

---

## A INSTITUIÇÃO MILITAR: DA NOSTALGIA À INOVAÇÃO

---

Conferência proferida no Seminário «Identidade, Mudança e Criatividade», que teve lugar na Academia Militar, em 20 de Maio de 1993.

*Belchior Vieira*

---

## A INSTITUIÇÃO MILITAR: DA NOSTALGIA À INOVAÇÃO

---

### 1. INTRODUÇÃO

Com Raymond Aron aprendi a apreciar o diálogo com os grandes espíritos. Dizia o mestre e pensador insigne que o acto de admirar era essencial para a nossa formação cultural e que, sendo raros os interlocutores admiráveis do nosso relacionamento quotidiano, o recurso àquele diálogo tornava-se imperioso.

Para o diálogo que hoje nos mobiliza, decidi recorrer ao testemunho de dois dos nossos grandes espíritos, pouco lidos e quase, inexplicavelmente, ignorados.

«Portugal nunca foi lesto em madrugara para as proveitosas invenções e descobrimentos na ciência militar. Pôs durante largos tempos mais confiança no esclarecido sangue dos seus chefes, e no valor dos seus soldados, que na perícia e exercício racional da arte de combater.» E o General de Brigada e Lente da Escola Politécnica José Maria Latino Coelho prossegue, na sua «História Militar e Política de Portugal», editada em 1891: «Deste apego irresistível com que os portugueses perseveravam adictos às suas antiquadas instituições militares, e da vaidade com que fiados no esforço e brio pessoal, desdenhavam por inúteis as modernas inovações, se lastimava D. Francisco Manuel de Mello, tão ilustre e óptimo soldado, como clássico poeta, moralista, historiador em uma e outra linguagem peninsular» (1).

Com efeito, D. Francisco Manuel de Mello, reverenciado na comunidade de língua espanhola como um dos maiores pensadores militares do século XVII, escrevia nas suas «Epanáforas», em 1660: «Foram os portugueses os últimos que abraçaram as regras desta milícia que ainda hoje, com gravíssimo dano da guerra do Oriente, se não pode introduzir (...)

---

(1) «História Militar e Política de Portugal — Desde os fins do século XVII até 1814», Tomo III, Imprensa Nacional (1891).

o mesmo se pode dizer da Índia (...) a cuja defesa quasi inutilmente se opõe o nosso valor, regulado pelos antigos preceitos, e esses mal observados, desprezando a vaidade com que naquela parte persiste na desordem da guerra antiga nossa nação» (2).

Separada de dois séculos, esta constatação do «desdém» ou «desprezo» dos nossos militares pela inovação, fundamentados na nostálgica confiança no valor e no espírito de sacrifício da gente portuguesa, constitui razão de alerta para o tempo presente.

Atente-se, contudo, que esta inércia não é exclusivamente nacional, nem sequer apenas latina. Para a generalidade dos sociólogos as Forças Armadas sempre foram, em qualquer latitude, resistentes e reacias à mudança, donde o velho aforismo de que elas se habituaram «a fazer a guerra com as armas e doutrinas da guerra anterior»...

Entre as razões desta atitude tradicional, há que ter em conta a tendência das Forças Armadas, como forma de «organização de crise», para «formular as suas rotinas tomando por base o não regular, e as suas expectativas tomando por base o inesperado» (3). Assim sendo, apenas a guerra poderá comprovar a aptidão de muitas práticas militares.

Mas, a razão última, sempre presente e tentacular, essa provém de uma ancestral acomodação de mentalidades.

Em 1934, o Coronel Charles de Gaulle provocou a crispação das Altas Chefias Militares francesas ao afirmar, na sua obra premonitória «Vers l'Armée de Métier», que as Forças Armadas, vivendo da estabilidade, do conformismo, da tradição, recebiam, por instinto, aquilo que tendia a modificar a sua estrutura, concluindo que, geralmente, as grandes reformas não se realizavam por iniciativa e proposta do próprio organismo.

Na década de 60, o sociólogo norte-americano Morris Janowitz, na sua obra fundamental «O Soldado Profissional», caracterizava as Forças Armadas como «uma instituição marcadamente ideológica resistente à mudança interna».

Que posso eu retirar da minha longa peregrinação institucional susceptível de ser útil aos líderes militares do futuro?

---

(2) «Epanaphoras de varia historia Portuguesa», Imprensa Nacional.

(3) A. K. Davies em «Bureaucratic patterns in the Navy officer corps», «Social Forces» n.º 27 (1948).

Numa sistematização possível de ideias dispersas (umas próprias, outras alheias), pretendo abordar, sucessivamente:

- a crise das instituições, numa perspectiva de desafio actual;
- o imutável da Instituição Militar, isto é, os valores e as atitudes sem os quais sossobra a identidade institucional;
- o ambiente englobante da Instituição Militar e os seus imperativos funcionais e sociais;
- e por fim, a concluir, a importância decisiva de um estilo de comando renovado na resposta da Instituição Militar ao desafio que actualmente enfrenta.

## 2. O DESAFIO DA INSTITUIÇÃO MILITAR

As Forças Armadas são uma instituição social, e assim sendo, em concordância com a célebre definição do Prof. Maurice Hauriou, nelas deparamos com as três características fundamentais de uma instituição: a *ideia de uma obra ou empresa*, que se realiza e alcança duração jurídica num meio social; um *poder organizado*, que realiza aquela ideia considerada como princípio superior; e a produção de *manifestações de comunhão* entre os membros do grupo social interessado na realização da ideia matriz, dirigidas pelos órgãos do poder instituído e reguladas por procedimentos específicos.

A *ideia de obra* encontramos-la, para as Forças Armadas Portuguesas, na Constituição da República que a elas atribui a incumbência, demasiado incaracterística (e até ambígua), da «defesa militar da República» (Art.º 275.º/1.), esclarecendo a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas que esta defesa é contra «qualquer agressão ou ameaça externas» (Art.º 24.º).

Sendo as Forças Armadas a componente base da Política de defesa nacional, será lícito acrescentar que a defesa militar visa, também ela, garantir «a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e segurança das populações» (Art.º 273.º/CRP).

Quanto ao *poder organizado*, e ainda no que respeita às nossas Forças Armadas, o princípio hierárquico, a verdadeira «coluna vertebral» daquele poder, surge como essência da condição militar nas Bases Gerais do Estatuto

da Condição Militar (Lei n.º 11/89) e como base da disciplina no Regulamento de Disciplina Militar (Lei n.º 142/77). Este princípio era, aliás, considerado pela doutrina institucional clássica francesa como um factor de limitação de conflitos no seio das instituições, surgindo assim em estreita ligação com a terceira característica de toda a instituição: as *manifestações de comunhão*.

Gaston Renard chama a estas manifestações a «intimidade institucional», uma ligação de confiança, e sublinha que «quanto mais a intimidade se relaxa, mais regras são estatuídas» (4).

Era para esta «intimidade institucional» que apelava o nosso Regulamento Disciplinar de 1913, citado no actual texto regulamentar, ao definir disciplina militar como «o laço que liga entre si os diversos graus da hierarquia militar», acrescentando que esta disciplina se obtém «pela convicção da missão a cumprir e mantém-se pelo prestígio que nasce dos princípios de justiça empregados, do respeito pelos direitos de todos, do cumprimento exacto dos deveres, do saber, da correcção de proceder e da estima recíproca». Como sabiam redigir os legisladores dos primórdios republicanos!

A palavra *crise* é hoje aquela que com mais frequência surge nos relatos noticiosos dos órgãos de comunicação social, nos discursos dos agentes do poder político e dos seus opositores e, até, nas nossas conversas quotidianas.

Se é certo que *crise*, no seu sentido grego original, significa discernimento, julgamento, pôr em questão, a minha preferência vai, no entanto, para o significado de *desafio* desde que, na Escola Superior de Guerra francesa, escutei uma inesquecível oração do Cardeal Danielou sobre a «Crise do Cristianismo» (5): *crise* era, para o então Cardeal de Paris, o *desafio* que a Igreja tinha que enfrentar nos anos 70.

A Instituição Militar, como outras instituições tradicionais (como o Estado, a Igreja, a Universidade), vê-se confrontada nos nossos dias com um desafio que será erro grave ignorar ou subestimar. Isto porque agora, contrariamente ao ocorrido nos anos 50, em que alguns ajustamentos

(4) «La théorie de l'institution», Ed. Sirey (1930).

(5) Conferência proferida ao Curso Superior de Guerra na Escola Militar de Paris em 19 de Janeiro de 1972.

institucionais (de que o Vaticano II é exemplo) foram considerados essenciais, são os próprios fundamentos, a substância das instituições que é posta em causa.

E, mesmo quando o Papa João Paulo II, uma das raras vozes lúcidas e corajosas desta viragem de milénios, afirma ser a defesa militar prudência, direito e dever na exigência de preservar os bens espirituais e materiais das comunidades nacionais, e, como tal, um pressuposto da paz e concórdia entre as nações <sup>(6)</sup>, o certo é que o epigrama inglês «O nosso Deus e os nossos soldados nós os louvamos, com igual fervor, na iminência do perigo; nunca antes!» <sup>(7)</sup> vem encontrando, entre nós e no «ex-mundo ocidental», cada vez mais prosélitos.

Como «instituição de sobrevivência», à Instituição Militar compete, de modo conservador, manter o momento da identidade nacional e exprimir este de modo simbólico. Mas, como esclarece a Prof.<sup>a</sup> Isabel Carmelo Rosa, não se trata aqui de conservantismo retrógrado, mas de manutenção de vida. Quanto à função simbólica, não sendo a Instituição Militar o seu único suporte, são, contudo, as Forças Armadas, pela sua relação com a «violência organizada» e a morte ao serviço daquilo que o Direito reconhece, intérpretes da seriedade daquilo que está em jogo na vida da Nação. Esta função, conclui a Prof.<sup>a</sup> Isabel Carmelo Rosa, «faz parte integrante da dignidade da Instituição Militar e constitui um serviço imprescindível em tempo de paz (...) a crise da sociedade, a longo prazo, reprecute-se sobre a Instituição Militar, mas pertence a esta a lembrança e o símbolo vivo da identidade da consciência nacional» <sup>(8)</sup>.

Os sinais ou indícios do desafio que é hoje lançado à Instituição Militar traduzem-se em duas atitudes gerais: uma exterior à instituição, de alheamento ou desinteresse pelos assuntos inerentes à defesa militar, considerando as Forças Armadas como componente subalterna, ou mesmo dispensável, da política de defesa nacional; outra interior, do progressivo enfraquecimento das motivações vocacionais com vista ao ingresso nos quadros

---

<sup>(6)</sup> Palavras dirigidas aos Oficiais e Cadetes da Escola Militar Alpina do Exército Italiano em 7 de Setembro de 1986.

<sup>(7)</sup> Citado pelo General Sir John Hackett em «The Profession of Arms».

<sup>(8)</sup> Comentário à comunicação «A Instituição Militar ao serviço da Paz», do General Belchior Vieira, no colóquio sobre «Portugal e a Paz» na Academia das Ciências de Lisboa (1989).

permanentes militares, a favor de interesses característicos de actividades ocupacionais.

### 3. O AMBIENTE ENGLOBANTE DA INSTITUIÇÃO MILITAR

Que o ambiente englobante da Instituição Militar se encontra, presentemente, sujeito a uma evolução acelerada, imprevisível e profunda, é uma evidência que a informação audiovisual generosamente nos ilustra em directo, no nosso remanso domiciliário.

E, neste período de mudanças radicais, de incertezas e de turbulências, com duração indeterminada mas certamente longa, período que é já apontado <sup>(9)</sup> como o resultado de uma evolução, sedimentada ao longo de mais de cinquenta anos, de uma «era de força» para uma «era de inteligência e de desenvolvimento», a qualidade e a criatividade preferem à quantidade e à repetição.

Os muros dos quartéis não são «muros de contenção» ou «cordões sanitários», fronteiras entre duas sociedades distintas: a sociedade civil e a sociedade militar, na imagem anacrónica do «ghetto militar».

Na antiguidade mais remota, o acantonamento militar assumiu, por vezes, a «insularidade» geográfica, o que não impediu, refira-se em abono da verdade histórica, que os generais tivessem atravessado o Rubião...

Radicados na sociedade-mãe, a sociedade donde provêm e onde se inserem os seus membros, a Instituição Militar não pode deixar de reflectir na sua estrutura e organização, nos seus estatutos e regulamentos, e no seu próprio funcionamento, os traços mais marcantes do contexto social, político, económico, tecnológico e psicológico de uma nação que, por seu turno, reflecte, cada vez mais intensamente, influências exógenas, comunitárias e outras.

Os tempos de «paz fria», com contornos de ameaças predominantemente «amilitares», mesmo quando, como hoje acontece, aos «habituais» focos de violência armada do Médio Oriente, em África, na Ásia e na América Latina, se vêm juntar as guerras civis e interestáticas na Europa, levam à inevitável distensão dos esforços de defesa militar.

---

<sup>(9)</sup> Guy Labouérie em «Des menaces nouvelles», «Défense Nationale» de Abril de 1993.

Decorrente desta situação, por razões políticas (psicologicamente exploradas) e por razões psicológicas (politicamente exploradas), surge a redução dos orçamentos militares. E se aos tempos de paz corresponder, como hoje acontece, uma recessão económica, mais drástica será aquela redução, em particular nos países, como o nosso, com graves carências em áreas vitais para o seu progresso e desenvolvimento.

No século XVIII, o Conde de Saint-Germain, Ministro da Guerra de Luís XVI e responsável pela reorganização militar, afirmava que «para formar os exércitos não se podia destruir uma nação», e, em pleno século XIX, Jomini, o general suíço ao serviço de Napoleão e do Czar, reconhecia ser absurda a «ideia de que um governo devesse sacrificar tudo no exército». Mas, uma nação pode ser destruída (e não faltam exemplos históricos de que assim tenha acontecido) quando a formação dos exércitos for descuidada ao ponto de anular as suas capacidades dissuasiva e operacional.

A solução terá que ser encontrada numa repartição dos recursos financeiros disponíveis que implica, necessariamente, a assunção de riscos calculados, e não só para a política de defesa militar, decidida com base numa ponderada planificação global, cujos dados devem ser objecto de uma divulgação transparente a todos os cidadãos. O espírito de defesa nacional terá então outra força e outra dimensão.

Entretanto, o historiador militar e analista britânico John Keegan não hesita em denunciar, no «Time», que «politicamente a área mais fácil para cortar é a defesa» dado que «há reduzido proveito político em pugnar pelos orçamentos militares».

No âmbito das relações civis-militares, os regimes democráticos, afastando o risco de pretorianismo ou de militarismo (entendidos estes como a intervenção dos militares nos negócios políticos), conduzem, em virtude da mutação social e tecnológica em curso, ao risco das Forças Armadas se aproximarem demasiado da sociedade ao ponto de, como alerta o sociólogo Pierre Dabeziz <sup>(10)</sup>, «perderem os traços específicos que a sua missão requer».

A mutação social, fazendo acentuar a osmose dos militares com os civis, faz, como já assinalava Tocqueville no século passado, «entrar o espírito geral da nação no espírito particular dos exércitos». Mas, com este

---

<sup>(10)</sup> Colóquio «Condition Militaire», da «Défense Nationale», em Fevereiro de 1992.

espírito geral, entram também nos exércitos o individualismo exarcebado e a crítica reivindicativa que hoje caracterizam as sociedades civis e que não se compatibilizam com os princípios de solidariedade e de disponibilidade do espírito militar.

A mutação tecnológica, por seu turno, conduz ao desenvolvimento nas Forças Armadas de um sistema organizacional muito próximo do sistema civil, em confronto com o sistema operativo, questionando assim a hierarquia de valores clássicos face a perspectivas mais utilitaristas.

No que ao ambiente englobante externo se refere, da caracterização geral do mundo actual apenas destacarei quatro factores geoestratégicos condicionantes da política de defesa e, conseqüentemente, com reflexos na Instituição Militar.

Em primeiro lugar, a dissolução do Pacto de Varsóvia e o desaparecimento da União Soviética, como tal, que, ao longo de quase meio século, enformaram o inimigo tradicional da OTAN e cujo armamento e equipamento, a organização de unidades e doutrina de emprego, estratégico e tático, condicionaram toda a política militar dos estados membros da Aliança Atlântica, nas nossas Forças Armadas com particular incidência na segunda metade da década de 50, posteriormente interrompida com as guerras ultramarinas.

Em segundo lugar, a persistência de regiões superarmadas ou superpovoadas ou subalimentadas e, não raras vezes, integrando estes três indicadores de ambientes de potencial instabilidade.

Em terceiro lugar, a multiplicação de focos de tensão na Europa e na bacia mediterrânica.

Em quarto e último lugar, a ampliação considerável do campo de intervenção e das modalidades de acção atribuídas às Forças Armadas, para além das missões de combate: missões de interposição, humanitárias, de cooperação, de serviço público, entre outras.

Da análise do ambiente englobante da Instituição Militar resulta evidenciada a necessidade de desenvolver uma adequação sem precipitações ditadas por razões circunstanciais de natureza não militar, sem improvisações sobre os acontecimentos, umas e outras redutoras da eficiência e eficácia do aparelho militar.

Da nossa capacidade para inovar, adaptando com criatividade e sentido de «escala» as influências exteriores, constitui exemplo flagrante (pon-

tual, dirão os historiados) a mobilização geral de vontades verificada no Exército da década de 50, logo desde 1951, relatada pelo General Ferreira de Macedo no seu notável estudo daquela época, nos seguintes termos: «Todos tinham uma vontade enorme de produzir algo de novo, de alterar e modificar o que não estava bem, de actualizar o que estava desactualizado»<sup>(11)</sup>. É este espírito, que é pensar e agir na confrontação com os desafios, que a instrução, o ensino e o treino devem procurar inculcar em todo o pessoal, mas nomeadamente nos quadros permanentes.

#### 4. O IMUTÁVEL DA INSTITUIÇÃO MILITAR

A Instituição Militar, dedicada ao serviço da Pátria, encontra-se, como o proclama a constituição pastoral «Gaudium et Spes», ao serviço da segurança e liberdade dos povos. E, «na medida em que desempenhar como convém esta tarefa», conclui, «os servidores militares contribuem verdadeiramente para o estabelecimento da paz».

Em que quadro conceptual de paz se processa o desempenho da tarefa-serviço que a Igreja reconhece como própria da Instituição Militar?

Em tempo de paz, através da manutenção de uma capacidade de defesa autónoma susceptível de desencorajar as agressões ou ameaças externas, e, também, da participação em sistemas de defesa militar colectiva; em tempo de guerra, através de uma acção de legítima defesa susceptível de repelir ou conter as agressões externas, visando o restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais.

Em síntese conclusiva, a defesa que constitui a *ideia de obra* a realizar pela Instituição Militar significa, na sua essência, *combater*, isto é, *prontidão para combater* e *combater*, com eficiência e eficácia, como «razão de última instância» de uma política de defesa, tendo sempre presente que é a paz que importa preservar ou restabelecer.

Todas as outras missões ou tarefas em que se pretendam empenhar as Forças Armadas não podem prejudicar a sua capacidade de combate.

---

(11) «Estudo do Esforço Militar Português na Década de 50 — Os Compromissos com a OTAN», DSHM/EME (1988).

O actual empenhamento de forças militares, sob a égide da ONU e da CE, num avultado número de «missões de paz» em África, na Ásia, no Médio Oriente e na ex-Jugoslávia, tornadas exequíveis pela colaboração da Rússia e pela abstenção da China, encontra a sua justificação, diz-se, no facto de «só os militares as poderem executar». Porquê «só os militares»? Avanço algumas razões: anterior a todas as outras, a sua permanente disponibilidade, depois a habituação a situações de risco, a tomada de decisões sob tensão incontrolável, a generosidade e a determinação no desenvolvimento de esforços de elevada penosidade, a coragem e, sobretudo, a disciplina. Ora, todas estas razões, e outras que se poderiam acrescentar, são, afinal, «forjadas» ou «temperadas» na instrução e no treino para o *combate*.

Para o sociólogo norte-americano Morris Janowitz (12), no caso de a guerra acontecer, competirá à função militar, mais do que a vitória, estabelecer um relacionamento internacional viável. Por esse motivo, acrescenta, o comandante militar terá que ser pragmático, crítico, e possuir uma percepção clara das implicações políticas das suas acções, bem como do ambiente político internacional que envolve as operações militares. Nada disto, esclarece, tem a ver, obviamente, com formação político-ideológica.

Só que para o combatente «no terreno» as implicações políticas nem sempre se revestem da clareza pretendida.

Turenne, Marechal de França, no século XVII, confessava ao Rei que não executava, porque eram inexecutáveis, as ordens de pormenor dadas de longe, «que não podiam corresponder nem aos lugares nem às circunstâncias» (13). E Napoleão advertia, categoricamente, que o General Comandante-Chefe não estava a coberto das suas faltas na guerra «por uma ordem do seu soberano ou do ministro, quando aquele que lha dava se encontrava longe do campo de operações, que conhecia mal ou não conhecia, ou nada conhecia da situação mais recente» (14).

Quando, durante a I Guerra Mundial, os Ingleses deixaram escapar a oportunidade de destruir a esquadra alemã, depois da batalha naval da Jutlândia, o Primeiro Lorde do Almirantado, Lorde Fisher, ao receber o

(12) «The Professional Soldier», «Free Press», Nova Iorque (1960/1971).

(13) General Weigand em «Turenne» (1929).

(14) «Maximes militaires», edição do General Burnod (1827).

relatório do Almirante Jellicoe, lamentava: «Ele tem todas as qualidades de Nelson, excepto uma: não sabe desobedecer» (15).

Recentemente, os casos do General Norman Schwartzkopf, comandante da Operação Tempestade no Deserto, e do General Philippe Morillon, comandante dos «capacetes azuis» na Bósnia, são paradigmáticos.

O nosso «Jornal do Exército», na sua edição de Março passado, relatava a atitude de um oficial português, monitor da CE na Croácia, que, ao ser informado que dois croatas feridos jaziam abandonados na «terra de ninguém», zona interdita à intervenção dos monitores, decidiu ir recolhê-los debaixo de fogo intenso.

Recusando qualquer outra formulação, mais extensiva, do imperativo funcional das Forças Armadas, em que, por exemplo, o combate surge apenas como uma modalidade da «administração e aplicação dos recursos militares» (16), a par da manutenção da paz e da dissuasão, das minhas afirmações e dos exemplos que apresentei pretendo retirar três conclusões:

- Primeira conclusão: a formação e a preparação dos militares para o combate constitui a base imutável da ideia de defesa que a Instituição Militar prossegue;
- Segunda conclusão: para o desempenho de missões ou tarefas não combatentes devem aos militares ser ministradas uma formação e uma preparação específica, sem que aquelas missões ou tarefas e estas formação e preparação prejudiquem a capacidade de combate;
- Terceira conclusão: os condicionamentos políticos das «missões de paz», em situações de isolamento e de alto risco, conferem aos militares uma responsabilidade acrescida nas decisões assumidas que, em caso algum, os isentam do julgamento dos homens e da História.

## 5. OS IMPERATIVOS SOCIAIS DA INSTITUIÇÃO MILITAR

Nas Forças Armadas coexistem, em permanente interacção, imperativos funcionais, cuja satisfação traduz a capacidade para realizar a sua missão institucional, insisto, *combater*, e imperativos sociais, decorrentes das ideias,

---

(15) Coronel Charles de Gaulle em «Vers l'armée de métier» (1934).

(16) Amos Jordan em «Officer Education» (1971).

dos sentimentos, das atitudes e comportamentos surgidos na sociedade englobante.

Se apenas se preocuparem com a satisfação dos imperativos funcionais, as Forças Armadas serão rápida e inexoravelmente marginalizadas. Se, pelo contrário, os valores sociais constituírem a sua preocupação exclusiva, então as Forças Armadas serão incapazes de combater. Um justo equilíbrio entre estes dois imperativos é indispensável, pois que existe entre eles uma ligação complementar que exclui as opções radicais.

A informação, divulgada com transparência e oportunidade, é a via obrigatória para consolidar a integração da Instituição Militar na sociedade. Daqui a importância reconhecida dos «Livros Brancos» que os Ministérios da Defesa dos nossos aliados na OTAN fazem publicar periodicamente.

Se a utilidade da função militar não for reconhecida, ou for deficientemente conhecida (o que pode ser ainda mais prejudicial), na sociedade, os cidadãos considerarão injustificados os deveres que lhes são exigidos para manter uma complexa estrutura militar. E, na ausência de consenso, é a própria legitimidade das Forças Armadas que será contestada.

Todos os esforços desenvolvidos no sentido de aproximar as Forças Armadas da opinião pública com renúncia de uma parte da especificidade militar não são mais do que paliativos perigosos, não só para a eficácia mas também para a consistência institucional.

A Instituição Militar não poderá nunca identificar-se com as instituições civis. A execução automática de ordens em combate tem que ser salvaguardada porque é essencial para a eficácia operacional. A manutenção de uma estrita disciplina é também indispensável para que os «gestores da violência organizada» <sup>(17)</sup> executem as ordens recebidas dos órgãos de soberania competentes.

A capacidade efectiva e a credibilidade dissuasiva dependem, em definitivo, da coesão das tropas, que assenta na disciplina, na hierarquia de que é corolário, no espírito de corpo, na elevação moral, no sentimento do dever e da honra. Estes valores são imutáveis porque é neles que a capacidade combativa de todo o organismo militar encontra fundamento.

---

<sup>(17)</sup> Harold Lasswell em «The garrisonstate», «American Journal of Sociology», n.º 46 (1941).

Carece de lógica pensar que a eficácia miliar poderá ser acrescida através da redução sistemática das diferenças entre as Forças Armadas e a Nação, entre os militares e os seus concidadãos: «As Forças Armadas e a Nação só podem ser confundidas ao nível do espírito que as anima» (18). Para Morris Janowitz «negar ou destruir as diferenças entre militares e civis não conduz a uma melhor integração dos militares na sociedade, mas pode criar novas formas de tensão ou de militarismo não previstas» (19).

Mas é indispensável que as Forças Armadas contem com o estímulo e o alento da Nação e que, na expressão feliz de Ortega y Gasset, «se manifestem como expressão viva e dinâmica dos seus ideais, das suas aspirações e do seu futuro».

Para que assim seja, é necessário que a Nação compreenda as funções exercidas pela força militar e os imperativos funcionais das Forças Armadas.

A legitimidade e consideração social suscitadas pelas Forças Armadas dependem, cada vez mais, da criação e manutenção de uma imagem pública favorável, dependente, por seu turno, de condições múltiplas, entre as quais assumem particular importância:

- a demonstração inequívoca de prontidão e eficácia no desempenho das missões e tarefas que foram atribuídas às Forças Armadas, como tem sido o caso, timidamente explorado pela comunicação social que temos, das «missões de paz» e de cooperação militar e humanitária na ex-Jugoslávia e nos PALOP;
- a representatividade social e cultural dos militares como cidadãos participativos, activa e frequentemente em todas as manifestações susceptíveis de contribuir para a dignificação e prestígio da Instituição Militar, como só excepcionalmente tem sido o caso;
- o recrutamento selectivo dos futuros quadros, tanto permanentes como voluntários e contratados, baseado em critérios de elevada qualidade, como condição mas também consequência de uma boa imagem, reflexo de eficiência e eficácia institucional;
- uma política de informação e relações públicas das Forças Armadas desenvolvida com métodos e técnicas de comunicação ao nível do

---

(18) Coronel Carlo Jean em «Culture Militaire et Contrôle Politique sur les Forces Armées», Toulouse (1980).

(19) Obra citada em (12).

que já se pratica no nosso meio civil, de acordo com uma oportunidade que não pode ser descurada.

Será, no entanto, essencial não esquecer que nenhuma instituição progride se não conseguir criar e manter nos seus membros o orgulho de nela servir. É ainda necessário que este sentimento se venha a reflectir, sob a forma de manifesta consideração (será a chamada «remuneração simbólica») na apreciação daqueles que lhe são exteriores.

## 6. DA IMPORTÂNCIA DO ESTILO DE COMANDO NA RESPOSTA AO ACTUAL DESAFIO DA INSTITUIÇÃO MILITAR

É minha convicção que os resultados da reestruturação e modernização em curso nas Forças Armadas e da inevitável revisão da condição militar vão depender da evolução do estilo de comando dos chefes militares. Nesta evolução, que requer a transformação de técnicas e de mentalidades, encontra-se o cerne da resposta ao desafio que o tempo contemporâneo lança à Instituição Militar.

A potência inaudita das armas, a diversidade de técnicas, a variedade de competências, a procura de coerência e de convergência de esforços na acção, o gosto pelo diálogo, o apelo à obediência activa, à abertura de espírito e à criatividade e iniciativa, exigem dos chefes uma atenta e permanente adaptação, norteadas por um sentido de consciente pragmatismo.

Todos nós reconhecemos a dificuldade inerente a uma tal mudança: não é cómodo ter que enfrentar uma viragem da História, pois é disto que se trata.

Comandar exigia já ontem uma competência irrepreensível, uma capacidade de saber ouvir, um sentido de participação, uma disponibilidade permanente, em suma, um empenhamento pessoal sem restrições.

Da qualidade do chefe sempre dependeu o valor de umas Forças Armadas. Mas, hoje, a chefia adquiriu uma dimensão suplementar, numa época em que as condições de exercício do comando surgem particularmente diversificadas e se afirmam ao ritmo de evolução das mentalidades, do combate e das técnicas.

Ao chefe compete *decidir*, isto é, determinar o que é necessário fazer, resolver, impor-se e orientar a acção; compete-lhe, também, *comandar*, isto é, mobilizar energias ao serviço da missão, suscitar e canalizar as iniciativas, apoiar a acção dos seus subordinados e estimá-los.

Para fundamentar e enformar esta dupla competência elegi três virtudes cardinais: a *competência*, a *força de carácter* e o *desprendimento* ou *desapego* por tudo aquilo que consome os homens sem nada lhes acrescentar.

«A competência sem autoridade, dizia Gustave Le Bon, é tão ineficaz como a autoridade sem competência», sublinhando assim a interdependência destas duas noções que são, afinal, a base da responsabilidade.

Os tempos em que as «virtudes», a influência moral, o «magnetismo» do chefe constituíam a razão única do sucesso, são já hoje apenas objecto de referência de alguns nostálgicos.

A época dos grandes «solistas», do «comando à voz», passou inexoravelmente.

A actividade pluridisciplinar impera, e os chefes deixaram de poder ser competentes em todos os campos que a tecnologia vai aceleradamente aprofundando e ampliando. Assim sendo, a sua competência, que é conhecimento e experiência, tem vindo a transferir-se para outros domínios, sem prejuízo das suas prerrogativas.

Nesta competência dos chefes militares integra-se a cultura modesta e serena, que em outros tempos se chamava «sabedoria» e a quem Jean Mialet atribui capacidade para «dominar a existência e responder aos desafios». É hoje vital recriar nos chefes militares o seu gosto pela cultura, a par das ideias do abstracto, do sentido de mudança e da diferença. Há que estimular entre militares novos tipos de relacionamento nos âmbitos da informação e da expressão, porque, como ouvi dizer ao General Beaufre, na Escola Militar de Paris, «se a disciplina deve ser estrita, o pensamento militar deve ser livre».

Têm aqui razão os nostálgicos de um passado não muito distante em que toda uma plêiade de militares ilustres tinha assento nas cadeiras da Academia Portuguesa de História (da geração da viragem dos séculos XIX/XX, treze Oficiais do Exército tiveram essa honra), em que o General Câmara Pina, fundador do actual Instituto da Defesa Nacional, assumia a

Presidência da Academia das Ciências de Lisboa. Hoje, um único militar, o Coronel Gomes Bessa, é Académico de Número da Academia Portuguesa de História...

E, no entanto, para o historiador Eric Maurice, «a única disciplina que, permanentemente, contribui em simultâneo para transmitir a marca moral, como para manter um factor comum no desenvolvimento técnico, é a História Militar», pois ela «permite aprender, a sentir, a pensar como soldado, dominando quer a variedade das técnicas, quer a rigidez dos regulamentos» <sup>(20)</sup>.

Cultura militar é hoje, também, uma formação política compatível com o exercício de uma cidadania democrática, embora restringido em alguns direitos, liberdades e garantias constitucionais; uma formação sociológica que permita compreender, sobretudo, o meio militar e o meio social englobante, nas suas permanentes evoluções; um acompanhamento esclarecido das relações internacionais; um conhecimento profundo da evolução da «arquitectura» europeia e das civilizações árabes e africanas; o domínio de, pelo menos, uma língua de relacionamento internacional.

A força de carácter, celebrada como «a virtude dos tempos difíceis», significa, na decisão e firmeza que ela comporta, o gosto de ser responsável e a coragem de falar claro, sem reticências.

A força de carácter permanecerá como virtude fundamental, sem a qual todas as outras carecem de significado. Uma virtude baseada na consciência moral que, ela só, justifica a grandeza da Instituição Militar, porque, no dizer de Vincent Monteil, «lhes confere, ao humanizá-las, aquilo que elas nunca deixaram de ser: um ofício de homem».

Indispensável será ainda permanecer jovem de carácter, procurando seguir o conhecido conselho de Mac Arthur: «ser jovem como o seu entusiasmo, e não velho como o seu cepticismo».

Por fim, o desprendimento ou desapego, «a devoção daqueles que não contam nem aquilo que dão, nem aquilo que lhes é dado» <sup>(21)</sup>, é a condenação veemente da procura do interesse individual, do desejo de agradar a todo o transe, da ambição do poder, da desonestidade intelectual; que se

---

<sup>(20)</sup> Citado pelo General Loureiro dos Santos em «Apontamentos de História para Militares», IAEM (1979).

<sup>(21)</sup> Obra citada em <sup>(15)</sup>.

traduz nas noções de bem-comum, do primado do interesse geral, da solidariedade, da «intimidade institucional» a que me referi inicialmente. É, em suma, «a dedicação por completo à causa pública, o trabalhar sempre para os outros» da inesquecível carta de Mousinho de Albuquerque a Sua Alteza Real.

No final da década de 50, um «graffiti» nas paredes de Nova Iorque dizia: «A nostalgia já não é o que era!» É impossível saber se quem o escreveu pretendia manifestar o seu contentamento por se ter desembaraçado da nostalgia ou a sua tristeza por nada encontrar à sua volta que suscitasse a nostalgia.

Durante toda a minha carreira nunca a nostalgia perturbou os meus sentimentos, mas hoje, confesso, uma nostalgia me vai progressivamente perturbando: a nostalgia do desafio.

*Belchior Vieira*