

ORGANIZAÇÃO

Princípios de organização

Livro de JAMES D. MOONEY E ALLAN C. REILLEY.
(Tradução de Espírito Santo Mesquita)
(Continuação)

XV

O CARÁTER DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

PARA nosso estudo, o ponto interessante na organização militar não é o caráter de seus objetivos mas, sim, a eficiência que deles resulta.

Verdade é que um exército, devido às condições em que opera, deve ser eficiente. Quando consideramos que a unidade deve continuar em ação, mesmo no caso de estar praticamente destruída, verificamos que nisto encontramos a melhor prova que a razão pode conceber de uma verdadeira coordenação de esforços. Explica também esse fato por que a eficiência de um exército exige que haja uma disciplina maior do que qualquer outra exigida em outros setores. Por conseguinte, comprova-se a tese de que a eficiência de qualquer organização depende da sua disciplina, encontrando essa afirmativa o seu melhor exemplo na organização militar. O gigantesco esforço feito na Grande Guerra demonstrou a eficácia dessa organização e justifica que se processe algo em seu espírito ou em sua estrutura que possa ser aplicado em outros setores de atividades.

No estudo da organização militar devemos sempre começar pela questão primária, isto é, a relação entre a organização e sua doutrina. Devemos nesse caso estabelecer uma clara distinção entre a doutrina do propósito e a do processo. A doutrina básica de qualquer exército, isto é, a definição de seu propósito, é idêntica à do Estado que usa as forças armadas para realizar seus fins.

Outra feição distintiva da organização militar é o caráter intermitente de seu emprêgo. Ao contrário da igreja ou da indústria, os objetivos externos do exército não são constantes. Ele é empregado somente quando o exige a política do Estado. Em outras ocasiões, seu objetivo é de natureza interna: a obtenção de uma disciplina eficiente que o fortalecerá para fins de atender os propósitos do Estado quando soar a hora de entrar em ação.

E' evidente que uma organização, inativa em tempo de paz mas que deve estar sempre pronta

para transformar muitas vezes de repente em ação sua inação, deve dispor de algum elemento que lhe permita a execução imediata e eficiente dessa transformação. A capacidade para operar essa mudança com que a guerra moderna nos familiarizou, não pode ser interpretada com o auxílio de um simples exame da organização militar em seus aspectos formais e nem pode ser explicada por meio de planos especiais, por mais eficazes que sejam, relativos à mobilização, à inovimentação de tropas, etc. Deve haver alguma coisa que sirva de base a tais planos a esta pode ser resumida na palavra "doutrina". Não há no mundo outra organização, nem mesmo a da igreja, em que essa palavra tenha um sentido mais profundo e onde a sua unidade constitua um requisito mais essencial de eficiência.

DOCTRINA MILITAR

Doutrina, no sentido militar, tem um sentido secundário ou relativo ao processo. Diz respeito exclusivamente à maneira de agir, isto é, ao processo de ação. Não nos interessamos, porém, por este aspecto do problema, mesmo porque este livro não é um tratado de estratégia militar. Nosso objetivo é apenas o de identificar os princípios da eficiência militar os quais são universais quanto a sua aplicação às outras organizações.

O primeiro e mais importante desses princípios é um fator real, ainda que de ordem abstrata: o *moral*. Moral é a soma de várias qualidades psicológicas, entre as quais está a coragem, a fortaleza de ânimo, a resolução e, acima de tudo, a confiança. Estas virtudes não são monopólio de uma comunidade, de uma raça ou de uma nação. Quando existem e quando um exército está, em matéria de moral, em posição definitivamente superior à de seu adversário, o resultado é decisivo. Nos casos em que o número de homens, o equipamento, a disciplina e a qualidade dos chefes são iguais, é quase certo vencer o exército em que o "moral fôr mais elevado".

Há, na guerra, duas ordens de moral: a do soldado e a da população civil. Essas duas ordens se assemelham no que pese o fato de derivarem

ambas da *confiança*. Em certo sentido, porém, são diferentes. Ao contrário do que acontece com o moral do civil, o do combatente depende menos dos sentimentos de patriotismo ou dedicação a uma causa ou princípio. Quaisquer que sejam as emoções de um soldado em ação, o moral de um exército em luta e no campo de batalha deve ser mantido por outros meios. Até mesmo os exércitos mercenários são possuídos, não raro, de um moral elevado. O exército que Aníbal levou à Itália era constituído principalmente por mercenários de quase tôdas as raças da Europa Ocidental e do Norte da África. Esse exército possuía, porém, um moral quase inquebrantável resultante de seu preparo e da sua disciplina, do orgulho de suas proezas na luta e da ilimitada confiança em seu grande comandante. De outro lado, nenhum propósito de elevação do moral pode, por si só, manter o espírito forte de um exército de que desertou a confiança.

Esses fatos mostram o papel importante que a organização desempenha na criação e manutenção de um moral elevado. Quando dizemos que um exército é definitivamente superior em moral ao seu adversário queremos dizer que os indivíduos que compõem esse exército foram mais bem preparados pelos seus chefes que os dotaram com as virtudes fundamentais da vontade e do coração. Significa simplesmente que os integrantes desse exército estão imbuídos de uma determinação e uma confiança que pode ser atribuída a causas naturais, das quais nenhuma é mais poderosa do que a consciência de que é membro de uma organização melhor e mais eficiente. Não há nada de peculiar à guerra. Em toda atividade humana a eficiência da organização é o mais poderoso agente criador e mantenedor do moral.

UNIDADE DE DOCTRINA NO EXÉRCITO

Os fatores que geram a eficiência militar e que criam o moral elevado são os de *disciplina* e *técnica*. Estes devem ser considerados em conjunto porque são, na realidade, dois aspectos de uma mesma coisa. Pensamos comumente que o general conhece a *técnica militar* e que os soldados são *bem disciplinados*; mas se invertermos a questão, mais próximos estaremos da verdade. Deve haver uma técnica para o soldado como deve haver uma disciplina para o comandante. O laço que une todos os elementos se define com a expressão *unidade de doutrina* sem a qual nenhum exército poderá vir a ser uma eficiente unidade de combate.

Não nos interessa, porém, o que essa técnica militar realmente seja. E' realmente um corpo de princípios, tanto de estratégia como de tática, alguns dos quais são eternos enquanto outros se modificam de acordo com as circunstâncias da guerra. Um ponto porém é invariável: a técnica

é apenas o outro nome que se dá à doutrina da ação militar e nenhum exército eficiente pode ter mais de uma doutrina. Esta pode ter o mérito que tiver; certo é que ela deve ser uma só. Mais de uma doutrina seria realmente mais nocivo à eficiência no exército do que o seria na igreja.

Aparentemente, a unidade de doutrina militar começa com os *exercícios de ordem unida*. Este é o seu aspecto mais simples e, para o leigo, a sua expressão mais variável. O observador civil que pode pensar que o objetivo precípua do *exercício* é obtenção de uma relativa perfeição mecânica dos movimentos do soldado não percebe sua verdadeira finalidade e propósito. Se fôsse esse o objetivo, poderia ser pôsto de lado agora porque nas atuais condições da guerra é êle inútil. Sobrevive, porém, e sobreviverá sempre porque a experiência militar prova que é o exercício a melhor escola de disciplina e cooperação e o melhor treino para o soldado em matéria de disciplina mental. E', porém, mais do que isto. E' um meio de dar ao indivíduo um senso de objetividade. O fim da ordem unida é igual ao de uma orquestra cujo propósito é a obtenção de uma harmonia de conjunto. Para isto o soldado, da mesma forma que o músico, deve ser um indivíduo verdadeiramente objetivo. Deve medir os próprios esforços exclusivamente em relação com os resultados dos esforços do grupo.

E' êste o verdadeiro valor do exercício. Logo que o recruta percebe o seu sentido, o processo de doutrinação tem início. A unidade de doutrina no sentido militar significa mais do que simples preparo comum a todos, do que uma técnica também comum ou, digamos, um credo de ação militar, muito embora seja tudo isto realmente.

Significa de fato que toda a organização se torna coesa por força de um espírito comum. O ideal de um exército é aquêle em que esta unidade de doutrina é tão perfeita quanto a unidade de espírito manifestada na prática do exercício.

Unidade de doutrina foi sempre a característica dos bons exércitos. Nas atuais condições da guerra, porém, esta unidade assume a maior importância. Até há pouco tempo, todos os exércitos eram pequenos em comparação com os de nossos dias. Eram massas compactas em sua ordem de batalha, aspecto êste que sobreviveu por muitos séculos depois da descoberta da pólvora. Mesmo no tempo de Napoleão o comandante em chefe podia observar todo o campo de batalha. A de Waterloo, por exemplo, travou-se numa área de três milhas quadradas e foi a que ocupou maior espaço em comparação com outras batalhas igualmente famosas mais anteriores.

Comparemos êsses campos de batalha com a linha ininterrupta de tropas que se estendia, na Primeira Guerra Mundial, da fronteira suíça até o mar e na qual se empenhavam, de ambos os

lados, exércitos de milhões de homens apoiados, em toda a extensão da frente, por bases intermediárias e setores de muitas milhas de profundidade, sendo que na frente oriental essa linha foi até mais extensa. A conduta de uma tal guerra não envolveu, todavia, nenhum novo princípio de organização mas exigiu uma mais avançada aplicação dos já conhecidos. Os problemas foram resolvidos na Grande Guerra de 1914-1918 da única maneira possível em todas as esferas de organização: por meio de um sistema de *contrôle centralizado* e *operações descentralizadas*. Em outras palavras, por meio de uma *centralização do comando* e *descentralização da execução*.

Estas coisas não surgiram de repente não só no setor da guerra mas, também, em qualquer setor de organização. Testemunhamos a respectiva evolução em todas as grandes guerras da história moderna. Os problemas do conflito de 1914 foram previstos nas máximas de Napoleão que, em tudo, exceto no que pese a moderna aplicação do princípio de *staff*, foi o verdadeiro pai da moderna doutrina militar.

Os problemas de *contrôle centralizado* e das *operações descentralizadas*, onde quer que surjam, só podem ser resolvidos de uma maneira: por meio de uma aplicação mais perfeita do princípio de delegação. Falamos de aplicação mais perfeita porque a delegação está sempre ligada ao princípio da chefia. A relação entre o chefe, porém, e aqueles a que foram confiadas funções delegadas, altera-se com o desenvolvimento de uma organização e com a ampliação de um campo de operações. Com esse desenvolvimento, a chefia pode passar a atuar cada vez menos através de contatos diretos e deve depender cada vez mais da aplicação dos princípios gerais. Na guerra, os princípios gerais são apenas um nome diferente que se dá à doutrina militar.

E' evidente que, nestas condições, só se consegue eficiência quando a unidade de doutrina prevalece, e da maneira mais eficiente possível. O comandante de um exército dá uma ordem ao subordinado como se a estivesse dando a si mesmo. E' supérfluo dizer a esse subordinado como executar a ordem. Supõe-se que isto é algo que o subordinado, conhecedor da doutrina militar, sabe perfeitamente. Basta-lhe dizer o que se espera que ele faça e porque. O porque é de suprema importância. Diz-se que Napoleão, o mais autocrático dos homens, nunca deu uma ordem sem explicar seu propósito e certificar-se que esse propósito foi compreendido. Ele sabia que a obediência cega não podia assegurar a execução eficaz de qualquer ordem. O Marechal Foch, em seus "*Princípios de Guerra*" estabelece a mesma distinção entre obediência *passiva* e *ativa*. "Comando", diz ele, "jamais significa obscuridade". A obediência ativa implica em iniciativa e a inteligência no exercício dessa iniciativa exige o conhecimento

da maneira por que os objetivos específicos se ajustam ao plano geral.

O Marechal Foch diz que a doutrina da guerra consiste de princípios fixos que serão aplicados de maneira variada. Quando os princípios militares degeneram transformando-se em meras regras, ocorre o inevitável. Foi esse o estado em que caiu o treinadíssimo exército prussiano quando foi batido por Napoleão em Iena. Um conjunto de regras elimina a verdadeira iniciativa. Quando a doutrina se baseia em regras e não em princípios, a eficiência das operações descentralizadas é impossível.

A doutrina da descentralização na execução dos planos tornou-se evidente nos exércitos revolucionários franceses e foi formulada por Napoleão como um princípio militar. As causas que imporiam as mesmas necessidades à moderna indústria têm suas origens na revolução industrial que começou no mesmo período. E' verdade que foi preciso passar mais de um século antes de produzir essa revolução a vasta organização industrial do presente. O resultado, porém, foi inevitável desde o início e a indústria, durante dezenas de anos, teve que observar o mesmo problema que apareceu na esfera militar.

Felizmente esse problema não é novo em organização e a doutrina do moderno processo de ação militar aponta uma única solução. Por que podia Napoleão delegar uma tarefa militar a Davout, Lannas ou Massena, com a certeza de que seria levada a cabo com a eficiência que teria se estivesse ele próprio presente à sua execução? Esses homens não eram iguais a Napoleão em gênio militar; mas conheciam, devido ao seu preparo, os princípios de acordo com os quais deviam agir num dado caso. E' isto que a unidade de doutrina significa em organização. Quando essa doutrina é bem fundamentada em princípios e não em regras, não há razão de não poder a iniciativa em operações descentralizadas ser exercida com a mesma eficiência em todas as esferas da organização. O chefe de um tal organismo não precisa temer que a posse da faculdade de iniciativa do subordinado no setor que lhe foi reservado determinará sua separação da autoridade central. Neste caso, a própria doutrina é que constitui a autoridade, a mais poderosa que possa ser imposta por lei ou regulamento e a mais eficiente para a consecução de qualquer objetivo.

Poderemos resumir da seguinte maneira os elementos necessários à eficiência na esfera militar: o primeiro é uma eficiente *doutrina*. A eficaz eficiência dessa doutrina depende porém da *disciplina*. O produto resultante é moral ou *confiança* sem a qual as batalhas não são ganhas, quer na guerra, quer em outros setores. Esses três elementos são necessários a todas as formas de organização, seja qual for sua espécie. E' na organização militar, porém, que elas parecem encontrar sua mais ampla expressão.

(Continua no próximo número)