

DOUTRINA MILITAR — ASSUNTO DE ONTEM E DE HOJE

Maj. Brig.
GODOFREDO VIDAL

APRESENTAÇÃO

Mais uma vez não contengo o júbilo em poder encaminhar a nossa revista *A DEFESA NACIONAL* outro escrito de meu pai, já falecido, este agora elaborado antes de 1948, como aula da então nascente Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, encontrado por mim num manuscrito amarelecido pelo tempo embora com conceitos, de ordem filosófica, bastante atuais.

A Doutrina Militar, que tem cogitado tantas definições dos que meditam sobre os problemas cruciais de nossas Fôrças Armadas, decorrentes de insopitáveis reclamos nacionais, abrange, segundo o pensamento de ilustre chefe, os seguintes aspectos (1):

- Concepção da Guerra;
- Concepção Geral das Operações (Princípios e formas operacionais);
- Finalidade das Fôrças Armadas;
- Bases de Organização;
- Métodos de Ensino e de Comando.

A Doutrina Militar de uma nação, dizia o então Cel. Ivon, Diretor do Centro de Estudos Eslavos da Escola Superior de Guerra da França (2), "incorpora, através dos tempos, as tradições mais antigas herdadas da configuração do território e sua produção, do clima, das campanhas do passado, do modo de vida de seus habitantes e de seu comportamento, "vis a vis", com os seus vizinhos".

Entende-se que dentro da Doutrina Militar existe uma Doutrina de Guerra que está delineada nos dois primeiros aspectos antes focalizados, fazendo a devida adequação ao país considerado dos princípios da guerra já consagrados de modo a traduzir uma estratégia de segurança nacional, a que não podem faltar os incentivos aos campos do Poder Nacional; econômico, político, psicossocial e militar, com o respaldo científico e tecnológico disponível.

Neófito no assunto, porém interessado no seu aprendizado, inclui-me na pregressa campanha desta revista a respeito de tão apazionante tema, escrevendo dois modestíssimos artigos "Nossas Fôr-

(1) Gen. Humberto de Alencar Castello Branco — "A Doutrina Militar Brasileira" — 1957.

(2) Trecho transscrito de "A Doutrina Militar e Estratégia Soviética" do Ten-Cel CARLOS DE MEIRA MATTOS — A DEFESA NACIONAL — Jul 1959.

ças Armadas e a Nova Doutrina" — (N.^o de Agô/60) e "Ministério da Defesa — Solução Administrativa, Técnica ou Política"? (N.^o de Mai de 1961). No 1º, defendi a necessidade da formulação da Doutrina Militar Brasileira, cuidando dos problemas de desenvolvimento da Doutrina de Emprêgo das FF.AA; da reorganização das Fôrças de terra, mar e ar; do estabelecimento de princípios filosófico-educacionais na formação de nossos quadros; do aprimoramento técnico-profissional; da mobilização e do equipamento do território; da integração da logística militar de paz e da racionalização administrativa de nossas FF.AA.

"Doutrina é, entretanto, codificação de preceitos. Não tem, por sua natureza, energia de aplicação. É preciso traduzi-la em termos de execução, dar-lhe realidade, em suma. Essa concretização é que constitui o Programa. Fundamentado na Estratégia Nacional e obedecendo à Doutrina Militar, o Programa Militar estabelece os objetivos parciais e sucessivos a alcançar, selecionando o esforço a ser desenvolvido para conquistá-los." (3)

O debate, embora alongado no tempo, para estruturar em bases definitivas a DOUTRINA MILITAR BRASILEIRA, não teve ainda um desfecho oficial. Entretanto, após a II Guerra Mundial, tanto o governo como os chefes militares responsáveis e a própria opinião pública ganharam consciência para responder objetivamente à indagação: Para que manter Fôrças Armadas? A visão real das finalidades dessas Fôrças pareceu-me o avanço maior para uma integração de todos os demais aspectos da Doutrina Militar.

As missões constitucionais das mencionadas Fôrças, inegavelmente, estão acrescidas outras, de caráter secundário, porém muito necessárias para apoiar e assegurar o desenvolvimento e o bem-estar social em bases consentâneas com as legítimas aspirações de nossa gente.

Exército, Marinha e Aeronáutica estruturados sob a égide da hierarquia do mérito e da disciplina consciente; perfeita e racionalmente integrados; constituindo-se de quadros profissionais bem adestrados e aptos a todos os tipos de guerra; contando com unidades e grandes-unidades organizadas para o desempenho imediato de sua missão precipua, com plena eficiência combativa; isentos de sectarismos e nocivas influências políticas; sensíveis aos sofrimentos do povo e, por isso, dispostos a minorá-los ou ajudar a suprimi-los no que for possível; e, identificados com o irrefreável impulso de progresso que vibra em cada coração de brasileiros, executando, nesse sentido, inteligente, planejada e continua AÇÃO CÍVICA MILITAR; tudo isto fazem dessas Fôrças o instrumento ideal e indefectível de nossa segurança e o mais poderoso ariete para romper as barreiras de nosso

(3) Ten-Cel FERDINANDO DE CARVALHO — in "Bases da Evolução das FF.AA — Doutrina e documentação" — A DEFESA NACIONAL — Out 60.

subdesenvolvimento, a despeito dos mais acirrados antagonismos internos ou externos.

Para consecução de tais objetivos falta só dizer, oficialmente, que já temos uma DOUTRINA MILITAR BRASILEIRA:

Cel GERMANO SEIDL VIDAL

* * *

Certa vez, Napoleão escrevera:

"Quanto a mim, trabalho sempre. Meditó muito. Se pareço sempre estar pronto a responder a tudo, fazer face a tudo — é que, antes de empreender alguma coisa eu meditei longamente, tendo previsto o que pudesse acontecer. Não é um gênio que me revela, de pronto, em segredo, o que tenho a dizer ou a fazer em uma circunstância inesperada para outrem. É minha reflexão, é a meditação."

E, se juntarmos a estas palavras as seguintes escritas pelo Marechal Foch em seu livro "Des Principes de la Guerre":

"A realidade do campo de batalha é que afi não se estuda; simplesmente faz-se o que se pode para aplicar o que se sabe. Portanto, para aí se puder um pouco, é preciso saber muito bem"; teríamos assim enunciado o mandamento básico do catecismo para a formação dos chefes. Estas conjecturas valem muito para um curso, como ora iniciamos e onde iremos meditar e refletir muito nos problemas do emprêgo ou da atuação da Aeronáutica no quadro das operações de guerra.

O que é a guerra?

A guerra nada mais é que a "luta entre duas vontades opostas, em que triunfa a mais forte." consigna o nosso Regulamento de Exercícios das Grandes Unidades.

Luta de fôrças morais utilizando fôrças materiais.

"É um ato de força ao qual recorrem dois interesses que não se podem entender", define-a o General Gamelin. Choque de duas vontades contrárias, servidas por inteligências ativas e que põe em jôgo recursos variáveis conforme o grau de capacidade criadora dos antagonismos. Termina, quando a vontade de um déles prepondera, impondo-se, abatendo do contrário; ou, quando, ambas igualmente tenazes e dispondo de recursos equivalentes, chegam até a extenuação mútua. Assim sendo, é claro que em condições materiais idênticas, que se equilibram ou equivalham, a vitória penderá para o lado da mais viva inteligência na criação e na utilização dessas condições materiais; inclinar-se-á a Vitória para o lado de vontade mais tenaz ou mais perseverante.

É claro, portanto, que devem preponderar na luta as fôrças morais extremamente simples em seus elementos fundamentais, — inteligência e vontade — mas sumamente complexas pela constituição mesma desses elementos fundamentais.

Seja como fôr, o que decorre imediatamente da natureza da guerra é que seu elemento central, nuclear — é o homem e que o seu ponto culminante, ato supremo e decisivo, é o combate, — a batalha — onde e quando o choque das vontades opostas atinge sua intensidade máxima, o ato de fôrça pelo qual se procura dominar, submeter, destruir ou aniquilar as fôrças adversas.

Adant du Picq — nos seus “Estudes sur les Combats” — diz:

“O combate é o objetivo final dos exércitos e o homem é o instrumento primeiro do combate; não pode existir nada tão sàbiamente ordenado num exército — constituição, organização, disciplina, tática — tôdas estas coisas que se mantém como os dedos de uma mão — sem o conhecimento exato do instrumento primeiro, do homem e do estado moral neste instante definitivo do Combate”.

Aí estão as idéias diretrizes e dominantes que presidirão aos nossos trabalhos neste curso, sobre os quais daremos ainda maior precisão relembrando a expressão de que a guerra é um drama “effrayant et passionné” — no dizer de Jomini, — que só se aprende pela reflexão e que se precisa iniciar sabendo.

E mais, se ouvirmos as ponderadas palavras de Joffre, escritas em janeiro de 1913:

“Para se estar pronto hoje, é preciso ter, avançadamente, orientado com método e com tenacidade, todos os recursos do país, tôda a inteligência de seus filhos, tôda a energia moral para um objetivo único: a vitória. É preciso ter tudo organizado, tudo previsto.

Uma vez as hostilidades começadas, nenhuma improvisação será válida, o que faltará então, faltará definitivamente. E, a menor lacuna pode causar um desastre.”

Mas a forma da guerra evolui necessariamente com o homem. Não se luta na Idade da Pedra como se luta na Idade dos Metais. Do combate singular ou individual passou-se ao choque entre grupos que se formaram para pugnar em prol de um interesse comum. O homem agindo em sociedade cria fôrças novas, fôrças resultantes da ação coletiva; novos instrumentos aparecem para acrescer seu valor combativo e surgem regras tendentes a dar convergência às ações individuais, visando resumi-las numa resultante poderosa.

A ação em grupos cada vez mais amplos e variados, melhor dotados para a luta, foi tornando cada vez mais importante a necessidade de uma organização adequada, de uma hierarquia de funções, de uma repartição ou especialização de esforços. De qualquer forma, a ação em comum visando um objetivo comum — destruir ou submeter os contrários, — obedece a regras, compõe uma teoria. Forma-se uma *doutrina de guerra*.

O que é doutrina?

Define-se uma doutrina como "um conjunto de opiniões emitidas, adotadas ou professadas sobre um assunto qualquer, pertencendo à ciência ou a arte, seja por um mestre gozando para isto duma incontestável autoridade, seja por uma escola."

Este conjunto de opiniões é, em geral, baseado sobre um certo número de proposições fundamentais que, na exposição de idéias ou na explicação dos fatos, venham à baila, constantemente como verdadeiros. Estas proposições são os princípios ou verdades primeiras sobre as quais repousa toda a doutrina. Quanto às opiniões, elas próprias, condensadas sob forma de aforismos ou de máximas e denominadas — *leis, regras ou preceitos*, segundo sua natureza, sua importância ou seu grau de generalidade, — servem para formar os métodos e os sistemas, os quais, para os desenvolvimentos que se lhes dá, constituem finalmente o *corpo* mesmo da doutrina.

"Todos os grandes capitães, escreveu Napoleão, fizeram grandes coisas quando se conformaram às regras e aos princípios naturais da arte, isto é, pela justeza das combinações e a relação raciocinada dos meios com as consequências, os esforços com os obstáculos."

"A arte da guerra é uma arte toda de execução".

Os elementos essenciais de uma doutrina de guerra, são:

- 1º) os princípios;
- 2º) leis, regras e processos, resultando da aplicação destes princípios às situações segundo os resultados a obter e objetivos a atingir;
- 3º) uma maneira de aplicar êsses princípios, essas leis e essas regras segundo os meios de que se dispõe;
- 4º) um método para ensinar a aplicação destes princípios, assim como sua utilização aos casos particulares que se apresentarem.

"A guerra, disse Von Clausewitz, não é um dogma fechado".

Não é na maneira de agir ou de executar qualquer coisa que reside a originalidade, a personalidade dos executantes?

Dai se procurar, sob influência de excitações exteriores idênticas, uma reação comum e única dos reflexos cerebrais de todos os indivíduos duma mesma coletividade sem lhes tentar tirar certas fôrças inatas que cada um possua. Daí o método de raciocínio como elemento essencial de uma doutrina de guerra — é o que propugna esta Escola ou melhor todas as escolas para formação do comando.

* * *

Dum livro escrito pelo Gen Debeney — "La guerre et les hommes" — extraí-se a seguinte passagem:

"A tropa é o elemento principal dos Exércitos e não há temor que os progressos do armamento lhe tire êsse lugar

privilegiado: será preciso sempre pessoal para servir ou acionar o material; o material agrupa os homens de uma maneira diferente, modifica o seu emprêgo mas está sempre na imposição de lhe pedir o meio de animar sua inércia e de realizar seu pleno rendimento."

É, então, ainda hoje, e sé-lo-á amanhã, preponderante o *fator moral*, cujo valor se aprecia pelo grau e *forma de disciplina* resultante da confiança que inspiram os Chefes e cada qual tem em si mesmo. É obtida sómente por uma boa *educação* baseada num perfeito conhecimento da guerra.

A justeza dessa concepção é atestada pela história, que também mostra não ser só o *homem tropa* propriamente dito, que é capaz de *valorizar o material*. É preciso destacar da tropa — o *homem chefe* — o homem apreciado em suas mais altas qualidades de *inteligência e de caráter* — o *Comando*.

CESAR e POMPEU comandavam *romanos* e usavam as mesmas *armas*, — o material romano; mas CESAR derrotou a POMPEU.

CÍPIÃO venceu ANIBAL.

CARNOT organizou as vitórias de França de 1789 que NAPOLEÃO tornou efetivas, e, às quais dou, com seu gênio, o máximo desenvolvimento, fundando a guerra moderna e batendo tôda a Europa que, usava, no entanto, as mesmas armas.

JOFFRE, não obstante a incontestável superioridade material dos alemães de 1914 não se deixou bater por MOLTKE e preparou a vitória de FOCH em 1918.

Não basta, evidentemente, ter bons e numerosos materiais de guerra, possuir materiais aprimorados, para vencer — é preciso saber utilizar êsses instrumentos. Não se luta com homens contra material, é verdade inconteste, mas a luta se trava entre os homens e não entre os materiais.

Os franceses foram batidos em 1870, não obstante a confiança que depositavam na superioridade de seu fuzil, e os austriacos em 1866, pelos alemães, como diz FOCH, porque não haviam compreendido a guerra apesar de estarem a ela afeitos, enquanto que êstes tinham-na estudado e compreendido, embora não a houvessem feito.

Em 1914, o Comando alemão evidencia um *estudo imperfeito da guerra* em face de seus antigos adversários, a quem aproveitou de modo iniludível a lição de 1870.

Repetem êles vícios e insuficiências manifestadas em suas campanhas vitoriosas anteriores, enquanto que os franceses mostram rápida adaptação às circunstâncias da realidade do campo de batalha. O Alto Comando alemão revela-se deficiente em seus métodos de ação e em suas concepções da *manobra na batalha*; os franceses tiram sua

fórmula justamente do súbito valor com que seu comando atua e reage em presença do adversário.

Seja como fôr, o Comando não se exerce do mesmo modo nas guerras de ontem e nas de hoje. A proporção que os efetivos crescem e que o teatro da ação se dilata, mercê de caráter geral das guerras e dos progressos da indústria (armamento, transportes, transmissões do pensamento). — sua complexidade também cresce.

Não mais abarca o Chefe num golpe de vista, de um observatório escolhido, o campo de batalha; nem os Exércitos em luta se aproximam em massas que se defrontam e se chocam a alguns metros de distância.

Enquanto que em 1870 os alemães, formando uma pluralidade de espíritos médios conseguem vencer numa grande guerra com três ou quatro Exércitos, sabe-se o insucesso a que chegou Napoleão em 1812 e 1813, apesar de seu gênio incomparável, embora tendo a manobrar efetivos bem menores.

A grande guerra de 1914 mostrou quão mais complexo se tornou esse problema, pelo emprêgo intensivo não mais da via férrea e do telegrafo, mas do automóvel, da T.S.F., de toda uma técnica que parecia ter atingido ao mais alto grau de perfeição. Hoje, elementos novos entram ainda em jôgo e a ação aérea e o engenho mecânico de combate, que então fizeram apenas sua aparição, apresentavam-se com tendências dominadoras e avassalantes.

É, por tanto, mais ainda verdadeira a fórmula de Von Der Goltz, citada por Foch: "Hoje o Chefe não pode mais tudo resumir em sua pessoa. O gênio mesmo terá necessidade de auxiliares cheios de iniciativa e bem preparados".

No entanto, é preciso evitar a exageração dessa necessidade ao ponto da importância do Chefe desaparecer em face do *elemento auxiliar*, êrro de que, ao nosso ver, foram vítimas os alemães, entre os quais o Comando passou a ser efetivamente exercido pelos Estados-Maiores.

Na realidade da guerra nada substitui o valor da personalidade — um Chefe mediocre só pode dar resultados mediocres.

Evidentemente não pode êle fazer tudo, mas só êle pode ter uma iuéia diretora capaz de um desenvolvimento constante e de condicionar todas as atividades, só êle pode ter uma vontade propulsora, capaz de se impôr a todos e em todas as circunstâncias; só êle pode dirigir, coordenar, sustentar as atividades subordinadas numa direção única de convergência. Se falta, falta quase tudo.

Um exemplo bem marcante do valor e da importância do Chefe nos dá Caxias, notadamente na campanha final da Guerra das Farroupilhas e na do Paraguai onde sua ação pessoal faz mudar por completo a marcha dos acontecimentos.

Seja como fôr, torna-se evidente que, mais do que nunca, é hoje necessário saber o que é a guerra em seus elementos essenciais; discernir, na tumultuosidade dos elementos que concorrem em sua formação, qual é a importância de cada um dêles e quais são os que preponderam. Dentre êstes, jamais se deve olvidar que o essencial é o *homem*, por isso que ela é um drama "effrayant et passionné" e que a vitória, qualquer que seja o material, só é obtida por aquêles que compreendem, ou melhor, sentem as necessidades de *ordem material e principalmente moral...*

Mas se a guerra é um drama, é ela vivida num cenário dado e obedece a uma técnica determinada. É obra de arte, "avant tout, diz Napoleão, un art simple et tout d'execution".

Conhecer o cenário e a técnica são condições necessárias a quem tenha de compreender e analisar o drama mas é insuficiente para quem tenha de dar-lhe a vida. A êste é preciso além do conhecimento possuir o sentimento; mais ainda, é preciso o hábito de agir na cena, de fazer viver o personagem, porque a técnica pode ser aplicada com maior ou menor efeito, com mais ou menos perfeição.

Foi sentido tal aspecto do problema que surgiu a *doutrina* de que a guerra só se aprendia fazendo-a, vivendo-a em toda sua dramaticidade.

Sem dúvida, a experiência dada pela ação em plena realidade, tem o máximo valor e é o único meio de corrigir os erros de compreensão que sobre ela se formulem.

Não é, uma escola de aprendizagem, é antes um campo de experimentação. Não ensina a começar, não prepara para as ações iniciais.

É preciso, então, ter uma técnica de guerra e saber aplicá-la; iniciá-la com o espírito já formado para poder desde logo agir.

Agir, arte de execução...

Trata-se, em última análise, não de conhecer a teoria ou a filosofia da guerra e sim de saber agir conforme suas conclusões.

O único meio para isto é fazê-lo refletidamente, isto é, nas condições requeridas pela natureza e as necessidades de guerra. Uma vez que não é possível viver toda a realidade para aprender, só a imaginação pode preencher essa lacuna, e só o exame atento da história pode fornecer os elementos necessários para que a imaginação não degenera em pura fantasia.

Não basta, porém, um perfeito conhecimento da história para que se adquira o necessário para bem agir na guerra. A história é o passado e a aprendizagem da guerra visa o futuro.

De outro lado, cada caso de guerra a resolver é um *caso particular* que se apresenta em condições de tempo, de espaço e circunstâncias todas a ele peculiares.

É preciso que a inteligência e a imaginação saibam criar quadros onde entrem os elementos novos da guerra e determinar as reações que pode exercer. É variando constantemente êsses quadros e procurando a solução correspondente a cada caso — é que se pode chegar a adquirir o hábito de solucionar os problemas do campo de batalha, o hábito de agir.

Essa idéia sintetiza todo o *método de ensino* que se adota nesta Escola, onde se prepara o Comando — o Chefe e seu Estado Maior.

A inteligência e a imaginação têm seu trabalho facilitado pelo conhecimento de uma doutrina de guerra, cuja existência se justifica ainda pela necessidade de tornar convergentes as ações dos que tomam parte na luta.

Mas uma doutrina de guerra não é uma exposição de axiomas tendo força de lei — é um *todo homogêneo* compreendendo:

- uma concepção da guerra;
- um método de raciocínio;
- princípios.

A concepção da guerra é a de que ela é uma luta de duas vontades, e aquela que reconhece o homem como elemento central servindo-se dos recursos materiais que a *indústria de seu tempo* lhe põe à disposição para destruir ou neutralizar o adversário.

A concepção da guerra deve, portanto, basear-se mais nas circunstâncias políticas atuais do que nas guerras passadas, essa que muito provavelmente se encaravam objetivos diversos.

Os processos histórico indutivo e realístico podem e devem coexistir para um estudo. O segundo é particularmente próprio à preparação e o 1º o é principalmente à ação; mas os dois íntima e reciprocamente se combinam.

Os alemães dizem — "Die jaht ist quecht des gedadankes" — a ação é escrava do pensamento.

* * *

Visto como todas as grandes ações militares parecem extremamente simples na sua linha diretriz, muitos julgam que simplicidade signifique facilidade e que, portanto, poderá na ocasião oportuna sentir a idéia necessária sem precisar apoiar-se em teorias que lhes pareçam não mais do que complicadas peias à sua própria intuição.

Eis um julgamento supervvalorizado que não se poderá jurar possuir para o próprio uso, na ocasião em que é indispensável.

Não poderia ser mais claro, citando Napoleão quando disse — "Quem opera sem princípios e não militou sobre o que pretende, cai em hesitações e meios têrmos, e tudo perde na guerra."

Se, estudando a história, pudermos conseguir descobrir alguns casos em que foi obtida uma vitória em contravenção às regras fundamentais, veremos sempre que também o inimigo, naquela ocasião se afastou talvez muito mais, das citadas regras.

Jamais se arrependeram aquêles que aplicaram os princípios de guerra com inteligência. O difícil é aplicá-los oportunamente e tomar, baseado nêles, decisões mais convenientes; isto só é possível a quem tem idéias meditadas, sólidas e seguras, e um caráter resoluto, que possui aquela clarividente e inabalável decisão que justamente dá a certeza do saber.

Lembro aqui o dizer de Anatole France: "Tudo que é perfeito é complexo, mesmo na sua aparente simplicidade".

Os princípios da guerra são imutáveis, mas cada novo meio material parece à primeira vista torná-los *vãos e superáveis*...

O novo engenho gira logo aquêle desnorteado fruto da surpresa, mais ou menos longo, conforme as reações do tradicionalismo e das intemperanças dos entusiastas. Depois, também ele entra no quadro, sem que tenha havido contradições, mas como nova adaptação aos eternos princípios, princípios estes que são baseados inabalavelmente, não na matéria que se transforma, mas nos homens que são sempre os mesmos, e nas leis permanentes da vida.

* * *

Com muita justeza, o clássico da arte militar, Von Clausewitz, assim se exprime: "Nenhum plano, dentre os necessários para a guerra pode ser preparado sem se ter presente a verdadeira situação política. Seria pouco sério estabelecer um plano de guerra baseado sólamente nos elementos de caráter militar."

É portanto necessário um perfeito acôrdo, com contínuas trocas de idéias, entre quem conduz a política externa e quem prepara e deve conduzir à guerra as fôrças armadas. Cada qual deve conhecer as diretrizes, as necessidades, as vontades, as dificuldades e os recursos do outro ou do país. Em particular, o chefe militar não pode e não se deve encerrar no seu tecnicismo, exigindo do chefe do governo, com pédantesca insistência, com a inútil precisão das particularidades profissionais, os recursos que lhe são necessários, sem enquadrar com clareza e eficiência as consequentes possibilidades de ação bélica no plano político nacional.

Vai aqui uma observação especial — acompanhar a política externa não significa para um militar estar exata e continuamente a par das minuciosas circunstâncias diárias do ambiente internacional, nem tão pouco perder-se nas controvérsias habituais da diplomacia, na qual os mais graves e vitais problemas se acham entrelaçados necessariamente com as questões pessoais e protocolares.

É necessário sómente ter uma idéia clara e bem definida das necessidades e das aspirações de seu país, postas em confronto com as de outros Estados, e seguir em linhas gerais as controvérsias atuais e as que hão de vir possivelmente, e informar-se com segurança das zonas de atrito e das disputas reais insanáveis.

* * *

Decorre do que vimos de dizer sobre a *doutrina de guerra*, notadamente o que se refere à concepção da guerra e do seu caráter essencialmente objetivo, que cada povo deve possuir uma maneira de fazer a guerra, isto é, de aplicar o princípio da economia de fôrças.

É necessário que faça uma idéia justa do cenário onde se representará o *drama*; e da natureza dos homens que lhe darão vida; natureza física e moral; de sua mentalidade, costumes, fraquezas e virtudes, de suas aptidões, em suma.

É preciso que tenha uma concepção própria da guerra, mas da luta futura, daquela que terá de agir, o que o levará a considerar todos os recursos fornecidos pela indústria moderna e os progressos realizados na utilização dos mesmos.

Trata-se de aplicar, ao caso particular de sua guerra, a doutrina de guerra.

Esta advertência tem por fim salientar a necessidade em que nos encontramos de levar mais a fundo o estudo dos aspectos nacionais da guerra, em tóda sua variedade, tendo em conta o que existe e o que pode existir.

Nossa doutrina de guerra que vem substanciada no regulamento das GU deve ser completada e desenvolvida para ter mais perfeita conta o progresso realizado pelo material. A assimilação porém dessa doutrina evidentemente requer seja desenvolvida pelos estudos objetivos de nosso caso particular. Os processos precisam ser bem ajustados ao nosso homem, às nossas condições particulares; um corpo de ensinamentos é mister constituir-se a respeito. É necessário que nos habituemos a agir tal qual se nos apresentará a realidade, com deficiência de meios e em terrenos de onde não possuimos cartas militares e onde as estradas não primam nem pelo número nem pela qualidade.

Tal deve ser nossa constante preocupação de firmar a objetividade completa dos nossos estudos para ficarmos coerentes com a própria doutrina que adotamos, podendo realizar — “a adaptação sem reserva dos meios ao objetivo” — como preconizou o Marechal Foch no seu livro — “Des Principes de la Guerre.”

BASES RACIONAIS PARA O EXERCÍCIO DA DIREÇÃO E DO COMANDO

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

I

CONSIDERAÇÕES GERAIS

A arte da guerra está passando no momento presente por uma fase de cristalização consequente ao conservantismo do pensamento militar e dos seus velhos métodos de estudo. No entanto, Von Clausewitz, um dos mestres da arte da guerra, tendo composto há mais de cem anos sua obra clássica "Da Guerra", baseado nas experiências adquiridas nas campanhas de Frederico, o Grande — afirmou que "a guerra é um ato de violência pelo qual um Estado quer reduzir um outro à sua vontade".

E diz mais, comentando:

"Mais os motivos da guerra serão potentes e grandiosos, mais elas abraçarão a existência inteira dos povos, mais a tensão que precede à guerra será violenta, e mais a guerra se aproximará da sua forma abstrata e só obterá vantagem pelo esmagamento do inimigo; os objetivos militares e políticos coincidirão; a guerra aparecerá puramente guerreira e de menos a menos política."

O que observamos no passado é que os povos se emassavam com toda a sua energia à retaguarda dos exércitos.

O que nesta guerra é difícil distinguir é onde começa a força armada, propriamente dita, na massa das populações. Povo e força armada constituem um só bloco sujeito às mesmas vicissitudes e aos mesmos percalços.

O mundo assiste a uma guerra de povos. Com todo o seu poderio bélico, económico e humano, os Estados ou as Nações se enfrentam em combates, sobre frentes imensas, sobre mares longínquos, procurando, na luta, jogar todas as forças psíquicas e vitais dos povos, para desassocialá-las ou paralisá-las.

A guerra total, que não é somente um engajamento de forças armadas, toca diretamente a vida imediata e a alma de cada membro dos povos beligerantes.

O tempo dos diferentes gêneros de guerra já passou. A guerra total ganhou em profundidade, tanto no aperfeiçoamento dos meios de abater o moral de um povo, como no aumento do poder de des-

(*) Falecido em 1953 como Maj-Brig R/1.

trução de todo o seu patrimônio, além de procurar destruí-lo materialmente. Tanto procuramos destruir sua capacidade moral e combater, pela propaganda, pelas brochuras e manifestos impressos, pelo rádio — difundindo tudo aquilo que possa se tornar idéia contrária à guerra — como pela forma mais violenta, — pela destruição sistemática e contínua dos bens patrimoniais de uma Nação.

As populações civis, como as Forças Armadas, suportarão a ação direta da guerra. Escalonadas pelo território terão que sofrer a falta dos meios necessários à vida, materiais ou morais, os bloqueios da fome e da propaganda inimiga — tudo como outrora os habitantes das praças fortes sitiadas, que a miséria e o esgotamento obrigavam a capitular.

É uma verdade inexorável e indubitável, e todos os meios de combate imagináveis estão conformes com esta verdade, devendo atingir a toda a existência de um povo.

Sim, o tempo da guerra "em dentelles" já passou.

Quando uma Nação se decide a fazer a guerra, começa pondo à disposição do soldado — as forças armadas, as forças econômicas e o povo — ele próprio. A isto denomina-se — Mobilização.

Essa mobilização se efetua segundo prescrições maduramente refletidas e trabalhos preparatórios, de uma precisão escrupulosa, que tiveram lugar em tempo de paz, reavivados cada ano no recesso dos Estados-Maiores.

Porém, não visam somente as formações de combate, os preparativos para os efetivos mobilizáveis — abrangem proporções mais amplas, problemas econômicos, financeiros e sociais, os quais tocam a questão da existência e do aprovigionamento do povo. E vão, ainda além, no domínio moral, atingindo ao estabelecimento de diretrizes para auxiliar a salvaguarda da coesão e do estado de ânimo do povo, necessários a poder suportar o esforço integral de guerra.

A levar a guerra a toda a população, atrás das frentes de batalha e a todo o território de uma Nação — inicia-se uma nova era na arte de guerrear. E uma nova estratégia é dirigida ao coração do país e aos seus habitantes, por cima dos exércitos, por sobre oceanos e mares, por cima dos campos fortificados e, até, por sobre os bloqueios.

O pensamento militar não pode deixar de sacar as conclusões da lógica dos acontecimentos, reagindo à lentidão motivada pelo conservantismo, uma vez observando o caráter peculiar do novo fenômeno, em virtude do qual a moderna ciência de guerra é capaz de pôr em movimento forças que ameaçavam a existência de todo o sistema militar.

Porém, nada pode impedir a transformação da estratégia e de produzir-se uma nova rivalidade de armamentos — o centro de gra-

vidade será transferido para o espaço aéreo. As fôrças aéreas e os serviços de combate que as sustêm vão constituir a coluna mestra da doutrina da guerra total que há pouco esboçávamos.

PROGRESSO DA ARMA AÉREA

Antes da guerra de 1914, o problema da segurança nacional comportava dois têrmos: segurança sobre terra e segurança sobre mar, comportando hoje um terceiro: segurança aérea.

Esse novo elemento, cuja importância relativa foi apaixonadamente discutida, é que impõe aos Estados-Maiores e aos governos a pesada responsabilidade de escolher entre duas doutrinas:

Aviação — arma acessória, esclarecendo, apoiando, prolongando a ação terrestre ou marítima;

Arma aérea — arma decisiva, ferindo a nação inimiga em seus pontos vitais, destruindo sua potencialidade industrial e moral, quebrando sua vontade de lutar.

Por muito tempo esta última doutrina foi tachada de sonho, romance e imaginação — audácia intelectual — mas os resultados e os progressos da Arma Aérea vieram confirmar essas previsões, derrubando quiçá todo um organismo de defesa nacional de certos países.

"O conflito humano elevava-se, súbitamente, da superfície da terra até à terceira dimensão, anulando tôdas as defesas fixas, fossem elas diques, muralhas, ou outros empecilhos a movimentos de superfície. Eliminou, também, os obstáculos representados por oceanos e armadas. A guerra estática de trincheiras era coisa do passado, bem como o "front" das guerras precedentes.

Ela foi substituída pela guerra dinâmica, altamente mecanizada, de movimento e penetração."

Se lerdes um livro recentemente aparecido — "A Vitória pela Fôrça Aérea", do Major-Aviador de Seversky, encontrareis nos mínimos detalhes os argumentos lançados pelo autor como verdades fundamentais e iniludíveis, decorrendo das experiências recentes. As demonstrações têm sido feitas, como se de fato processadas num laboratório gigantesco, a preço de enormes gastos, em vidas e em recursos.

E resume, no seu livro, em têrmos elementares e fundamentais, os princípios básicos de emprêgo da Fôrça Aérea moderna:

- 1) Nenhuma operação, terrestre ou naval, será possível, sem que, primeiramente, se conquiste, na área respectiva, o domínio do ar.
- 2) As armas perderam a sua função de ofensiva estratégica.

- 3) O bloqueio de uma nação inimiga tornou-se função da Fôrça Aérea.
- 4) Só se vence Fôrça Aérea com Fôrça Aérea.
- 5) Aviação com base em terra é sempre superior à aviação com base em navio.
- 6) O raio de ação da Fôrça Aérea deve ser igual às dimensões máximas do teatro de operações.
- 7) Na guerra aérea, o fator qualidade é, relativamente, mais decisivo que o fator quantidade.
- 8) Os tipos de aviões devem ser especializados de acordo, não só com a estratégia geral, mas, também, com os problemas táticos de uma campanha específica.
- 9) Só o bombardeio de precisão pode, do ar, destruir o moral do inimigo.
- 10) O princípio da unidade de Comando, já de há muito consagrado para os Exércitos e Marinhas, aplica-se com igual força à Aviação.
- 11) A Fôrça Aérea precisa ter seu próprio sistema de transporte.

Estamos em face de princípios que caracterizam, com precisão, o advento de uma nova era da humanidade.

Primeiro o homem, no raiar da História da Humanidade, procurou desbravar e conquistar as terras. Aí se fixou e construiu o seu "habitat", o seu povo e a sua Nação. Divergências, questões raciais, questões religiosas e de princípios fundamentaram a origem das primeiras guerras. O espírito humano era profundamente terrestre.

O comércio, através dos mares próximos, o desejo da descoberta, os sonhos de maiores riquezas, a cobiça nos bens dos povos vizinhos, fizeram com que esse homem terrestre se fizesse marítimo, descobridor, navegador e conquistador — e assim se lançou através dos mares à conquista de outros povos e outras terras.

O espírito humano evoluiu para a mentalidade marítima — as esquadras nasceram e os exércitos embarcados constituíram os elementos para o assalto.

Neste século em que vivemos nasceu a máquina de voar — o avião. Mal descoberto em 1908, já em 1912 era empregado como máquina de guerra, nos Bálcãs, porém sem grande eficiência militar, mas considerado como grande necessidade o seu aperfeiçoamento.

De 1914 a 1918 a guerra nos ares esboçou-se com prelúdios de atos heróicos, e criou uma tática de emprêgo — A Aviação que constituiu uma arma auxiliar de guerra tendo sido, antes mesmo, um serviço auxiliar dos comandos.

Depois da guerra europeia a Aviação tomou maior impulso e progresso que qualquer outro invento humano, a não ser o rádio. E

pode-se dizer que — de todas as armas modernas que foram utilizadas, até hoje, pela primeira vez na guerra, a Arma Aérea é a que mais profundamente tem modificado o caráter da guerra.

O avião veio constituir o elemento principal da nova era em que vive a humanidade — a era aeronáutica.

PODER DA AVIAÇÃO

A aviação, que constitui o apanágio do progresso de um povo, apresenta-se sob seus dois aspectos — o construtor e o destruidor. Construtor porque, acercando os povos, eliminando as fronteiras, facilitando a marcha do progresso através invios sertões, através de infados mares e oceanos, através de enormes distâncias — cria a cooperação, a colaboração e o entendimento — ruindo por terra as marcas de fronteira e os preconceitos entre os homens.

Cria e constrói, num ambiente de entendimento, para melhorar a vida e para a Paz.

Leva ao rincão longínquo um palpitar de progresso, numa revoadade de asas brancas de Paz.

Cria o progresso de uma Nação e constrói a sua potenciabilidade econômica.

Construtora e emissária dos anseios de um povo a outro povo — de uma terra a outra terra — da cidade ao vilarejo — tudo fazendo para que os homens se entendam e se unam melhor...

Esse foi o sonho realizado por Alberto Santos Dumont, mas, desgraçadamente, a sua outra face é terrível — a aviação de guerra — elemento máximo de destruição.

Os extremos se tocam — se uma constrói, a outra, implacável, insidiosa e terrível — destrói — tudo destrói numa ânsia sangrenta de fogo e extermínio.

DADOS DA GUERRA ATUAL

O quadro que se nos antepara desta guerra é dos mais horripilantes e terríficos — do emprêgo das aeronaves procurando provocar as grandes decisões, pela violência dos seus ataques.

Por mais aproximada que fizerdes uma idéia da violência desses ataques, ainda será uma apagada imagem da realidade.

Eu não pretendo nem desejo cansar-vos pela atenção de dados numéricos comprobatórios, mas exaustivos.

Citarei, somente, alguns dados tirados de documentos oficiais:

— Mais de 150 bombas de 2.000 kg lançadas sobre Düsseldorf, num "raid" que decorreu 50 minutos na noite de 31 de julho do ano passado.

— Mais de 1.000 bombas foram lançadas em 4 incursões sobre o Ruhr, durante a semana de 5 a 11 de abril de 1942.

— Na noite de 26 de julho de 1942, durante a incursão contra Hamburgo, que durou 35 minutos, foram lançadas 175.000 bombas incendiárias.

— Na incursão de 3 horas, contra Lubeck, de 28/29 de março de 1942, a RAF lançou uma vez e meia o peso das bombas lançadas sobre Coventry, em novembro de 1941 — isto é, 340 toneladas contra 225 toneladas.

— Caíram sobre Rostock 400 toneladas, durante as duas primeiras incursões de 23/24 de abril.

E para dar-vos uma idéia clara do poder de destruição dos gigantescos petardos, reporto-me a um relato oficial inglês:

"Durante muito tempo as técnicas que construíram as bombas de 2 a 4 toneladas, não puderam comprovar seus efeitos destrutivos na Inglaterra, pois, devido ao terrível deslocamento de ar, causado pela explosão, ainda os mais distantes campos abertos não estariam completamente seguros. Por isso, realizaram as primeiras provas, já em operações ativas contra a Alemanha, sendo a de Krefeld uma das significativas."

Durante a incursão contra Krefeld, efetuada em outubro, o piloto de um aparelho Lancaster declarou ter visto uma bomba de 2 toneladas explodir no meio de um feixe de bombas incendiárias. Se foi uma bomba desse tipo que causou toda aquela devastação revelada pelas fotografias, é muito razoável, comenta o citado piloto, supor-se que, pelo menos 40.000 metros quadrados devem ser arrasados pelas bombas novas de 4 toneladas.

As fotografias aéreas demonstram como uma única bomba destruiu 25.000 metros quadrados.

E, para terdes uma idéia da atividade aérea, basta guardar êsses dados:

Até princípios deste ano a RAF desfechou 7.892 ataques separados, variando de intensidade contra 1.357 objetivos terrestres, na Alemanha e territórios ocupados.

Entre setembro de 1939 e julho de 1942, mais de 10.150 aviões alemães e italianos foram abatidos pela RAF e pela artilharia antiaérea britânica, e mais de 680 foram derrubados por navios: de guerra e mercantes.

Foi de 10.830 o número de aviões inimigos abatidos, sem contar os aparelhos abatidos na Rússia e Extremo Oriente.

Eis o esforço que a Arma Aérea fez numa parte da atual guerra e, já que falamos na RAF, permiti que vos faça, ao terminar esta palestra, e onde era um propósito fixar as idéias primaciais do pe-

rigo aéreo na hora atual, assunto que se prolongará pelo vosso curso, no decorrer das palestras e das visitas projetadas e programadas — uma referência ao espírito nôvo desta nova Arma, a quem a civilização e a humanidade tanto devem, pelo espírito combativo, de desprendimento e até mesmo heróico — quero referir-me à RAF.

— “Numa terça-feira, 20 de agosto de 1940, na Câmara dos Comuns, numa revista periódica sobre o curso da guerra, o Primeiro-Ministro Winston Churchill, após se referir ao labor e às façanhas da Armada, falou da guerra no Ar:

— “A gratidão de todos os lares da nossa Ilha, do nosso Império e do Mundo todo, salvo dos culpados, vai aos aviadores britânicos, que, impávidos em sua inferioridade numérica, incansáveis no seu desafio constante a perigos mortais, estão, com suas proezas e seu zélo, fazendo retroceder a maré da Guerra Mundial. Nunca, no campo de conflito humano, tanto foi devido por tantos a tão poucos”.

E ao pronunciar essas palavras a batalha estava ainda no auge, pois, sómente em fins de outubro, foi que a Luftwaffe abandonou os ataques em massa, para firmar-se, exclusivamente, em incursões esporádicas noturnas e, tacitamente, de pouca eficiência.

A BATALHA DA INGLATERRA

Vale a pena relembrar alguns dados que irão fixar esta batalha da Inglaterra como um tema que deva ser continuadamente escrito e inesgotavelmente estudado.

A batalha da Inglaterra será discutida sempre, como ainda hoje se discutem, para ensinamentos, as batalhas de Maratona, de Salamina, de Zama, de Valmy, de Trafalgar e de Waterloo, cuja importância não decorre, apenas, do seu interesse para a História Militar, mas do seu alcance, realmente decisivo, para a História da Humanidade.

— Nunca houve, até então, na História do gênero humano, coisa parecida. É certo que a Arma entrou amiúde em combate, na guerra passada, mas, em número muito reduzido, em comparação com os que lutaram nos céus da Grã-Bretanha. Outrossim, entre 1914 e 1918, na Guerra passada, as lutas se desenrolavam entre unidades avulsas ou entre pequenas formações, sendo raríssimo um encontro de mais de 100 aviões, entre ambos os lados. A decisão, de fato, não se procurava no Ar, elemento em que as Forças Aéreas rivais desempenhavam um papel importante, mas secundário, mas sim em terra, pelos avanços lentos da Infantaria, através dos lodaçais de Flandres ou do Somme.

É possível que a mesma coisa, ou coisa semelhante, aconteça, finalmente, nesta Guerra. Até o momento, porém, o primeiro decisivo entre a Inglaterra e a Alemanha verificou-se no Ar e travou-se a 5, 6, 8 e, às vezes, 10 mil metros de altura, nêle tomando parte

centenas de aviões que voavam com velocidade que, não raro, ultrapassava a 500 quilômetros por hora.

Enquanto, dia após dia, se desenrolava a enorme Batalha, os homens e mulheres da Inglaterra desempenhavam suas tarefas com uma idéia muito vaga do que estava acontecendo no alto, sobre suas cabeças, nos campos do espaço aéreo.

Essa Batalha não se escondia na fumaça terrível e majestosa dos bombardeios, ribombar de canhões e fulgores de bombas, com jatos enormes de terra elevando-se aos céus.

Nem barulho, nem fúria, apenas um enredado de brancas esteiras vaporosas, mudando caprichosamente de forma, traçado por numerosos e minúsculos pontos a faiscarem, como diamantes, à luz do sol. De muito longe destacava-se, de quando em vez, um estrondo, sobre o fundo monótono do roncar dos motores. E, se não tivesse sido ouvido esse estrondo, fatalmente ter-se-ia mudado o cenário da Guerra e, em poucos dias, as cidades meridionais da Inglaterra e, até, o seu próprio coração, a capital do Império, teriam sofrido a sorte de Varsóvia e Rotterdam.

Pode-se, realmente, comparar a luta presenciada a um duelo de espadas, os golpes e as paradas que, dificilmente, a vista os pode acompanhar, e o espectador só se apercebe do fim da luta quando vê o vencido inclinar a ponta da espada, ou tombar, definitivamente, exangue e derrotado.

A Batalha da Inglaterra foi ganha, também, pelos corações dos homens, das mulheres e das crianças, que formam a capacidade de resistência do povo britânico, mas tendo como instrumento de combate a RAF.

Quando se deu a ordem de começar o assalto contra as Ilhas Britânicas, o moral dos aviadores alemães era, sem dúvida, elevadíssimo. As razões são óbvias: anos após anos esses jovens pilotos tinham sido preparados para a Vitória. Tinham sido convencidos da sua própria superioridade individual e da sua onipotência, como força demolidora.

Não tinham eles visto, nas primeiras semanas de 1940, a realização terrível das predições de seu Chefe que alardeava:

— “O povo britânico, sózinho e desamparado, encara seu maior perigo nos últimos mil anos”.

Cada país atacado pela Alemanha sucumbira sob os golpes esmagadores da máquina de guerra nazista, da qual eles, a Luftwaffe, constituíam parte tão vital.

Agora, só existia incólume, o Império Britânico.

Assim como haviam devastado a Europa, da Polônia até o Canal da Mancha, assim esperavam esses jovens aviadores devastar a In-

glaterra, subjugar a população e preparar o caminho para os exércitos invasores.

Grandes desapontamentos lhes estavam reservados.

Empolgados, ainda, pelo sentimento da Vitória, haviam de ver seus camaradas despencarem-se, em chamas, para o chão ou para o mar.

Contudo, reconhecido seja a favor do moral alemão, que tanto se aproxima do fanatismo, que nunca falhou, mesmo nos dias em que a Luftwaffe perdia 70, 100 e 150 aviões, demonstrando qualidades excepcionais de coragem e de tenacidade.

Mas êsses predicados de pouco lhe valeram contra a melhor Escola e, ainda maior, coragem dos pilotos da RAF. Mesmo, quando derrotados, certos pilotos da Luftwaffe consideravam possível, em qualquer momento, a Invasão, e, que se tivesse de ser adiada, seria vitoriosamente realizada na Primavera de 1941.

Não é, pois, para julgar, que houvesse qualquer desfalecimento por parte dêles determinando um esmorecimento dos ataques realizados.

O moral dos pilotos da RAF não será necessário falar. Os fatos falam por si.

Bastava-lhe divisar o inimigo para que se atirassem imediatamente contra êle. A desproporção em número, não entrava em conta, e era aceita, muitas vezes de bom ânimo. Só um alto grau de confiança em seu preparo, em seus aparelhos, em seus chefes e na sua perfeita organização, podia permitir-lhes manterem bem alto o tão elevado espírito de coragem agressiva que, invariavelmente evi-denciaram.

Essa confiança êles a possuíam de forma absoluta.

Homens como êstes salvaram a Inglaterra.

Não se deve esquecer o pessoal operando em terra. Sua tarefa consistia em atender às fôrças em luta, e manter as comunicações. Nos aeródromos de combate, a Leste, Sudeste e Sul de Londres, ajustadores, mecânicos, armeiros, telefonistas, estafetas, observa-dores, um sem número de homens e mulheres mantiveram seus ser-viços sob pesado e contínuo bombardeio de dia e de noite.

Pela primeira vez, desde que Guilherme, o Conquistador, desem-barcou nas Côstas Britânicas, os homens e as mulheres da Ingla-terra — a atual Fôrça Aérea Auxiliar Feminina WAAF estava no grosso da refrega — viram-se unidos na linha de frente.

Não falharam, e a lista de recompensas que ganharam é o teste-munho do seu denôdo e da sua resistência. Cumprindo os seus de-veres, de dia e de noite, com bombardeios ou sem bombardeios, tor-naram possível às esquadrilhas de combate defrontar o inimigo, dia apôs dia, até ser afastado.

Sobre as baterias antiaéreas, no seu trabalho metódico e perfeito, poder-se-ia escrever um livro inteiro.

Seus dirigentes prestaram importantíssima parte no auxílio à RAF. Suas granadas a explodirem, em flocos brancos ou pretos contra o azul do céu, davam aos vigias, no solo ou no ar, informações inestimáveis quanto à localização do inimigo. Outrossim deram conta, de dia, de quase 250 aviões inimigos, durante o tempo que durou a batalha. A 31 de outubro essa batalha estava virtualmente e dramaticamente terminada.

O inimigo aprendeu, à custa de amarga experiência, o preço dos ataques diurnos. Recolheu-se à proteção da noite.

Os resultados de todos esses ataques resumem-se: no afundamento de 5 barcos, danificando outros cinco; fizeram danos intermitentes e, às vezes, severos, nos aeródromos; acertaram um certo número de impactos em fábricas, produzindo um atraso na produção bélica.

Em Londres causaram prejuízos consideráveis nas docas e em vários edifícios famosos, incluindo o Palácio de Buckingham.

Destruíram ou danificaram, sem possibilidades de reparo uns milhares de casas. Mataram, de dia, 1.700 pessoas, quase todas elas civis, ferindo seriamente 3.300; de noite mataram 12.581 pessoas, e 16.965 ficaram feridas.

Essas baixas elevadas produziram-se nas horas de escuridão, quando o inimigo dificilmente podia ser alcançado e combatido, como acontecia durante o dia.

Tais cifras nos dão uma prova evidente, se bem que muito exata, da eficiência e dedicação dos caças da RAF.

A que altura não teriam chegado esses algarismos se não houvesse um alertamento contínuo, do amanhecer ao anoitecer, travando combate onde quer que o inimigo se achasse ou aparecesse, resolutos, implacáveis, triunfantes?

Durante 84 dias de ataques contínuos, constatou-se que os alemanes perderam 2.375 aviões, destruídos de dia. Esse número não inclui os destruídos à noite, nem os avariados ou aquêles sobre cuja sorte não foi possível obter-se provas seguras. E não foi conseguido sem custo.

A RAF perdeu 375 pilotos mortos e 350 feridos.

Foi este o preço da Vitória e, digamos, dos que tombaram na Batalha da Inglaterra — além do reconhecimento indubitável de "Nunca, no campo do conflito humano, tanto foi devido por tantos a tão poucos".

Ao terminar esta palestra inaugural no Curso de Aperfeiçoamento de Direção e Comando, onde, em largo bosquejo procurei fixar a vossa atenção sobre as noções da guerra total e seu entro-

samento com os princípios da guerra aérea, marcando as possibilidades do emprêgo da Arma Aérea na manutenção do domínio aéreo, indispensável ao desenvolvimento das operações terrestres e navais — devo, em próximas palestras, detalhar o moderno material aéreo empregado, dando, sucintamente, suas características de utilização.

Em outras palestras focalizaremos as organizações auxiliares femininas a serviço das defesas passivas e ativas antiaéreas, e as possibilidades de uma guerra aeroquímica.

É com reconhecido agradecimento que devo encerrar a minha palestra, externando nossa satisfação pela presença dos Srs., que, vindo a esta reunião de trabalho e estudo, confortaram-nos com sua presença.

— oOo —

II

Diante da estátua de Alexandre, o Grande, no templo de Hércules, em Gades — prostra-se um dia um jovem e, entre lamentos e implicações, lastima-se amargamente de, com a idade do grande imperador, não ter ainda nada feito memorável!...

Que espetáculo aquél do futuro cônsul e imperador romano Julio César, pálido e desfeito, joelhos em terra, mãos juntas, suplicando aos deuses depositar em su'alma a força necessária e tão almejada para o mundo!...

— Eis a marca do chefe.

Na história ou na vida nós os encontramos sempre idênticos. E apercebemo-nos que há na humanidade duas categorias de indivíduos: — de um lado os autômatos, seres inconscientes de sua própria existência, sem personalidade definida, sem força moral, que passam a vida bamboleados como arbustos ao vento, sem deixar um traço ou um murmúrio de suas vidas sem expressão;

— do outro lado, estão aquêles dotados de pensamentos ousados, da vontade conquistadora, criando obras duráveis; aplicando-se com fervor à sua tarefa; cada dia melhorando a obra-prima que será sua alma toda imbuída desta possessão — o desejo de comandar.

Os que sonham ter o mundo, os que almejam sentir-se possuídos desta dominação que se aprofunda e se enraíza violentamente no coração humano — sabem que o amor, mesmo, é frio ao lado da quente volúpia de comandar.

— Quantos imaginam possuir em si próprios — uma alma de chefe!...

Isto, porque uma pequena ambição os devora, e, crendo terem nascido para grandes coisas, na realidade, mesquinhas satisfações atingidas bastam para sufocá-los nos seus desejos.

Esses, não são verdadeiros chefes, cuja paixão do mando dár-lhes-á o gênio — espontâneo, instintivo e profundo; encontrando, nas palavras e nos gestos, a centelha provocadora da obediência e justificando um direito, na assembléia confusa dos mil desejos de sua alma, as tendências imanentes ao comando.

* * *

Na bruma infinita dos tempos, nossos prodigiosos ancestrais, homens primitivos — vestidos de peles e vivendo em cavernas — de cérebros tão rudimentares que confundiam quase sua personalidade com a do vizinho, — vagavam pelas florestas e paus, em bandos inorganizados.

Toda a vida social estava reduzida à pura imitação; se um dêles tivesse medo e escapasse em louca carreira, todos, tremendo, desabaladamente o acompanhavam.

A mesma lei os liga no combate, no trabalho, na caça ou na pesca — êles se imitam constantemente; é sua única maneira de agir em comum.

Os indivíduos ferozes e solitários que não sabiam imitar, inaptos àquela rudimentar vida social, desapareciam depressa, mortos pela sua solidão e sua fraqueza individual.

Era preciso, como condição mesológica, estar integrado a um bando — a um grupo, ou morrer...

* * *

Estamos como vedes, no período “gregário” da humanidade...

Eis que um fenômeno duma importância considerável teve origem na diferenciação dos homens. É dêle que vão partir toda evolução e os aperfeiçoamentos sociais.

* * *

— Entre êstes séres, estritamente ligados pela imitação, uns sendo “excitados” e outros “deprimidos” — aquêles, por um “hasard” da constituição fisiológica possuíam uma vitalidade maior, uma pressão sanguínea mais forte; queimando mais exigêncio em seu corpo, tiveram um ritmo de vida mais ativo, dando-lhes, dest’arte — a faculdade de agir, por vêzes, de acordo com sua própria impulsão.

Eram capazes de inventar processos novos para caçar, pescar ou construir. Se o inimigo ameaçava a horda da qual faziam parte, compreendiam primeiro os perigos e se atiravam em seguida ao ataque.

Os outros — os deprimidos, os imitavam, os seguiam — moles ou apáticos, cuja vida não possuía acelerações; a idéia de agir não lhes

(*) Falecido em 1953 como Maj Brig R/1.

vinha espontâneamente — esperavam ter fome ou frio para procurarem a nutrição ou o abrigo; não pensavam em se defender quando o inimigo os atacava; enfim, faltava-lhes imaginação.

— Vê-se daí, a importância que tomaram os “excitados” na horda: — guerreiros adestrados, caçadores hábeis, construtores engenhosos — tornaram-se aquêles a quem todos imitavam, e estimulavam os outros pelo simples espetáculo de suas atividades.

Os “deprimidos” passavam a ter o hábito de imitar puramente e, simplesmente, os “excitados” eram os que tinham sucessos. |

Isto veio em parte favorecer a preguiça intelectual, porquanto não havia necessidade de esforço intelectual, nem de inventar o que quer que fosse — seguiam os mais capazes — era mais cômodo e assim faziam... *

Apareceu assim a primeira forma de subordinação.

Mas, rapidamente, os “excitados” tiveram a idéia que poderiam limitar o seu papel em imaginar o trabalho a ser feito, fazer uma série de atos úteis pois, uma vez os outros engajados, deixa-los iam fazer.

— Eis porque as mais antigas palavras da linguagem foram os verbos no imperativo.

— Reconheçamos nêles os gritos pelos quais um “excitado” começava a agir e compelia os outros à imitação...

— Mais tarde, os condutores nem começavam, mesmo, os atos úteis; limitavam-se a soltar o grito inicial, a dar ordens — tornaram-se então os chefes conscientes que levavam, conduziam e obrigavam os “deprimidos” à ação.

A horda passou a ser dirigida, conduzida, — comandada.

Graças a esta subordinação a horda primitiva se aperfeiçoou; não sendo mais um simples agregado de sérés, todos semelhantes, e imitando-se mecânicamente. Têm agora uma inteligência: a do “excitado” que prevaleceu.

As hordas que, por desgraça, foram privadas dos seus condutores, desapareceram, condenadas à morte por fraqueza ou à escravidão, pois assim nascera esta.

* * *

Graças a essa evolução a humanidade teria ficado no estado gregário e os indivíduos teriam continuado indefinidamente a se imitar uns aos outros, a repetir os mesmos gestos e a horda não teria ainda saído da sua vida social elementar.

* * *

E se vos transportardes para nossa época não poderemos ainda aplicar aos nossos contemporâneos esta elementar divisão dos homens em “deprimidos” e “excitados”?

Quantos indivíduos têm necessidade da estimulante atividade de outrem para se porem em marcha na vida? Quantos não fracassam quando lhes faltam os conselhos e a guia de alguém?

Quantos há por aí que, quais "excitados" vivem inquietos, trepidantes, sempre à procura de projetos a realizar?!...

A divisão entre chefes e subordinados aparece assim baseada sobre as leis eternas da humanidade.

* * *

O chefe é, pois, um inventor de idéias. Um ser capaz de tirar de si próprio, de sua substância espiritual, uma idéia nova, que joga sempre um grande papel no meio dos indivíduos ou agrupamentos.

Inventor de idéias novas! Eis o eterno fundamento da autoridade daquele que comanda.

O grande Marechal Foch dizia: — "O comando é todo imaginação..."

Como rebelar-se contra o indivíduo que traz uma idéia justa?

Tantas vezes os nossos antepassados verificaram a imperiosa necessidade de obedecer a um homem capaz de tirar a horda de uma situação desastrosa e ao qual a obediência aparecia, em certos casos, como sagrada!

Não podemos recusar, certos, por maldade, inveja, cálculo; mas no fundo de nós mesmos, alguma coisa protesta: o ódio, que experimentamos, por vezes para o indivíduo que comanda, não é senão um sentimento de sua superioridade sobre nós. A prova é que, em certos casos, não se permite discutir as ordens dum chefe.

Observai agora uma multidão sob o golpe violento de uma emoção, no momento de uma catástrofe ou da atual guerra, por exemplo:

— Gente alucinada corre em todos os sentidos, interpela-se, disputa e procura se organizar; preparam-se socorros que, por vezes são largados logo começados; a confusão reina, parece que um demônio se agita nesta multidão e tem prazer em torná-la incoerente.

De repente, surge da massa um indivíduo, — violento ou calmo, pouco importa, e dá ordens; à sua voz, o caos se apazigua, as coisas se ordenam; todos lhe obedecem...

Nestes momentos terríveis quem se recusaria a se submeter àquele que representa o contraste na situação vivida? Este indivíduo pode ser na vida vulgar um simples empregado subalterno, e amanhã, voltando ao seu ofício, talvez pacato, seja o primeiro a espantar-se da sua audácia e da emoção que fêz jorrar na sua alma as tendências de comando que jamais supusesse possuir.

Esses são os chefes espontâneos, heróicos — não há brumas que lhes empane o olhar. Julgando friamente a situação, descobrem o que

é preciso fazer e nada lhes contesta o direito do comando conquistado pelo cérebro inventivo, espontâneamente elevado...

Mas, não é somente nas situações terríveis que nos aparece o chefe, inventor de idéias — "todo imaginação"!...

Os fenômenos da obediência e do comando vêm muitas vezes à tona na vida rotineira dos trabalhadores. Os operários mais independentes de espírito, como os mais boçais, preferem trabalhar sob as ordens de um patrão inteligente e competente. A autoridade do chefe aparece como fundada sobre uma justiça superior; as tarefas que distribui são aceitas como conforme a uma necessidade, a uma lei superior de organização social.

* * *

Não dissimulemos que para esta faculdade de inventar idéias de ação, exige um sistema nervoso singularmente trepidante; uma inteligência devidamente equilibrada, um saber conscientemente ajustado; é preciso que uma perpétua obstinação absorva o chefe na procura contínua da idéia e do centro de interesse que deva provocar essa obediência.

Reagimos sempre à monotonia dos hábitos e dos mesmos atos repetidos; é o grito de revolta das heranças ancestrais do gregário primitivo de que vos falei anteriormente.

Os homens sonham sempre e ternamente saíram dos círculos de seus hábitos monótonos e tristes. Sentimos indefinidamente ter que repetir os mesmos atos. E como nos rejubilamos com novos jogos, idéias novas ou causas novas!...

Lógicamente o comando de um grupo de indivíduos implica na procura de fazê-los agir, na esperança de melhor organizá-los em vista do esforço que lhes caiba cumprir.

— Agindo sobre seus pensamentos, sobre suas convicções e sobre seus sentimentos, o chefe compelirá ao concurso de suas forças espirituais.

"O manejo dos homens consiste em tocar sobre o teclado de seus sentimentos fornecendo-lhes para isso — emoções e idéias próprias a fim de inclinarem suas vontades num determinado sentido" — disse ainda o Marechal Foch.

Se abdicar o chefe dêste papel de fornecedor de emoções e de idéias, seria o "hasard" ou outros, que viriam tomar o seu lugar — exercendo esta influência.

Os subordinados de hoje, (que não são mais os deprimidos gregários da horda primitiva) têm sua inteligência, raciocínio e bom senso para examinar, criticar, adotar ou rejeitar as idéias propostas pelo seu chefe eventual. E se não se enganarem, a moral é sempre satisfeita.

— O direito ao comando se funda ainda sobre a competência do chefe.

— Pensai em Cristóvão Colombo, partindo para a descoberta de continentes misteriosos!

— Este homem simbolizava, admiravelmente, um dos aspectos da coragem de chefe — “Saber afrontar o risco!”

Eis uma coisa difícil — aliar a audácia à competência.

“Meu plano é bom, minhas idéias são justas; podeis embarcar sem receio... Nós descobriremos esse continente fabuloso, ganharemos muito nesta emprêsa e triunfaremos. Acorrei sob meu estandarte, e eu responderei por tudo.”

— Que coragem é precisa a um homem consciente para ter semelhante linguagem?

Só uma grande competência aliada a maior audácia explicaria essa convicção.

— Foi essa a força que celebrou ousados exploradores, valorosos generais e políticos originais para guiarem seus homens e seus povos.

— Evocai Jasão, construindo o primeiro navio; Aníbal atravessando os Alpes; Miguel Ângelo, dirigindo a construção da cúpola da Igreja de S. Pedro, no Vaticano; Napoleão tomando o poder da França e de toda a Europa; Luís XIV reinando sobre o grande século; Lesseps furando o canal de Suez, e tantos outros que a História deixa à meditação de suas vidas, como um esforço de suas ousadias apoiadas em incontestável saber.

* * *

Se, nas eras primitivas, os homens iniciaram suas vidas imitando-se, — hodiernamente continuam ainda a imitar-se. Sem dúvida, chegado à idade da razão, o homem torna-se consciente — senhor de si; reflete e, — sua faculdade de resistência às influências sugestivas torna-se maior, mas ele fica ou é parcela de um todo.

Ele vive para ele, dentro dele, com ele, e uma infinidade de influências continuam a agir sobre ele e a modelar sua mentalidade.

No seio de qualquer aglomeração social, grande ou pequena, selvagem ou civilizada, formam-se e aí se impregnam, certos modos próprios de pensar e de sentir, de crer e de julgar. Consciente ou inconscientemente, quer queira ou não, o indivíduo, tão grande seja o vigor de sua originalidade, se impregna de idéias, sentimentos, hábitos, crenças ou preconceitos da comunidade, de sorte que, para cada um dos diversos membros da aglomeração, as tendências da atividade tomam uma aparência de convencional uniformidade.

Pela educação que recebe, pela imitação consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntária, pelos hábitos que contrai, pela acumulação de sugestões e idéias que cada indivíduo sofre, a despeito dos que ele já possua — o ser humano adquire instintos, tendências, ne-

cessidades tôdas artificiais, mas capazes de fazer o equilíbrio, e, muitas vêzes, a queda dos instintos, tendências e necessidades inatas...

"A imitação, a sugestão, o prestígio, o exemplo e o exercício — diz Gustavo Le Bon, na sua magnifica obra *Psychologie de l'Education* — sendo processos que se devem saber manejar, levam o professor a desenvolver certas qualidades de caráter, tais como a atenção, a reflexão, o julgamento, a iniciativa, a disciplina, o espírito de solidariedade, a perseverança, a vontade, etc."

"As sugestões do exemplo são as que maiores prodígios realizam."

Define-se educação, como sendo fator de caráter adquirido que deva servir para criar sugestões mais puras e mais utilizáveis, e dirigir esta tendência irresistível à imitação.

Pode-se ainda definir educação como o conjunto de sugestões coordenadas e racionadas.

O indivíduo isolado pode reagir sobre o estado social nos limites de suas capacidades e de sua atividade.

A sociedade é um conjunto organizado, onde circula uma corrente de ações e reações recíprocas, de conjunto sobre o indivíduo, e do indivíduo sobre a massa.

— As individualidades melhores dotadas, os caracteres melhores temperados, as energias mais fortes, as mais ativas, — têm uma grande força de sugestão sobre as individualidades menos elevadas, mais passivas.

Cada um age, além do mais, sobre sua "entourage" em razão da simpatia ou força moral que inspira.

* * *

Desenvolver os sentimentos de simpatia, de sociabilidade, de solidariedade, de afeto mútuos — é diminuir sem cessar, as resistências à corrente de ações e reações recíprocas; é favorecer a comunicação simpática de sentimentos, como atos, hábitos, regras de conduta e disciplina.

— O chefe deve ser um exemplo — de conduta e de trato. — O comando deve, portanto, ser um modelo vivo de tudo o que exige.

Baseando-se no direito e na justiça, conquista o coração de seus subordinados, a quem envia todos os esforços para conhecer-lhes a natureza, colocando-os numá atmosfera de confiança — condição essencial para a perfeita educação e obtenção de uma sadia e perfeita disciplina.

Comandar é convencer.

A ação educativa do chefe completa-se pelo emprêgo de certos meios artificiais que tem por fim exaltar a moral do subordinado, criando o fogo sagrado, guiando-o resolutamente para as modernas necessidades de sua função ou atribuições.

— E não nos esqueçamos que o chefe é melhor julgado pelos subordinados que o vêem agir, sofrendo as consequências de seus atos de comando, dificilmente deixando-se iludir.

Um chefe incapaz, porém hábil, pode por algum tempo esconder-se aos olhos de seus subordinados, mas dia virá em que seu prestígio artificial desaparecerá diante da revelação de seu verdadeiro caráter e do seu valor.

O chefe que tem base no perfeito conhecimento de sua profissão e a exerce conscientemente e inteligentemente, cujas qualidades morais são dignas de respeito, — impõe-se, e seu exemplo acaba por influenciar os temperamentos mais rebeldes.

— A presença de um chefe irrepreensível no meio dos subordinados constitui lição prática permanente.

É o método do caso concreto aplicado à educação.

Sua superioridade intelectual, moral e profissional, assegurar-lhe-á uma autoridade indiscutível, que lhe permite agir eficazmente na alma e no coração dos subordinados.

Enfim — o chefe que, pelas belas qualidades morais e intelectuais e pelo valor profissional tiver sabido conquistar o espírito e a admiração dos subordinados, também será por êles estimado e querido.

Mas, lembrai-vos, — afeição não se impõe. Resulta de um conjunto de fatos independentes da vontade.

Por que é este estimado e aquêlo detestado?

Há inúmeros chefes, exigentes e firmes que são adorados por sua gente. É porque os subordinados jamais se iludem quanto ao valor de quem os dirige.

Essa afeição dos subordinados pelo chefe dá à disciplina uma força que lhe não proporcionam nem os melhores regulamentos nem as mais lindas preleções.

Não há nada que resista ao sentimento.

— “Não notamos os defeitos dos que amamos, nem as qualidades dos que aborrecemos.” Diz um provérbio popular.

O Amor é a fonte de todos os devotamentos. E o povo brasileiro, — povo carinhoso e bom de índole, entrega-se facilmente, uma vez que seja bem conduzido, tornando o Chefe capaz, facilmente dono da sua vontade.

* * *

Fixamos, sob forma geral e filosófica, as gêneses da subordinação e do comando baseadas sobre as leis eternas da evolução na Humanidade.

Vimos que um Chefe, devendo apresentar requisitos espirituais, morais e materiais, deve antes de tudo saber impor-se pela sua capa-

cidade, servindo de exemplo, de conduta e de trato; deve ainda saber cativar a simpatia dos subordinados despertando o entusiasmo pela causa que abraçou, e cativar para conseguir-lhes o afeto.

E, para conseguir tudo isso, é mister possuir um alto espírito de disciplina intelectual.

Servir, eis a palavra de ordem, pois sem saber servir, jamais se aprende a mandar!

Vereis nos versículos bíblicos toda a força de sua expressão. — “Sabeis que os príncipes dos gentios dominam sobre os seus destinos e os grandes exercem poder sobre êles. Entre vós, porém, não há de ser assim; mas quem, dentre vós, quiser ser o primeiro, seja primeiro o vosso servo.”

“E nem o Filho do Homem veio para ser servido, senão para servir”.

— Eis a primeira das condições para ser Chefe, conforme a linguagem cristã de São Mateus.

Chefe — não é quem melhor sabe mandar, — quem mais se faz obedecer, — mas aquêle, dentre todos, que, antes, curva a cabeça à lei para depois impô-la aos outros.

Lembrai-vos sempre das palavras do Nazareno, que devem constituir um ramalhete espiritual a ser lembrado como síntese de meditação — “Vim ao mundo, não para ser servido, mas para servir”.

* * *

Mas, é impossível servir se estivermos colocados em planos diferentes daquele em que estiverem os subordinados. — O desnível significa ausência de contacto.

Duas superfícies em alturas diversas não se comunicam, é necessário uma escada que estabeleça a união entre elas. E essa escada é sinônimo de descida porque traz o nível mais elevado ao alcance do menos alto.

O mesmo se dá com o Chefe. Há mister que êste se coloque ao alcance do inferior, não o elevando mas baixando-se até êle, como é seu dever, porque lhe proporciona o arrimo necessário.

* * *

Ao despencar-se das elevações donde jorra, — a catarata perturba as águas que jazem no abismo onde cai. Esborda-se em estilhaços líquidos e se volve em espuma... Agitação inútil, energia desperdiçada!...

Imagen perfeita daquelas ordens que descem bruscas das culminâncias inacessíveis do Comando, ao invés de se encaminharem plácidas e mansas, em declive suave, sem magoar a si nem ferir aos outros.

— É indispensável que adote a boa norma de nivelar-se com os do meio em que vive, aquêle que deseja mandar.

Do contrário, tôda ordem que despedir, trazendo o impulso da distância, será mandamento que fere e aniquila, nos subordinados, a boa vontade de obedecer.

Todos os assuntos se esclarecem quando tratados de igual para igual.

Sabeis adaptar-vos ao plano dos vossos subordinados ou companheiros? Sem isso, nada conseguireis em seu proveito.

Sem perder a consideração especial que merecerdes como chefe, a todo transe, deveis descer das vãs dignidades para o trabalho do apostolado e da conquista.

Subir degraus é difícil, quando não impossível aos pequenos, mas nada custa dobrar a cerviz, por alguns instantes, para que êles vos alcancem.

Enfim — nivelar-vos-eis para conquistar ... e para melhor mandar.

* * *

Cativar é a preocupação que tereis desde o primeiro encontro com os comandados, pois cativar alguém é conseguir-lhe o afeto e quando chegardes a tal ponto, obtereis tudo.

Pela afabilidade, pela alegria constituireis certamente o atrativo para colhêr simpatias. A alegria é qualidade insubstituível para despertar noutros o entusiasmo pela causa que abraçaram.

* * *

As almas dedicadas tudo levam de vencida. Vivendo para seu Ideal, ou melhor, vivendo o seu Ideal, tornam-no palpitante, irresistível; fazem-no brotar em tôda a parte onde o semeiam, até entre espinheiros ou sobre rochedos.

A dedicação é o esforço pelo qual todos os nossos atos convergem para um único centro: o objetivo que temos em mira.

Não existe feito meritório que não tenha nascido dessa virtude, que vale mais que todos os planos e chama sobre seu possuidor tanto a admiração raivosa dos adversários e ignorantes como a simpatia dos companheiros de ideal ou dos subordinados conscientes.

A dedicação a um Ideal traz sempre as bênçãos dos céus!

— É grande o Chefe que muito sabe dedicar-se, desinteressadamente, sem guardar recompensas nem aplausos, senão familiarizando-se com a incompreensão e as posições.

A dedicação não tem limites prefixados na escala das medidas.

A medida é dedicar-se sem medida. Dizem que a dedicação tem como prêmio a redenção e que sua expressão simbólica mostra-nos um Crucifixo — de fato, o exemplo da Cruz é a entrega total e incondicionada.

Dedicar-se por parte, medrosamente, é não ser sincero, é temer as consequências da generosidade.

— Mais vale permanecer inerte que representar este simulacro de dedicação.

— Não vos esqueçais de que só tendes direito de pedir aos vossos subordinados aquilo que tiverdes ensinado pelo exemplo, que deve surgir de cima e que deve vir como uma avalanche esmagadora.

“Como nos seria permitida maior negligência — dizia Pasquier. Chefe de Polícia de Napoleão, — se o exemplo de uma atividade infatigável nos era dado de tão alto? ...”

A lei do trabalho existe para todos mas principalmente para os chefes.

É provando a vossa dedicação pelas obras e pelo interesse tomados em vossas realizações que arrastareis a todos atrás de vós.

* * *

Amar! palavra muito empregada mas com significados dispareces e, não raro, vergonhosos!

Na acepção perfeita, entretanto, é vocábulo nobre e santo; é o verbo que mais conjugaremos na vida, desde o uso da razão até o diluir final dos nossos anos. Toda a criatura, por natureza, ama. E, se não fôr a virtude o objeto de seus afetos, será infalivelmente a baixeza — mas sempre há de amar.

Nós, como criaturas de Deus temos o amor na escala suprema dos nossos sentimentos afetivos. Nêle se concentrarão as outras afeições que de direito nos são licitas.

Mas, como chefes, nos mais variados graus, temos de amar os nossos subordinados.

É difícil, muitas vezes, cumprir o preceito do amor. Mas sem êle muito pouco alcançareis no comando.

As duas fórmulas essenciais do amor são: a Paciência e o Perdão.

Em tudo se deve estar disposto a aplicá-las, — saber perdoar as faltas dos inferiores, os danos que causam por sua inexperiência e os desgostos tantos que provocam: — e ter com êles a paciência devida — pois não se tornam perfeitos num só dia, como também nós não nos tornamos.

Ter longa paciência, porque as virtudes para um bom serviço são conseqüências muitas vezes da larga aprendizagem.

Perdoar é dar margem a uma nova e mais íntima aproximação enquanto que o rancor leva ao afastamento e, às vezes, à perda de uma alma.

"Ama e faze o que queres" disse Santo Agostinho.

* * *

A autoridade do Chefe é assistida do direito de se fazer obedecer.

Entretanto, não são os títulos que lhe dão esse caráter, mas sim as qualidades e seus dotes próprios.

"Os homens podem designar um Rei, mas só Deus pode fazer uma alma real."

As faculdades ao Comando necessitam de apuro e aumento porque raríssimas vezes as possuímos tão desenvolvidas que nos bastam para o completo desempenho dessas delicadas funções. De onde dever-se concluir que o Chefe deve aprender continuamente a mandar sem jamais esperar obter diplomas nessa difícil missão que é dirigir criaturas humanas.

Os seres irracionais se deixam guiar facilmente e os erros que cometemos no seu governo são destituídos de conseqüências. Mas na direção de nosso próximo, há sempre uma alma em jogo e as nossas faltas, às vezes, podem ser irremediáveis pela repercussão desastrosa que tiveram.

* * *

Mas o amor supõe justiça, e eis por que o Chefe, amando os subordinados, não se esquecerá tampouco da disciplina. Deve saber Nivelar-se, cativar, esquecer, servir, amar, mas também fazer-se obedecer.

Refletir sobre as ordens a dar e, em seguida, fazer com que se cumpram, do contrário, não vale a pena ordenar.

Deveis aprender a vos fazer obedecidos ainda quando nada mandais.

* * *

A "volúpia da autoridade", esse desejo em baixar determinações absurdas, em querer que os próprios pensamentos sempre triunfem, mesmo se falsos — eis do que deveis fugir para procurar uma obediência constante, racional e dignificadora.

Amparar e animar os que vacilam, guiar os fortes e ser inexorável, mas no sentido cristão da palavra, — com os pusilânimes — eis o vosso dever de autoridade.

Passar primeiro por um caminho para depois enviardes vossos subordinados — eis um grande exemplo.

Lembrai-vos das palavras heróicas do nosso Duque de Caxias pondo-se à frente das nossas tropas na passagem da Ponte de Itororó — "Sigam-me os que forem brasileiros!".

* * *

É fator importantíssimo na atividade da vida comum, na ordem material ou no campo intelectual — o que a iniciativa desempenha e desempenhará sempre. Os magnatas, como Rockefeller, Ford etc. a ela devem o sucesso; as celebridades intelectuais conquistaram louros graças a ela no reino do apostolado, foi o segredo de Santo Inácio de Loyola, de São João Bosco — e de todos os outros conquistadores de almas, religiosos, ou leigos.

— Ter iniciativa é saber idear, ter gênio inventivo e ser capaz de agir por si, dentro dos limites que lhe são dados.

Ter iniciativa é ter os olhos abertos para notar o que está faltando ao trabalho, o que há de imperfeito, e conceber os meios de remediar as falhas.

— Raro é encontrar-se terreno de atividade onde nada exista a melhorar ou tornar mais eficiente. Onde quer que exerçamos nossa ação teremos sempre oportunidade para submeter à prova a nossa capacidade de iniciativa.

E, uma das formas mais vulgares manifestadas é a apresentação aos superiores de sugestões que nos ocorram, depois de têrmos estudado detidamente um assunto.

Por outro lado, nunca devemos recusar, apressadamente, as idéias que nos tenham exposto os subordinados. Examiná-las com cuidado e não temer pô-las em execução se as reconhecemos boas.

O espírito de iniciativa oferece duas faces: uma que diz respeito a nós próprios — desenvolver os meios e alcance da nossa atividade; a outra que concerne aos comandados — receber e adotar prazerosamente suas boas idéias.

O ânimo iniciativo deve constituir uma coluna-mestra do edifício da autoridade de comando de um chefe.

* * *

Ser ousado — sem chegar ao temerário — e fazer!

Todos amam a novidade e muito fareis se conseguirdes usar as boas coisas novas para levá-los ao fim.

Nada tão lamentável como ver um dirigente — um chefe — sem iniciativa, repetindo sistemáticamente ou adotando servil-

mente tudo, sem ter o critério de escolher o útil e conveniente, re-cusar o inútil e adaptar ou substituir o que não mais está conforme as necessidades do momento.

* * *

Com o encanto sedutor de primoroso estilo, Bossuet lança uma afirmação que tem seu eco prolongado intensamente na experiência humana: "O homem caminha para o túmulo arrastando consigo a pesada cadeia das suas esperanças desfeitas!".

Todo o homem que viveu nos poderia contar a longa história de suas desilusões, irremediáveis, marcadas para sempre na memória, muitas vezes, também, encravadas na alma.

O Chefe, de um modo especial deve aguardar as surpresas que cada dia, ao nascer, lhe pode atirar à frente. Deve aguardá-las, mas não inerme e desprotegido, senão acautelado e apto a enfrentá-las.

Muitos obstáculos podem ser obviados quando se teve anteriormente a necessária prudência de prevenir.

E prevenir é sempre melhor que remediar!

Para prevenir, é indispensável saber prever.

Prever para realizar, para construir; prever para não ser surpreendido por embaraços, — tão inúmeras vezes mesquinhos e insignificantes mas capazes de desorganizar e abater toda a eficiência sonhada; prever para não arquitetar planos incompletos, planos imperfeitos ou falhos que venham comprometer talvez a própria existência da organização; prever para reduzir ao mínimo a probabilidade das surpresas danosas, prever não sómente as coisas principais, mas prever tudo para ter planos e ação perfeitos e prever sempre para ter, quanto possível, certeza do êxito.

Conheceis a história das guerras perdidas?

Tôdas elas trazem em seu texto um "mas" ... imprevisto, que as fêz o que são.

Esperanças deslumbrantes que se obscurecerem na noite de uma derrota fatal, fruto, não raro, de um ínfimo acidente com o qual não se contava. Grande consequência de uma pequena falta de previsão!

Napoleão nunca cismara que os Russos fôssem incendiar sua capital para desalojá-lo, e outros comentam que a resistência da Bélgica na I Grande Guerra, não contada pelos Alemães ao investirem contra a França, foi o ponto inicial do malôgro germânico, em 1918..

Nada realizar sem que seja planejado. Nada planejar sem que seja possível realizar.

Nada mandar sem um programa de ação, em serviço, que sintetiza o que foi planejado.

— Idealismo de planos, planos grandiosos e otimistas, mas calçados na realidade, no possível previsto.

“O homem previdente cavou bem fundo e edificou os alicerces da casa sobre a rocha.” diz São Lucas.

* * *

Depois de previstas as coisas há mister organizar, dispor tudo de tal forma que se encaminhe ao objetivo dos planos.

Cada plano tem em vista um fim, o qual se propõe conseguir.

— Organizar é ordenar os meios que se possuem na direção do objetivo a alcançar. Esses meios, evidentemente, variam de caso para caso, e pertence ao tino organizador saber manejá-los em sentido satisfatório, eficiente.

— Organizar é calcular de antemão a ordem dos atos que se vão praticar, colocar cada coisa em cada pessoa — de qualidades e aptidões tão diferentes uma da outra, — em seu devido lugar, de maneira a renderem o seu máximo, sem contratemplos nem desperdícios de energia.

— Organizar é dar a cada coisa, por menos importante que seja, a posição verdadeira que deve ocupar no itinerário do plano.

Um dirigente deve ser organizador, deve saber escolher os indivíduos e as coisas e exercer melhor possível as funções previstas.

Como bom organizador, há de ser realista na execução. Contará com **fallas e imperfeições** dos auxiliares e dependentes.

Esta é uma norma que se não deve esquecer: considerar os subalternos — os camaraçadas — como êles são e não olhá-los idealisticamente, isto é, como desejaria que êles fôssem.

As vistas da realidade são o melhor anteparo com o qual se devem ver as coisas. E o organizador deve usá-las como instrumento predileto se desejar poupar-se a dissabores evitáveis. A realidade observada atentamente é excelente mestra.

Afastado dos negros pessimismos ou dos otimismos demasiado roseos, o organizador deve encarar os seus colaboradores — porque todo subordinado deve ser colaborador — dando-lhes quanto possível, encargos, funções, trabalhos onde suas qualidades sejam aproveitadas e aprimoradas e os defeitos anulados ou barrados.

Além de estimular a iniciativa, como já sabéis, de certo modo os obrigareis a se tornarem eficientes na ação.

Aprendei a tirar partido de tudo pelo senso prático, dispondo todas as coisas de tal forma que se completem o mais possível para um objetivo único: o fim a alcançar.

A organização racional é aquela onde as pessoas e as coisas dão o máximo de rendimento em virtude do aproveitamento conveniente dessa atividade e dêsses emprêgo que deveis dar à mesma.

A eficiência depende em grande parte de vós, que sois organizadores.

* * *

Complemento indispensável do espírito de organização é o ânimo coordenador, que sabe ligar em um só feixe útil e aproveitável as diversas atividades, esforços e iniciativas.

Coordenar, como a palavra indica — é combinar, ordenar unit com os outros os vários elementos que se destinam a alcançar um fim.

As peças de uma máquina estão coordenadas entre si, como as partes de um organismo o estão em vista à finalidade que têm.

A boa coordenação de esforços elimina ou, quando não, ao menos diminui as perdas de energia, os esforços exagerados ou mal dirigidos, gerando tôda a sorte de atritos com tôda sua coorte de desgastes, cansaço, resistências e aborrecimentos.

— A boa coordenação produz força impulsiva à organização — porque cada célula, integrada na sua devida posição, pode dedicar-se exclusivamente ao próprio ofício ou à sua atribuição, permitindo ao mesmo tempo às demais ocuparem-se totalmente de suas funções, sem desvio de atenção a outros campos.

Aos Chefes, cabe exercer, sem esquecimento, a função coordenadora, merecendo seu especial cuidado porque é valorizadora das atividades comandadas ou por êles dirigidas.

Tôda a atividade de uma organização se deve deslocar qual o movimento das rodas ou engrenagens que, ligadas umas as outras, vão moer o trigo que será pão dentro em breve.

Tornam-se assim o exemplo magistral da atividade bem coordenada, silenciosa mas produtiva.

E, se desejardes mais outra imagem, o lugar de trabalho é o palco onde cada um dos vossos subordinados vai representar um papel que deveis, de antemão, ter combinado com o dos outros atores, para que o resultado seja o que deve ser, — e não mera agitação descomposta e sem justos propósitos.

Nada deve atuar isoladamente. Tudo deve funcionar em coordenação recíproca.

O Contrôle é a cúpula que arremata o edifício formado pelas qualidades que o Chefe deve possuir.

Se as outras são essencias esta é tão indispensável como o teto de uma casa.

— Habitação onde haja só paredes e falte a cobertura é perfeitamente inútil para o fim que se propunha. Da mesma forma o será uma atividade sem contrôle.

— Diz-se **descontrolada** uma coisa que não marcha nos moldes devido. Tanto avança como retrocede ou pára, tanto envereda por um lado como por outro, sem ordem, sem eficiência.

O contrôle é a fiscalização do trabalho produzido e a produzir.

São os olhos vigiadores que observam carinhosamente o desenvolver da ação, pronto a notificar aos demais órgãos diretores os lapsos verificados para que sejam corrigidos de imediato.

— Tem, em uma organização, a mesma função que os sentidos têm no corpo: um como que policiamento ou serviço de informações das diversas partes para a segurança do todo.

Controlar — eis o que o Chefe, por último, deve fazer.

Toda a ordem dada e não controlada pode encerrar erros não percebidos, exatamente, pela falta de contrôle. Daí insistir-se sempre que um programa é mal previsto ou a organização está mal feita, que as ordens são absurdas e as atividades se chocam — tudo vai contribuir para o fracasso ou o descrédito dessa organização.

* * *

No exercício da autoridade deveis emitir exclusivamente aquelas ordens cujas consequências podeis verificar e apreciar por um controle racional, isto é, que não tome aspectos de vigilância desconfiada ou opressiva.

Deveis particularmente observar em que função se acha a falha: se na previsão, na organização — das pessoas ou das coisas — no comando ou na coordenação. Isto tornará possível corrigir os erros notados.

Adquiri, portanto, o senso controlador para não falhades no Comando, mas não ides com isso, cair no vício, de pretender controlar as minudências que competem aos outros. É necessário ser controlador, atento, metódico e inteligente.

Conceber planos grandiosos e não executá-los equivale a obter uma boa semente e não lançá-la à terra para que germine.

— Melhor fôra não ter planejado, salvar-se-ia o tempo desperdiçado em idear coisas que não se realizarão. É bem dispensável que se ocupem horas valiosas a calcular as possibilidades de uma

ação a desenvolver se, depois de tudo, se abandonam os propósitos salutares pela inexecução das medidas adequadas.

Não é suficiente que se haja planejado e, mesmo, resolvido efetuar determinada atividade se ela não é cumprida.

Traçado um quadro de ação, é necessário absolutamente que seja posto em vigor, malgrado as dificuldades que se apresentarem.

Os Chefes devem estar sempre dispostos à pronta execução de suas empresas e, então, dedicar-se a elas com todas as energias da alma. É necessário boa dose de audácia na atividade mas, principalmente, humildade e fortaleza de ânimo para aceitar os riscos, não quebrantar perante os reveses ou dissabores, nem converter a força de comando em violência.

Não desejar tampouco fazer tudo. Abandonar aos subordinados o trabalho que lhes compete a dar-lhes o ensejo de exercitarem a própria iniciativa e suportar a responsabilidade de seus atos.

Prejudicial em extremo é o Chefe reservar para si toda a ação como se fôra o único habilitado a realizá-la.

Seu papel primordial é orientar, ser a cabeça e até os encargos elevados, quando possível, devem ser deixados aos subalternos, aos subordinados.

Esta atitude lhes dará o sentimento da própria utilidade e animá-los-á para ações futuras. É o melhor dos estímulos ao alcance do Chefe. E merece ser usado largamente.

Os subordinados devem ser os executores principais, reservando-se ao Chefe a direção dos empreendimentos.

Para isso, procurar prever os resultados e bem calcular as medidas que vão ser empregadas. Então, projetar-se à frente na rigorosa vontade de alcançar os fins visados.

É de Santo Inácio de Loyola, o fundador da ordem dos jesuítas, o seguinte conselho: "Antes da ação, fazer como se o êxito dependesse de nós únicamente. Depois da ação, reconhecer que tudo se deve a Deus".

É um pensamento forte que dá ao Chefe o ânimo indispensável à execução de seus projetos e envolve suas ordens em uma aura de sabedoria, criadora da obediência e da disciplina.

Meus patrícios !

Quisera resumir em uma única aula todas as virtudes do Comando — em aforismos comentados e conscientemente expandidos para estas aulas; — palestras que, reunidas, servissem algum dia como brevíario de conduta para o vosso labor de dirigir, organizar ou comandar a vossa subunidade ou a vossa tropa.

Estendi-me um pouco mais nesta explanação e esgotei o tempo sem ter atingido a meta. — No entanto fixamos nesse grande rosário de virtudes as qualidades do Chefe na nobre virtude de servir, a indispensável condição de nivelar-se e para melhor conquistar a subordinação e o afeto; a inefável preocupação de **cativar** criando uma atmosfera de alegrias e de afabilidade nas relações dos nossos dirigidos; a vitoriosa qualidade de **dedicação**, condição primeira do êxito para o Curso, para podermos suportar, sem penas ou lástimas, as vicissitudes do trabalho ou do sacrifício; e fixamos que o **Amor — no perdão e na paciência** — vem criar a aproximação e o entendimento entre todos — vem criar, em suma, o afeto; à **autoridade** assistindo o direito de se fazer obedecer, dando a disciplina ao trabalho mas aliando a **justiça dos atos e dos exemplos** que devemos constantemente dar com essa autoridade; e vimos o que a iniciativa, na atividade de comando, deve constituir, para melhorar as nossas qualidades e com grande razão exercitar a dos subordinados; e vimos ainda que a **previsão**, na esfera do comando, vem amparar o sólido edifício que queremos construir e fixar, em sólida rocha, o sucesso do que planejamos ou dos nossos programas de ação.

Organizar, coordenar, controlar e executar — foram finalmente as últimas qualidades fixadas ao Comando que tive a satisfação de vos explanar, mostrando-vos como se entrelaçam, em uma perfeita harmonia, essas virtudes precípuas em um Chefe.

* * *

Falta-nos arrematar êste bosquejo e, em próxima palestra, concluirmos o que me cabia dizer-vos nesse curso sobre os principípios e o exercício do Comando.

A Guerra Revolucionária leva o perigo comunista ao umbral de cada casa e a última frente se situa no espírito de cada cidadão!