

O TÍTULO?....

(bem... esse saberemos daqui há pouco!)

LUIZ ANTÔNIO MONCLARO DE MALAFAIA
Contra-Almirante (RMI)

Mais de uma vez, em conversas com outros almirantes, comentávamos sobre um excelente artigo que a *Revista Marítima Brasileira* publicara nos anos 80, mostrando a desejável postura a ser adotada por um bom oficial de estado-maior e a importância de se ouvir os assessores, antes da tomada de uma decisão.

Recentemente, após voltarmos ao mesmo assunto, achei que já estava na hora de se reproduzir o referido artigo, com o propósito de divulgá-lo, principalmente, entre os jovens oficiais, uma vez que a grande maioria ingressara na Marinha nas duas últimas décadas. Assumi, então, a agradável tarefa de propor aos editores desta revista a sua reprodução, aduzindo, a título de intróito, alguns comentários pessoais sobre o tema.

Lembro-me bem de minha reação ao abrir o exemplar da *Revista Marítima Bra-*

sileira e deparar-me com um inusitado título. A princípio, classifiquei-o como explosivo e polêmico, capaz de produzir uma certa repercussão no meio naval (se positiva ou negativa eu, ainda, não sabia!).

Passei a ler a matéria com curiosidade (e, confesso, com uma pequenina dose de má vontade...). Após os parágrafos iniciais, comecei a mudar a minha primeira impressão e a entender o porquê de o autor ter escolhido, muito apropriadamente, um título tão pouco ortodoxo. Ao final, decidi voltar ao início para relê-lo com mais calma e atenção. E ao longo de todos esses anos, em várias ocasiões, tive a oportunidade de tornar a lê-lo, uma vez que, a partir daquele momento, o artigo em pauta passou a fazer parte de meu acervo "especial", junto com vários outros recortes e cópias de escritos que me interessavam.

Ao assumir o meu primeiro comando, ainda como capitão-de-corveta, fiz questão

de, ao término da tradicional "reunião-de-voga" com os oficiais, fazer a distribuição de uma cópia do mesmo artigo, complementada com alguns comentários verbais pertinentes. Foi interessante ver a surpresa estampada na fisionomia de um ou de outro tenente ao ouvir o título da matéria.

E essa prática passei a adotá-la nas "reuniões-de-voga" nos demais comandos no mar, chefia de estado-maior e direções subseqüentes.

Não me arrependi desse procedimento; pelo contrário, só me trouxe benefícios, pois mantive diálogo com meus subordinados, ao incentivá-los a expressar suas idéias e opiniões, mesmo que fossem diferentes das minhas.

No princípio, foi um pouco trabalhoso, pois alguns oficiais mais jovens mostravam-se, ligeiramente, inseguros ou temerosos de "discordarem" do Comandante!

Mas com o tempo entenderam... e, com lealdade e respeito, passaram a se manifestar livremente e com desenvoltura.

Um hom assessor não deve ter receio de expor uma idéia, mesmo que seja conflitante com a do chefe. Argumentos sólidos e bem fundamentados poderão auxiliar na tomada da decisão correta, mos-

trando aspectos ainda não vislumbrados pelo chefe e outras formas de se resolver, com propriedade, o problema.

Por outro lado, o verdadeiro Comandante deseja que o assessor manifeste seu pensamento, com a lealdade que dele se espera.

Além do mais, o verdadeiro Comandante sabe a importância de:

- ouvir as opiniões, comentários e argumentos de seus assessores;
- discutir o problema e debater as possíveis soluções com seus assessores;
- pensar, refletir e ... então, decidir com a rapidez que o assunto requer!

Por último, o verdadeiro Comandante tem a coragem de modificar ou alterar uma decisão, à luz de novos argumentos ou de mudança no quadro.

O Chefe que diz a seu subordinado "não volto atrás em decisão já tomada" ou "será feito dessa maneira porque quem manda aqui sou eu" poderá estar tomando uma decisão que não seja a correta, uma vez que não teve a sabedoria de parar e ouvir o seu assessor!

Mas vamos ao esperado artigo, que é uma tradução livre e adaptada do artigo original, em inglês, publicado no *Proceedings*, de setembro de 1984.

O VALOR DE DIZER NÃO A UM ALMIRANTE*

GEORGE C. DYER
Vice-Almirante (RRM)

Ao folhear o número de setembro de 1984 do *USNI Proceedings*, deparei-me com um artigo que me chamou a atenção pela coragem de seu título. Depois de lê-lo, senti que ali estavam encerradas grandes verdades e colocados ensinamentos extremamente úteis, a meu ver, tanto para

os jovens oficiais como, também, para os mais antigos. Isto me fez pensar em traduzi-lo e divulgá-lo pela *Revista Marítima Brasileira*.

A força do artigo assenta-se na experiência de combate e de serviços de paz do líder naval americano, Vice-Almirante

*N.R.: Reprodução do artigo publicado na RMB do 4º trimestre de 1986..

George C. Dyer, veterano da Segunda Guerra Mundial e da Coréia, bem como de seus sete comandos e cinco serviços em estados-maiores.

O artigo despertou tamanho interesse entre os nossos amigos do Norte que ele foi comentado e transcrito, condensadamente, pelo Secretário do *USNI Proceeding*, Captain Roland T.E. Bocoles Jr., no exemplar de setembro de 1984, para marcar a sua despedida da administração

O ARTIGO

De todas estas características exigidas, *forte coragem moral* poderá levantar algumas controvérsias, pois uma opinião freqüentemente expressa é a de que nem o Pentágono nem os almirantes desejam ser rigorosamente contrariados. Uma forte coragem moral conduz à expressão de opinião com vigor, ainda que feita com a maneira mais correta e respeitosa e uma linguagem precisa e simples.

Os livros registram que dois dos grandes secretários da Marinha modernos, Sr. Forrestal e Sr. Gates, aceitavam opiniões francas, mesmo quando eram frontalmente contra o seu modo de pensar.

A proposição seguinte a ser examinada será: "Os oficiais em comando dão valor a opiniões francas e honestas, quando elas contrariam as suas próprias?"

Ao passar o rascunho para o escrevente do almirante, mandando-o acrescentar ao pé a nota "O almirante quer comentários sobre o assunto às 10h30min", surpreendeu-se em descobrir que o assunto a ser tratado era "Férias e Licença".

A conferência do pequeno estado-maior começou às 10h30min. O almirante, inicialmente, discutiu alguns assuntos sobre os quais queria que todo o estado-maior ficasse ciente e, depois, citou um nú-

daquela revista de tanto prestígio, após 22 anos e 3 meses de dedicação às suas tarefas jornalísticas.

O autor dedica-se, na realidade, a justificar a validade do serviço em estado-maior para a formação do chefe naval, relacionando e comentando inúmeras qualificações desejáveis, das quais uma delas – coragem moral – é responsável pelo título do artigo e é o objeto da presente tradução.

mero de itens sobre os quais queria que fossem pensados para serem debatidos em futuras decisões. Então, perguntou se algum dos membros do estado-maior tinha algo a tratar. Em seguida, o almirante entrou no assunto do rascunho da ordem: "Queira cada membro, por favor, dar o seu parecer."

Dirigindo-se ao seu amigo de muitos anos e chefe do estado-maior, perguntou: "Chips, qual o seu comentário?" Chips titubeou um pouco e disse: "Talvez seja necessário um abrandamento, mas, se isto é o que o almirante deseja, poderá e será feito."

O próximo em antigüidade e assim por diante até ao secretário do estado-maior, que era o mais moderno, todos perguntados, responderam sem entusiasmo, mas também ninguém se opôs ou criticou a ordem.

O almirante olhou diretamente para o secretário de estado-maior e perguntou: "Sem comentários?"

O secretário olhou para o almirante nos olhos e disse: "Me cheira mal."

O almirante, parecendo surpreso, perguntou: "Você acha que a minha ordem cheira mal?"

O secretário confirmou: "Cheira mal."

O almirante perguntou por que e a resposta, de uma forma geral, foi que aquela ordem representava uma drástica modificação na área tratada. Além disso, nenhum dos oficiais do estado-maior (nem o almirante) havia recentemente servido no comando da Flotilha de Destróieres, não tendo, portanto, adquirido conhecimentos sobre se tais modificações seriam necessárias ao cumprimento da missão de comando na forma requerida pelos livros ou mostrada pelo almirante naquele mesmo dia.

O almirante nada disse e o secretário percebeu um ar de "Você está louco" vindo da parte dos demais membros de estado-maior.

O mais antigo pôs alguns panos quentes e a conferência foi encerrada.

Mal o secretário chegou ao seu escritório, a campanha do almirante soou. Era esperado o pior.

O almirante foi direto ao assunto. "Este é um novo estado-maior, não servi com nenhum de vocês antes. Queria saber de quem eu poderia esperar uma opinião totalmente franca e honesta. Elaborei aquele rascunho de ordem com a intenção de que cheirasse mal. Obtive as respostas de meu estado-maior. Caso verifique a minha cesta de papéis usados, verá o que sobrou daquela ordem. No futuro, não irei concordar com você sempre, mas continue a me dar sempre sua opinião franca e honesta. Apreciarei isso. Você se beneficiará agindo desta maneira."

Este comandante da Flotilha de Destróieres era o Contra-Almirante James O. Richardson, da US Navy, o qual, quando comandante-em-chefe da Esquadra americana em 1940/1941, em nome da Esquadra, em Pearl Harbour, deu alguns conselhos francos ao seu chefe, o presidente dos Estados Unidos e comandante-em-chefe do Exército e da Marinha.

Aqui vai outro incidente ilustrativo.

A Segunda Guerra Mundial estava na sua terceira semana. O cruzador pesado, arvorando a flâmula do comandante de força, estava sendo manobrado pelo imediato para atracar ao cais de Pearl Harbour. Enquanto os cabos estavam sendo lançados para terra, o secretário do Comando da 5ª Esquadra do Pacífico transmitiu, via megafone, para o imediato, que "Você deverá seguir no avião das 13h30min de hoje". O imediato gritou de volta "Por que o comandante-em-chefe do Pacífico não anulou esta ordem?" (Competência não lhe faltava para tal) Resposta: "Ele assim fez, mas o Departamento da Marinha a *descancelou*."

As ordens mandadas ao imediato determinavam que se apresentassem ao chefe do Pessoal da Marinha para Serviços Especiais. Nenhuma outra informação havia em Pearl Harbour sobre o tal Serviço Especial.

No início de fevereiro de 1942, o comandante apresentou-se ao escritório do assistente do chefe do Serviço do Pessoal da Marinha em Arlington. Foi informado de que estava designado para o estado-maior do novo comandante-em-chefe da US Navy, Almirante E. J. King.

O comandante jamais havia servido com o almirante. Ele havia observado a função aguda da mente do almirante nos exercícios táticos a que havia presenciado. O almirante tinha a reputação de ser durão.

Quando o comandante galgou o segundo piso de velho Departamento da Marinha, seu espírito estava abalado.

O Serviço Especial era Serviço em Terra em Washington. Haveria algo pior?

Ele se apresentou ao Vice-Almirante R. Wilson, chefe de estado-maior, e logo lhe foi dito que o Almirante King o receberia.

À medida que o comandante transpunha a longa distância entre a porta e a mesa do

almirante, este o olhava fixamente, mas sem deixar transparecer qualquer sentimento.

O comandante fez alto junto à escrivaninha e apresentou-se formalmente para servir.

O almirante nem se levantou nem apertou sua mão, dizendo apenas "Bem-vindo a bordo". Ele apenas permaneceu sentado lá e, após uma pausa de dez segundos, disse: "Você parece infeliz." O comandante retrucou: "Estou infeliz. Eu era Imediato de belo cruzador na área de guerra e agora estou servindo em terra, em Washington – como não deveria estar infeliz?" O almirante permaneceu sentado, por 30 segundos, sem nada falar. Então, de pé, disse: "Se lhe disser por que está aqui, talvez você fique um pouco menos infeliz. Foi-me dito, por oficial pelo qual guardo grande respeito, pela sua capacidade de julgamento, que, se eu quisesse um oficial no meu estado-maior que cuspiria no meu olho quando fosse necessário, eu deveria convocá-lo". Então, sorrindo francamente, disse-me: "Bem-vindo a bordo, há muito para ser feito."

Os Almirantes Richardson e King meramente deram ênfase ao fato de que coragem moral era um elemento especial nos oficiais de seu estado-maior e que eles, como líderes navais, eram suficientemente abertos em caráter e suficientemente calmos em disposição para quererem receber opiniões honestas, mesmo que estas fossem francamente contrárias ao seu modo de pensar.

Um oficial de estado-maior que se preocupa apenas em concordar com seu almirante fará com que o problema proposto ou a solução que o almirante deseja dar não sejam estudadas de forma completa; assim, certamente não estará ele servindo corretamente ao almirante, e, na melhor das hipóteses, estará encaminhando para os canais superiores diretivas que terão que ser refeitas ou, pior ainda, estará liberando ordens de ação ou de combate que não re-

fletem correta ou completamente as instruções do almirante.

Aprender a dizer "Não" ao almirante geralmente significa muito mais do que apenas dizer aquelas três letrinhas. Se houver tempo, isto significa dar mais reflexão ao problema, fazer consultas aos superiores e subalternos e revisões nos materiais de consultas.

Se o almirante indicou a possibilidade de um rumo de ação que, à primeira vista, você considera indesejável, deve analisar o problema e trazer alternativas positivas e viáveis. Isto deverá ser feito prontamente, antes que o almirante e o estado-maior se tornem publicamente e/ou definitivamente comprometidos com uma das soluções. Ocasionalmente, você talvez tenha que atingir levemente outros oficiais de estado-maior.

Sua análise do problema talvez o convença de que o rumo proposto pelo almirante seja uma alternativa aceitável para produzir os mesmos resultados desejados por você. Tudo bem. Mas se, em outro caso, seu julgamento inicial parecer confirmar-se, você estará fazendo ao almirante um real favor em lançar a advertência.

A maioria dos oficiais de Marinha é de boa gente. Se você compuser suas idéias com clareza, outras seções do EM normalmente as acatarão. Eles talvez até queiram patrocinar a sua idéia como a deles. Deixe que o façam.

É muito melhor ver um papel chegar às mãos do almirante para decisão com o aval do EM unificado, mesmo que alguns membros tenham de 10 a 20% de dúvidas mentais quanto a alguns aspectos da matéria, do que mandar um mar de alternativas para atender ao que possa o almirante desejar.

Uma escolha bem feita de EM pelo Departamento de Pessoal produzirá maior prontidão e melhor uso da força naval.

Se o Departamento trabalhar bem, estará a Marinha correndo o risco de transformar

em chefes um significativo número de *automatos-do-sim*? Aqueles que desempenham em EM trabalhos para as aparências terão melhor reputação junto aos superiores que fazem parte das comissões de seleção do que aqueles que não pertencem a EM? Terão os *profissionais-do-sim* possibilidades de obter uma fatia desproporcional dos votos de não menos de seis membros da comissão anual de seleção da Marinha?

O perigo dos *profissionais-do-sim* só se tornará real se um velho mito relacionado a chefes navais deixar de ser mito e tornar-se um fato. Tal mito é o de que os chefes não possuem uma mentalidade suficientemente aberta e calma para valorizar um duro resoluto *não* de seus mais eficientes, leais e devotados membros do EM.

Esta é uma boa ocasião para sepultar este mito.

☞ CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES> / Coragem moral /

**Aquele que fala sem refletir
assemelha-se ao caçador que
dispara sem apontar.**

Montesquieu