sugestão e pelo hábito. Será possível, na maioria das vêzes, criar *situações-estímulos* que provoquem modificações da necessidade com o fito de conseguir comportamento mais útil.

TOMEMOS para exemplo o *instinto de conservação*. Sabemos que ele pode ser dominado, graças à educação e a sugestão, por sentimentos altruísticos e substituído pelo *espírito de sacrifício*.

A EDUCAÇÃO, o meio e o hábito criam *necessidades não orgânicas* que se incorporam ao comportamento do indivíduo. A atitude marcial, os automatismos da ordem unida e da técnica do armamento, muitos outros exercícios, o *espírito de corpo* (derivado do *espírito gregário*) são necessidades adquiridas pelo hábito e pelo treinamento. Os soldados acabam por dedicar-se às próprias habilidades, ter apêgo às mesmas, por maiores que tenham sido as dificuldades e relutância para adquiri-las.

ALÉM DESSAS, alinhamos como *necessidades secundárias* a *agressividade, a auto-importância ou auto-afirmação, a camaradagem, a afeição, a preocupação de segurança, a adaptação ao meio, o res-*

peito próprio, a ambição, o orgulho, a imitação, a curiosidade, etc.

4.23 — FRUSTRAÇÃO — MECANISMOS PSICOLÓGICOS :

VÁRIAS CAUSAS podem contribuir para que seja contrariada a satisfação de uma necessidade. O grau da frustração dependerá da maior ou menor necessidade que o homem sentir de liberdade, de água, de comida, de amor, etc.

QUANDO esse indivíduo não pode fugir à causa de sua frustração, torna-se um revoltado, um ríxento, um deprimido, um inquieto, um ineficiente ou desvia-se para outra atividade.

HÁ VERDADEIROS artifícios mentais, chamados *mecanismos psicológicos*, por meio dos quais são evitadas as causas da frustração ou se vence esta, modificando-se a finalidade das ações e procurando-se outros meios pelos quais se possa combinar as necessidades com a nova finalidade.

DENTRE os variados mecanismos podemos citar a *identificação*, a *compensação*, a *projeção*, a *racionalização*, etc.

NAS FÓRÇAS ARMADAS, é comum o militar identificar-se com os chefes e com a própria unidade. Enche-se de orgulho quando um dos seus oficiais se destaca; fica triste e humilhado se um deles se rebaixa por um comportamento indigno. Muitas vezes, e quando tem razão para admirar o chefe, procura justificar mesmo a sua atuação infeliz. Semelhante *identificação* é de grande efeito na exaltação da moral do grupo. Constitui a razão de ser do *espírito de corpo*, tão indispensável à vida das corporações armadas. Ela cria grande responsabilidade para os oficiais, principalmente os dos primeiros postos, com quem os soldados, por estarem mais em contato, mais facilmente se identificam.

NA COMPENSAÇÃO o homem tenta suprir os defeitos de sua personalidade. Se não consegue satisfazer a necessidade, tenta substituí-la por outra; mas torna-se contrário à necessidade prejudicada. É o caso do que deseja ser forte e atleta, porém, como é fraco e desajeitado, procura organizar a sua vida interessando-se pela literatura, por exemplo, e tomando-se de desprêzo pelos desportistas. Ou se é um frustrado sexual, revolta-se contra o sexo e se dedica a denunciar a licenciosidade moral dos outros.

A COMPENSAÇÃO consegue, muitas vezes, vencer a própria deficiência e voltar-se para obras úteis. É o exemplo de Franklin Roosevelt, na sua paralisia infantil. Ela pode também levar ao exagero e ao pre-judicial. No afã de vencer a própria incapacidade, o indivíduo impulsivo ou insensato e fraco de espírito, pode cometer desatinos e tornar-se irreverente ou imoral. É o caso do militar, por exemplo, que arriscando a própria vida por vaidade injustificável, não chega a ser útil à Pátria. A bravura deve ser justificada pelos seus fins.

NA PROJEÇÃO, o indivíduo projeta sobre os outros os próprios desejos reprimidos. O covarde, por exemplo, vê covardes por toda a parte.

NA RACIONALIZAÇÃO, já o indivíduo procura explicar as próprias ações com motivos que lhe parecem plausíveis, quando as ações não tem relação com as causas reais ou com as necessidades correntes. ESSES MECANISMOS PSICOLÓGICOS, também chamados de *motivação*, guardam íntima conexão com o ajustamento pessoal do soldado à vida militar, na paz, na guerra e especialmente no combate. São indispensáveis à compreensão e orientação do comportamento individual e coletivo e da moral militar. (29)

5 — COMPORTAMENTO COLETIVO :

- 5.1 — NÃO HÁ grande diferença entre o *comportamento individual e o coletivo*. Eles se interpenetram. Isso porque os fatos psicológicos e os elementos que influem sobre o comportamento tem, na origem, um conceito individual; porém é na esfera social que eles se manifestam e reagem. A sua maior parte deriva das imposições da vida em comum.
- 5.2 — ENTENDA-SE, desde logo, que o *comportamento coletivo* não se traduz pela simples juxtaposição dos comportamentos dos indivíduos do grupo considerado. É uma resultante de forças sociais com características próprias. Ele pode contribuir para estimular o comportamento de qualquer membro do grupo, quer nos moldes do comportamento habitual, quer em novos moldes. Pode mesmo criar inhibições no comportamento desses membros.
- 5.3 — OBJETIVOS DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO COLETIVO.

Há interesse em saber-se :

- porque os indivíduos em grupos se portam de certa forma ?
- porque os grupos ou multidões se comportam ou tendem a comportar-se de certa forma ?
- como os indivíduos se comportam em grupos ?
- como utilizar as tendências do comportamento coletivo no aperfeiçoamento da Arte de Comandar ?

5.31 — COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS NO GRUPO :

INFLUEM no comportamento coletivo os mesmos fatores do comportamento individual : *qualidades hereditárias, meio ambiente, educação pela experiência e pelo treinamento, as tendências ou necessidades, impulsos, estímulos, atitudes, etc.* Porém, aí adquirem muito maior ênfase a *educação e o meio ambiente*. O simples processo de viver e crescer em comunidade transmite ao indivíduo variados padrões de comportamento coletivo. Por meio dêsse processo, certas necessidades individuais, como a de agrupar-se, competir, conformar-se, etc., formam-se e desenvolvem-se ao influxo de tendências ou necessidades já existentes em outros elementos do grupo. Os impulsos, que resultam do estímulo dessas necessidades e são orientados por *atitudes aceitas* pela

(29) Committee of the National Research Council — Psychology for the Armed Services (extratos).

coletividade, tornam-se a base do *comportamento individual*, já agora, com a aprovação da mesma coletividade.

NAO HÁ DÚVIDA que os componentes do grupo procuram adotar as *atitudes*, os *padrões de comportamento* e os *objetivos* do grupo; cada um tende a adquirir *necessidades* que se manifestam nos outros. Por isso já dissemos que as necessidades adquiridas provém da coexistência coletiva. NO GRUPO, há alguns componentes, poucos, que tendem a destacar-se, a distinguir-se, por qualidades pessoais, físicas, intelectuais, morais, profissionais e que, por isso, tem ascendência sobre o mesmo e podem ser chamados a liderá-lo.

5.32 — COMPORTAMENTO DO GRUPO E DA MULTIDÃO :

EM ESSÊNCIA, predomina no grupo, como se fosse uma família, a atitude filial, que faz com que se aceitem, sem relutância, a orientação e as intervenções dos chefes e que se considerem todos os componentes como irmãos e camaradas. Por essa mesma característica, o grupo censura impiedosamente e repele os elementos que se opõem, discutem ou depreciam a orientação estabelecida pelo chefe.

EM HORAS amargas de perturbação, quando é presa de emoções violentas, quando lhe falta o chefe, etc., o grupo tende a descambiar para *comportamentos primitivos*, descontrolados, tais como o pânico, a rebelião.

A EXISTÊNCIA do chefe à frente do grupo constitui, portanto, *necessidade imprescindível*. Ai o chefe, não é apenas uma figura ornamental; deve ser aceito e reconhecido como tal, por todos os componentes do grupo; deve ser bem conhecido e a sua presença deve ser permanentemente sentida..

5.33 — O GRUPO

tende, como dissemos, para *comportamentos primitivos* e *elementares*. Suas reações são mais de ordem emocional do que racional. Predominam as emoções e os sentimentos; às vezes, a fé e a confiança e quase nunca a razão. Em certas condições, seus componentes atuam como se estivessem isolados. Haja visto o procedimento em certas manifestações ou rituais religiosos, nas greves, nos motins, nas rebeliões e no pânico.

O PROCEDIMENTO DO GRUPO, que muito se aproxima das multidões, apresenta situações delicadas e de difícil compreensão. Há entretanto indícios que podem auxiliar aos que com élê lidam. Indicaremos alguns deles.

NAS SITUAÇÕES DE CRISE, que surgem de estímulos prolongados sem que tenha havido adequada resposta, basta, às vezes, um estímulo aparentemente brando e impróprio, para provocar a resposta esperada ou não. É o caso de um acontecimento fortuito, de um gracejo, de uma frase apropriada, de uma notícia, etc.

NAO É FÁCIL criar uma nova forma de comportamento para o grupo, nem modificar a corrente e muito menos cessar esta. Influi então, de algum modo, a lei da inércia. Convém evitar que as situações sejam criadas e daí a importância que se deve emprestar a certos estímulos e aos indícios das crises; convém agir vigorosamente ainda na fase preparatória das situações e das crises em potencial, por meio de estímulos apropriados que substituam os maléficos. UMA VEZ CRIADA A SITUAÇÃO, é preciso compreender-se que as *necessidades do grupo* são uma realidade e têm de ser atendidas ou substituídas por outras.

5.34 — HÁ UMA TÉCNICA a ser aplicada na prevenção e na solução das *necessidades* ou *tendências do grupo*. Os fatores de ordem psicológica devem ser bem pesados. Valem aí mais os elementos de afetividade que os da razão. O emprego de estímulos apropriados à situação deve prevalecer sobre os meios violentos de inibição, de contenção ou de repressão.

5.35 — A MELHOR ARMA da chefia do grupo é a sólida *moral coletiva*, fundamentada na *educação* pelo *treinamento* e no *meio ambiente*, durante largo tirocínio. Essa *moral coletiva* representa o principal objetivo da Arte de Comandar, que é, por sua vez, a única razão de ser do nosso esforço. (30)

6 — O FATOR MORAL E ELEMENTOS QUE NÊLE INTERFEREM :

6.11 — AS DEFINIÇÕES DE MORAL, como as demais definições, não atendem a todos os aspectos do fenômeno. A concepção de conduta moral nas diferentes escolas psicológicas apresenta-se sob aspectos diversos. As escolas modernas admitem, porém, alguns postulados que caracterizam essa conduta :

- interferência de variados fatores na conduta moral ;
- proeminência das atitudes afetivas sobre o juízo lógico, embora este tenda a adquirir maior influência ;
- instabilidade das reações emocionais, que provocam resultados específicos e dispares : indivíduo valente em determinadas situações e covarde em outras ; inteligente para certos trabalhos e sem discernimento para outros ; impaciente para com determinadas pessoas e paciente para com outras ; variando, assim, as características e defeitos morais com os estímulos ;
- não existência de critérios morais padronizados que permitam uma avaliação ética constante dos diferentes tipos possíveis de conduta moral em face de situações concretas ;
- variabilidade de critérios julgadores entre diferentes pessoas e da mesma pessoa, frente a diversos tipos de ações tidas como imorais ;
- a simples observação dos atos exteriores do indivíduo não basta para poder-se avaliar o grau de moral de sua reação pessoal em dado momento.

EM SUA CONCEITUAÇÃO, o *comportamento moral* apresenta três aspectos evolutivos :

- a *moral por inibição*, que consiste em não fazer nada que seja proibido ou tido como tal ;
- a *moral utilitária*, em que o indivíduo faz sómente o que lhe convém, isto é, executa o que é bom para ele ;
- a *moral verdadeira ou moral humana*, em que o indivíduo realiza o que crê seja melhor, para o mundo psíquico.

VÊ-SE, assim, que o *comportamento moral*, em estágio superior, não se define, apenas, pelos resultados transitórios ou definitivos, mas pelo propósito do indivíduo. Isso leva a admitir-se a *boa moral como propósito de realizar-se o bem material e psíquico*, sem antever o interesse que dêle possa derivar. (31)

(30) Committee of The National Research Council — Obra citada.

(31) Emilio Mira y Lopez — Problemas atuais de Psicologia.

6.12 — ALGUNS AUTORES E MANUAIS definem a *moral militar* como “o querer fazer aquilo que se tem por obrigação fazer”. Não é esta uma definição de alcance limitado. Quem quer fazer tem prazer, tem disposição, não só para as missões recebidas do escalão superior, como para novas experiências e atividades, para iniciativas e reações contra fatôres que possam perturbar o próprio comportamento.

HÁ AINDA os que encaram a *boa moral* sob os aspectos intelectual, emocional e social. A moral, no aspecto intelectual, é a convicção de que o que se faz contribui para auxiliar a obtenção do que se deseja. No ponto de vista emocional, a moral é a disposição, que, com saúde e a competência, torna o indivíduo capaz de realizar efetivamente a missão que lhe é imposta. No ponto de vista social, a moral é o sentimento fundamental de perfeita conformidade com os superiores e com todos aqueles com quem coopera, sentimento que não se opõe aos interesses da organização.. (32)

6.13 — AÇÃO DO PENSAMENTO NA CONDUTA MORAL — A interferência do pensamento, embora não seja dominante, torna possível ao ser imbuir-se de ideais, padrões de comportamento moral, que se transformam também em atitudes emocionais. (33)

6.14 — A CONDUTA MORAL, AS NECESSIDADES E A FRUSTRAÇÃO — A influência das *necessidades* e da frustração é muito acentuada no comportamento moral. A *séde*, a *fome*, o *sono*, a *fadiga*, a *higiene*, as *informações*, os *divertimentos*, a *função adequada*, a *camaradagem*, a *solidariedade*, a *auto importância*, o *espírito de corpo*, as *convicções ideológicas*, o *confôrto espiritual* e a *ação do comando* são fatôres essenciais de boa moral.

Tenho afirmado, em documentos oficiais e em conferências, que as características do *Exército dos tempos novos* reside principalmente em *boa cama*, *boa roupa*, *boa mesa*, *confôrto e higiene*, *bom espírito*. (34)

O soldado bem tratado e bem cuidado não é propriamente um soldado mimado, mas sim um soldado valorizado e re-vigorado física e moralmente. O bom trato não lhe prejudicará a combatividade, o espírito de sacrifício e a dedicação nas tarefas árduas. Já se foi a época em que o “soldado era superior ao tempo”.

É FUNDAMENTAL que o militar esteja convencido da importância que a Nação empresta ao seu papel, através principalmente do amparo moral e material que lhe dedica. O *ESPÍRITO DE CÓRPO*, A *CAMARADAGEM* E A *SOLIDARIEDADE* formam elos de uma mesma cadeia. Mau grado a prevenção contra o *espírito de casta*, não pode haver forças armadas sem uma mística, sedimentada principalmente na *tradição* e na *missão de preservadora da nacionalidade*. *Mística* que se particulariza no *renome das unidades*, para o amor e o orgulho dos respectivos componentes. As tradições, as características regionais, as afinidades com os grandes vultos, com outras tropas de passado glorioso, os

(32) Committee of The National Council — Obra já citada.

(33) Emilio Mira y Lopes — Já citado.

(34) T.A. Araripe — Sugestões ao Ministro da Guerra, Gen. Góes Monteiro — 1945.

estandartes, uniformes, distintivos especiais, apelido ou designação honorífica ("dois de ouro", "doze treme terra", "boi de botas", "Andrade Neves", "Sampaio", "a cobra fumou") são incentivos valiosos, maxime em fôrças democráticas como as nossas.

TAMBÉM não nos devemos esquecer as influências das *concepções ideológicas e o sentimento religioso*.

6.15 — AÇÃO DE COMANDO — Dos elementos que interferem no *comportamento moral*, deixei por último a AÇÃO DE COMANDO. O comando exerce, é curial, grande influência sobre a moral de sua tropa. Vem isso da autoridade e da responsabilidade que lhe cabem. Sua atuação é permanente na adequação do meio ambiente, na *educação* pelo *treinamento* e pela *experiência* e no enfrentar e *solucionar os problemas morais*, na complexidade das situações concretas onde borbulham fatores externos e internos. O COMANDO, em sua expressão ampla, — e não um comandante ou um chefe —, porque embora, às vezes, o resultado ocasional dependa da ação do chefe do momento, a situação moral é sempre o somatório de inúmeros fatores e da atuação do comando de tôdas as esferas.

6.16 — CHEGAMOS ASSIM, ao término desta explanação e depois de termos passado em revista os fundamentos científico-práticos válidos para direção dos homens, ao ponto em que devemos ressaltar a ação dos chefes no manuseio desses instrumentos. São fundamentais, que nos dias de hoje, devem ser considerados para profunda revisão dos regulamentos disciplinares, do Código Penal e da Lei do Serviço Militar.

DESTA ANÁLISE, muito sumária, pode-se afirmar e concluir que essa AÇÃO DE COMANDO, no emprêgo dos meios existentes ou criados e dos instrumentos que são êsses conhecimentos científico-práticos é, de fato, uma verdadeira

ARTE DE COMANDAR

— misto de culto, de arte e de ciência.

Culto que exige um *sacerdócio de devoção e fé*;

Arte que deve ser *sentimento artístico, espírito criador e técnica*;

Ciência na investigação, na sistematização e no anseio de maiores aperfeiçoamentos para o bem da comunidade militar.