



# O TUIUTI



**ÓRGÃO DE DIVULGAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ACADEMIA DE  
HISTÓRIA MILITAR TERRESTRE DO BRASIL/RIO GRANDE DO SUL (AHIMTB/RS)  
- ACADEMIA GENERAL RINALDO PEREIRA DA CÂMARA -  
E DO INSTITUTO DE HISTÓRIA E TRADIÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL (IHTRGS)**

**205 ANOS DO NASCIMENTO DE SAMPAIO – 70 ANOS DAS VITÓRIAS DA FEB NA ITÁLIA**

**ANO 2015**

**Setembro**

**Nº 151**

## **O discurso do Major G. A. Bach**

Na I Guerra Mundial, em Forte Sheridan, EUA, o Major G. A. Bach dirigiu o discurso abaixo aos cadetes em treinamento.

Fonte: HILL, Napoleon. A Lei do Triunfo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015, 672 p.  
(Disponível em versão sumarizada na página 97 em:  
[www.gabrielcolle.com.br/arquivosDownload/1268221278.pdf](http://www.gabrielcolle.com.br/arquivosDownload/1268221278.pdf))

“Dentro de algum tempo, cada um de vós dirigirá a vida de um certo número de homens. Terá sob a sua responsabilidade cidadãos leais, porém sem treinamento, os quais esperarão de vós instrução e comando. A vossa palavra será lei para eles. Todas as vossas observações serão lembradas, e as vossas maneiras imitadas, desde a roupa até a maneira de comandar.

Quando vos reunirdes à vossa unidade, encontrareis um corpo de homens de boa vontade que não exigirão de vós senão qualidades que lhes inspirem respeito, lealdade e obediência.

Estão inteiramente prontos e ansiosos para seguir-vos, enquanto puderdes convencê-los de que possuíis essas qualidades. Quando se convencerem de que as não possuíis, podeis estar certos de que a vossa utilidade chegou a um fim.

No que se refere à sociedade, o mundo pode ser dividido em líderes e seguidores (pessoa que segue ou acompanha assiduamente). Todas as profissões, bem como o mundo financeiro, têm os seus líderes. Em todas essas lideranças, é difícil, se não impossível, separar do elemento de puro desinteresse o elemento egoísta de ganhos ou vantagens pessoais, e se não se fizer essa separação, qualquer espécie de liderança perde o seu valor.

É apenas no serviço militar, onde os homens consentem livremente em sacrificar a vida por uma fé, onde os homens consentem sofrer e morrer para corrigir ou evitar um mal, que podemos compreender o sentido de liderança, na sua aceção mais elevada e desinteressada. Assim, quando falo em liderança, quero dizer liderança militar.

Dentro de poucos dias, muitos de vós serão comissionados como oficiais. Mas essas comissões não vos farão líderes. Passareis a ser simplesmente oficiais, mas ficareis em condições de vos tornardes líderes se possuídes os atributos necessários para isso. Mas precisareis comportar-vos bem, não somente em relação aos vossos superiores como também aos que estão abaixo de vós.

Os soldados devem seguir e seguirão, nas batalhas, os simples oficiais, mas a força que os impele não é o entusiasmo, e sim a disciplina. Esses soldados obedecerão à risca as ordens do oficial em comando; porém nada sabem sobre dedicação ao comandante, ou sobre o espírito de sacrifício e de entusiasmo que zomba do perigo e da segurança pessoal. Caminham porque são impelidos pela razão e pelo treinamento que receberam.

Os grandes feitos militares não são conseguidos por soldados passivos e indiferentes. Eles não vão muito longe, e param, logo que encontram uma oportunidade. A liderança não somente exige, como também recebe obediência, lealdade voluntária, sem hesitação ou desfalecimento.

Vós vos perguntareis: - Mas em que consiste então a liderança? Que devo fazer para tornar-me um líder? Quais são os atributos da liderança, e como cultivá-los?

A liderança é um composto de várias qualidades. As qualidades mais importantes que compõem a liderança são: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de paternidade, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem.

A confiança em si mesmo resulta, primeiro, do conhecimento exato; em seguida, da capacidade para ministrar aos outros esses conhecimentos; finalmente, do sentimento de superioridade sobre os outros, que se segue, naturalmente. Tudo isso dá firmeza a um oficial. Para conduzir, é preciso saber. Podeis algumas vezes enganar os vossos soldados, mas não podereis fazer isso sempre. Os soldados não têm confiança num oficial que não conheça inteiramente a sua profissão; ele precisa pois conhecê-lo a fundo.

Assim, se dá mostras de não conhecer o seu ofício, torna-se uma pessoa vulgar para o soldado, que diz consigo mesmo: - Ora, ele sabe tanto quanto eu - e por conseguinte, passa por cima das ordens recebidas.

Nada há que substitua o conhecimento exato.

Deveis pois adquirir tanto conhecimento quanto possível, a fim de que estejais sempre prontos para responder as perguntas dos vossos soldados e até mesmo dos vossos colegas oficiais.

Um oficial precisa não somente saber, como também expressar o que sabe numa linguagem interessante e segura. Deve aprender a permanecer firme e falar desembaraçadamente.

Contaram-me que nos campos de treinamento da Inglaterra, os oficiais estudantes têm o dever de fazer palestras de dez minutos sobre qualquer assunto que escolham. É essa uma excelente prática. Para falar claramente, é preciso pensar com clareza, e o pensamento claro e lógico expressa-se em ordens definidas, positivas.

A confiança em si mesmo é o resultado dos conhecimentos mais vastos do oficial, e a ascendência moral sobre o soldado é baseada na crença de que é ele o homem que serve. Para conquistar e manter essa ascendência, deveis ter autocontrole, vitalidade física, resistência e força moral. Deveis ter tanto autodomínio que, mesmo que numa batalha estejais apavorados, jamais mostrareis o menor indício de medo. Porque, basta um movimento apressado, um tremor das mãos, uma mudança de expressão ou uma ordem apressada, logo retirada, para indicar a vossa condição mental, e isso refletirá em alto grau sobre os vossos homens.

Numa guarnição ou campo, surgirão muitas ocasiões para pôr à prova a vossa têmpera e destruir a brandura da vossa disposição. Neste caso, deveis afastar-vos porque, sob o domínio da cólera, os homens às vezes fazem coisas de que invariavelmente se arrependem depois.

Um oficial nunca deve desculpar-se perante os seus homens; também, um oficial nunca se deve tornar culpado de atos pelos quais o seu senso de justiça lhe diga que deve pedir desculpas.

Outro elemento para a conquista da ascendência moral é uma vitalidade e resistência física suficientes para suportar as provações às quais vós e os vossos homens estais sujeitos, e um espírito indomável, que não somente vos torne aptos para aceitá-las com alegria, como também para não lhes dar grande importância.

Subestimando as dificuldades, fazendo pouco caso das provações, ajudareis a vossa vitalidade a construir, dentro da vossa organização, um espírito cujo valor, nos tempos de provações, será inestimável.

A força moral é o terceiro elemento para conquistar a ascendência moral. Para exercer a força moral, precisareis ter uma vida limpa; é preciso ter uma mentalidade bastante forte para ver o que está direito, e querer o que está direito.

Sede um exemplo para os vossos homens.

Um oficial pode ser uma força benéfica ou uma força maléfica. Não façais prédicas aos vossos homens, o que seria pior do que inútil. Vivei vós mesmos o gênero de vida que desejais vê-los levar e ficareis surpreendidos do grande número que seguirá o vosso exemplo.

Um comandante leviano, blasfemo e vulgar, descuidado da sua aparência pessoal refletirá, no seu regimento, esses mesmos defeitos. Lembrai-vos do que vos digo: o vosso regimento será um reflexo de vós mesmos.

O espírito de sacrifício é essencial para a liderança. Tereis de sacrificar-vos todo o tempo. Tereis de dar muito de vós, fisicamente, durante longas horas; o mais árduo trabalho e a maior responsabilidade são a partilha do comandante. É ele o primeiro a levantar-se pela manhã e o último a ir para a cama, à noite. Trabalha enquanto os outros dormem.

Tereis de mostrar simpatia e compreensão pelas dificuldades dos homens sob as vossas ordens. Um deles teve a infelicidade de perder a mãe, outro perdeu tudo o que tinha numa falência de banco? Talvez precisem de auxílio, porém mais do que tudo, desejam simpatia. Não cometais o erro de afastar esses homens, dizendo que tendes também as vossas dificuldades, porque, de cada vez que fizerdes, arrancareis uma pedra do alicerce da vossa casa.

Os vossos soldados são os alicerces e o vosso edifício de liderança se desmoronará ante os vossos olhos, se não repousar seguramente sobre alicerces. Finalmente, dareis aos vossos homens os vossos próprios recursos financeiros. Gastareis frequentemente do vosso bolso para conservar a saúde e o bem-estar dos vossos homens e assisti-los nas suas dificuldades. Geralmente, o vosso dinheiro será restituído, mas, frequentemente, havereis de perdê-lo.

Mesmo assim, porém, vale a pena perdê-lo. Quando digo que o sentimento paternal é essencial para a liderança, emprego o termo no melhor sentido. Não me refiro agora a essa forma de sentimento paterno que tira aos homens a iniciativa, a autoconfiança, e o auto-respeito. Refiro-me ao paternalismo que se manifesta num cuidado atento pelo conforto e bem-estar dos que estão a vosso cargo.

Os soldados se parecem com as crianças. Deveis prover a que tenham abrigo, alimento e roupas, e da melhor maneira que puderdes. Deveis prover a que tenham alimento e cama, antes mesmo de pensardes nas vossas próprias necessidades. Deveis ser muito mais solícitos pelo seu conforto do que pelo vosso. Deveis cuidar da sua saúde, e conservar a sua força, não exigindo deles fadigas desnecessárias ou trabalho inútil.

Fazendo isso, estais insuflando vida no que, de outra maneira, seria uma simples máquina. Estais criando, na vossa organização, uma alma que vos responderá como se fosse um único homem. E isso é espírito.

E quando a vossa organização tiver tal espírito, podereis despertar uma manhã e descobrir o reverso da medalha. Por sua vez, os vossos soldados passarão a cuidar de vós, sem que seja necessária a menor sugestão da vossa parte; vereis que a vossa tenda é erguida sem demora, que a melhor cama é trazida para ela, que de qualquer fonte misteriosa apareceram dois ovos para a vossa ceia, quando ninguém mais os tem, que os vossos cavalos são tratados com um cuidado especial, que tereis adivinhados os vossos desejos, que cada homem está no seu posto. E, finalmente, vencestes.

O oficial não pode tratar a todos os homens da mesma maneira. Um castigo que um soldado receberia com um simples encolher de ombros é uma angústia mortal para outro. Um comandante de companhia, que por uma determinada ofensa tem um castigo 'padrão' que se aplica a todos, ou é muito indolente ou muito estúpido para estudar a personalidade dos seus homens. Neste caso, a sua justiça é certamente cega.

Estudai os vossos homens com o mesmo cuidado com que um cirurgião estuda um caso difícil. E quando estiverdes certos do diagnóstico, então aplicai o remédio. E lembrai-vos de que aplicais o remédio para efetuar uma cura, e não apenas para fazer sofrer. Será talvez necessário cortar profundamente, mas quando estiverdes seguros quanto ao diagnóstico, não vos afasteis do vosso propósito, por qualquer simpatia mal-entendida pelo paciente.

Lado a lado com a justiça no castigo, deve andar também a justiça no elogio. Assim, quando um dos vossos homens tiver realizado um trabalho digno de crédito, o oficial deve providenciar para que ele receba a justa recompensa. Nunca deve tentar arrebatá-lo o feito e ganhar os elogios para si. Poderá fazer isso, mas neste caso, já não terá a lealdade e o respeito dos seus homens.

Cedo ou tarde, os seus irmãos de armas, os oficiais, virão a saber do fato e o evitarão como a um leproso. Na guerra há glória bastante para todos. Dai aos vossos homens o que eles merecerem. Aquele que toma sempre e nunca dá, não é um líder, e sim um parasita.

Há ainda outra espécie de justiça: a que impede um oficial de abusar dos privilégios do seu posto. Quando exigirdes respeito dos vossos soldados, deveis ter consciência de que os tratais com igual respeito. Construí a coragem e o respeito próprio dos vossos homens. Nunca tenteis rebaixá-los.

Um oficial que se mostra insolente e insulta os seus soldados comporta-se como um covarde. Amarra um homem a uma árvore com as cordas da disciplina e bate-lhe no rosto, pois sabe que ele não pode reagir.

A consideração, a cortesia e o respeito mostrados pelos oficiais em relação aos soldados não é de modo algum incompatível com a disciplina. Fazem parte da disciplina. Sem iniciativa e decisão, nenhum homem deve esperar ser um condutor de homens.

Nas manobras, vereis frequentemente, quando surge uma emergência, certos homens darem calmamente ordens apressadas que mais tarde, a uma análise, se mostram não ser exatamente o que se deveria ter feito, mas andam muito perto disso. Vereis que outros, numa emergência, ficam desorientados; o seu cérebro recusa trabalhar: dão uma ordem apressada; retiram-na; dão logo outra, que retiram também; em suma, mostram todos os indícios de desorientação.

Olhando para um homem, podeis dizer: - Esse homem é um gênio. Não teve tempo para pensar nisto. Age por intuição.

Nada disso. O gênio é apenas a capacidade de se aplicar sem esmorecimento num trabalho. O homem que está pronto é o homem que se preparou. Estudou de antemão as possíveis situações que podem surgir. Fez planos aproximados para fazer face a tais situações. E quando aparece uma emergência, está pronto para ir ao encontro dela. Deve ter apreensão mental suficiente para apreciar o problema que enfrenta e o poder de rápido raciocínio para determinar quais as mudanças necessárias para o plano já formulado. Deve ter também decisão para ordenar a sua execução, e manter essas ordens.

Qualquer ordem razoável, numa emergência, é melhor do que nenhuma ordem. A emergência surgiu. É preciso enfrentá-la. É melhor fazer alguma coisa, mesmo que seja errada, do que procurar em torno, procurando a solução acertada e acabar por nada fazer. E uma vez tomada a decisão, apegar-se a ela. Não vacilar. Os homens não têm confiança num oficial que não sabe como decidir.

Uma vez ou outra, podereis ser chamados a enfrentar uma situação que nenhuma criatura humana podia prever: o treinamento mental que tiverdes adquirido vos tornará aptos para agir com prontidão e calma.

Deveis agir frequentemente sem esperar ordem das autoridades mais elevadas. O tempo não permitirá às vezes esperar por elas. É aqui que sobrevêm a importância que há em estudar o trabalho dos oficiais vossos superiores. Se tendes compreensão da situação e podeis formar uma ideia do plano geral dos vossos superiores, essa capacidade, junto com o treinamento anterior, em casos de emergência, vos tornará aptos para dar as ordens necessárias, sem demora.

O elemento de dignidade pessoal é importante na liderança militar. Sede amigos dos vossos homens, mas não vos torneis íntimos com eles. Vossos homens devem respeitar-vos, e não temer-vos. Se os homens pretenderem ter muita familiaridade convosco a culpa é vossa e não deles. São as vossas ações que os encorajam a isso. E, acima de tudo, não vos rebaixeis pedindo a sua amizade ou os seus favores. Eles vos desprezarão, se assim fizerdes. Se sois dignos da sua lealdade, respeito e devoção, decerto tereis tudo isso, sem precisar pedir. E se não sois, nada vos conquistará isso.

É extremamente difícil para um oficial mostrar dignidade quando está com um uniforme sujo, manchado, e uma barba de três dias.

Podem surgir ocasiões em que, inevitavelmente, o vosso uniforme estará sujo e a vossa barba por fazer; mas então, todos os vossos homens terão esse aspecto, que em tais ocasiões é perfeitamente justificado. De fato, seria um erro que o oficial se mostrasse então asseado: os soldados pensariam que ele não cumpria o seu dever. Porém, logo que tenha passado essa ocasião, dai o exemplo de asseio pessoal.

Agora mencionarei a coragem. A coragem moral é tão necessária como a coragem mental - essa espécie de coragem moral que nos torna aptos para manter sem hesitação uma determinada espécie de ação que o nosso raciocínio indicou como a mais adequada, para assegurar os resultados desejados.

Verificareis muitas vezes, especialmente na ação, que depois de ter dado as vossas ordens para que seja feita uma determinada coisa, vos sentireis assaltados de dúvidas; encontrareis, ou pensareis encontrar outros meios melhores para alcançar o objetivo procurado. Sereis fortemente tentados a substituir por outras as ordens dadas. Mas não deveis fazer tal, enquanto não se tiver tornado manifestamente claro que as primeiras ordens eram de todo erradas, porque se o fizerdes, vos sentireis novamente assaltado de dúvidas quanto à eficiência das vossas segundas ordens.

De cada vez que mudardes de decisão sem uma razão evidente, enfraqueceis a vossa autoridade e prejudicais a confiança dos vossos homens. Tende a coragem moral de manter as ordens dadas e fazer com que sejam efetuadas.

A coragem moral exige ainda que assumais a responsabilidade dos vossos próprios atos. Se os vossos subordinados cumprirem fielmente as vossas ordens e se o movimento que dirigistes resultar num fracasso, o fracasso é vosso, e não deles. Se a medida tivesse sido bem sucedida, a honra vos pertenceria. Aceitai pois a censura, em caso de resultado desastroso. Não procureis lançar a culpa a um subordinado, e fazer dele o bode expiatório, pois isso seria covardia. Além disso, precisareis de coragem moral para determinar a sorte dos que estão sob a vossa direção. Frequentemente recebereis pedidos de recomendação para promoções ou rebaixamentos de oficiais comissionados ou não comissionados, sob o vosso comando imediato.

Tende sempre presente no espírito a ideia da vossa integridade pessoal e a do vosso dever para com o vosso país. Não vos deixeis afastar de um estrito senso de justiça, por sentimentos de amizade pessoal. Se o vosso segundo-tenente for o vosso próprio irmão e o julgardes incapaz de manter esse posto, afastai-o. Se não o fizerdes, da vossa falta de coragem pode resultar a perda de vidas valiosas.

Se, por outro lado, for solicitada de vós uma informação acerca de um homem de quem não gostais, não deixeis de lhe fazer justiça, influenciado por qualquer motivo de aversão pessoal. Lembrai-vos de que o vosso objetivo é o bem geral, e não a satisfação de caprichos pessoais.

Estou certo de que possuíis a coragem física. Não preciso dizer-vos quão necessária é ela. A coragem é mais do que bravura. A bravura é a intrepidez - a ausência do medo. Uma pessoa estúpida pode ser valente, porque não tem mentalidade capaz de calcular o perigo; não tem conhecimento bastante para ter medo.

A coragem é portanto essa firmeza de espírito, essa espinha dorsal que, conquanto compreenda o perigo envolvido, prossegue com o seu empreendimento. A bravura é física; a coragem é mental e moral. Podeis sentir o corpo gelado, as mãos trêmulas, os joelhos vergando - sentir medo, em suma. Mas, se prosseguis mesmo assim, se a despeito da fraqueza física continuais a conduzir os vossos homens contra o inimigo, é que tendes coragem. As manifestações físicas do medo desaparecerão. Podeis não experimentá-las mais de uma vez. Essa fraqueza é como o tremor que assalta o caçador na primeira vez que atira num gamo. Não deveis pois ceder a ela.

Há alguns anos, durante um curso sobre demolições, a classe a que eu pertencia manipulava dinamite. O instrutor disse então o seguinte: 'Devo preveni-los de que é perigoso o uso desses explosivos, e devem ser cautelosos. Mas um homem só pode sofrer um acidente.' Assim, eu vos previno agora. Se cederdes ao medo que indubitavelmente vos assaltará na primeira ação, se deixardes os vossos homens avançar, enquanto procurais um abrigo, numa cratera do solo, nunca mais tereis oportunidade para dirigir esses homens.

Deveis ser muito sensatos, ao chamar os vossos homens para atos de coragem física ou de bravura. Nunca deveis pedir a um dos vossos soldados para empreender o que não seríeis capaz de empreender. Se o vosso senso comum vos diz que uma empresa é perigosa demais para vos aventurardes nela, pensai que o mesmo perigo existe também para o soldado. Sabeis que a vida de um simples soldado é tão preciosa como a vossa.

Algumas vezes, pode acontecer que qualquer dos vossos homens deva ser exposto a um perigo que não podeis partilhar. Por exemplo, uma mensagem tem de ser

levada através de uma zona varrida de fogo. Pedis voluntários. Se os vossos homens vos conhecem, e sabem que sois 'direito', nunca vos faltarão voluntários, pois eles saberão que pondeis o vosso coração no trabalho, que dais ao vosso país o que tendes de melhor, que levaríeis vós mesmos a mensagem, se pudésseis. O vosso exemplo e entusiasmo os inspirarão.

E finalmente, se aspirais à liderança, urge que estudeis os vossos homens.

Procurai conhecê-los a fundo. Alguns homens são inteiramente diferentes do que parecem exteriormente.

Grande parte do êxito do General Robert E. Lee, como líder, pode ser atribuída à sua capacidade de psicólogo. Ele conhecia muitos dos seus oponentes, desde os dias de West Point; sabia como trabalhavam os seus cérebros; julgava que fariam certas coisas, sob determinadas circunstâncias. Em quase todos os casos podia prever os seus movimentos e impedir que os pusessem em prática.

Nesta guerra não podeis conhecer de igual maneira os vossos oponentes. Mas conheceis os vossos homens. Podeis estudar cada um deles a ponto de determinar onde é que estão a sua força e a sua fraqueza; qual o homem que merece confiança até ao último momento, e qual o que não inspira confiança.”

“Conhecei os vossos homens, conheci a vossa profissão, conheci a vós mesmos!”

Major G. A. Bach, Fort Sheridan, USA

### **Falecimento de integrantes da AHIMTB/RS**

Tivemos duas significativas perdas nestas últimas duas semanas:

- no dia 13, faleceu em Caxias do Sul o **Acadêmico Emérito Alvin Melquides Brugalli**, historiador, escritor, extremamente envolvido com a comunidade caxiense. Autor de diversos livros, Brugalli foi Delegado da AHIMTB/RS por muitos anos na sua região. À família enlutada enviamos as nossas mais sinceras condolências, principalmente à sua esposa Dona Adelina, ressaltando que preservaremos sempre a memória dele.

- há uma semana, tivemos o falecimento do **Membro-Efetivo Coronel de Cavalaria e Estado-Maior Carlos Athaydes de Lima Alves**, em Porto Alegre. O Cel Athaydes era historiador e escritor. Sempre valorizou muito as atividades da nossa Academia. Enviamos nossos mais sinceros pêsames à família enlutada, ressaltando que a memória dele ficará perene entre nós.

Editor:

Luiz Ernani Caminha Giorgis, Cel Inf EM  
lecaminha@gmail.com