

# A FORMAÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR

## A construção da elite na Marinha de Guerra brasileira\*

SYLVIO DOS SANTOS VAL

### SUMÁRIO

- Introdução
- A disciplina dos eleitos
  - Os estados-maiores*
  - As escolas de estudo-maior*
- A arquitetura institucional: o ritual do comando
  - Crêterios de seleção para o comando*
- O ritual da consagração
- Conclusão

### INTRODUÇÃO

A discussão sobre a participação das Forças Armadas e seu papel na história recente do Brasil tem girado ao redor, prioritariamente, da atuação política desses agentes. Conquanto tal debate tenha sido, e seja, frutífero para o maior entendi-

mento do papel efetivo dos militares na construção de um projeto de Estado, ou mesmo de nacionalidade, perdeu-se um pouco do que para nós é uma questão de fundo: poucos foram e têm sido os estudos no sentido de explorar o que seja a organização militar em si mesma, suas nuances e mesmo aspectos da cultura ad-

\* N.R.: Este artigo, recebido pela RMB em maio de 2000, foi elaborado baseado na estrutura de formação do oficial da Marinha anterior à atual, entrada recentemente em vigor. Mesmo assim, as considerações feitas pelo autor continuam extremamente válidas.

ministrativa que regem os comportamentos e a forma de entendimento do mundo por parte dos militares ou da própria instituição militar<sup>1</sup>.

Neste artigo, tratamos desse tema conforme foi exposto no trabalho apresentado como requisito final para obtenção do grau de mestre em Ciência Política pelo PPGACP da Universidade Federal Fluminense, em 1998, titulado *A Escola de Guerra Naval e a formação dos quadros de elite da Marinha do Brasil*. Nesta tese, procuramos entender o papel da Escola de Guerra Naval (EGN) na preparação e no aperfeiçoamento da elite da Marinha de Guerra do Brasil. Ao mesmo tempo, empreendemos um esforço de análise dos critérios de formação dessa elite, estudando a sua trajetória e os requisitos que compõem a ascensão dos oficiais superiores na Marinha.

## A DISCIPLINA DOS ELEITOS

### *Os estados-maiores*

**Os estados-maiores**<sup>2</sup> são o corpo operacional de uma força militar organizada, o cérebro que a orienta sobre a realidade e fornece os elementos para a tomada de decisões. Esses corpos diretivos estão estruturados de acordo com a visão que se foi construindo das operações militares. Essas desenvolvem-se, classicamente, em quatro áreas: **Comando** (o poder de dar ordens), **Informações** (conhecer o inimigo), **Operações** (planejamento e execução da estratégia militar) e **Logística** (ciência do deslocamento e manutenção das forças para e no campo de batalha). Cada área e suas eventuais subdivisões estão distribuídas

pelos órgãos de estado-maior. As estruturas de estado-maior ainda variam conforme o país, a força armada e o objetivo (Estado-Maior da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica; Estado-Maior Conjunto, das Forças Armadas, Geral ou Combinado).

### *As escolas de estado-maior*

As escolas de estado-maior são destinadas a aperfeiçoar seus quadros de oficiais de estado-maior na arte da guerra, na burocracia do comando e da administração militar. Essas escolas selecionam, aperfeiçoam e separam aqueles que deverão ascender daqueles que ficaram imobilizados no caminho. A Escola de Guerra Naval da Marinha brasileira insere-se nesta categoria.

Contudo, estas instituições são mais que agências de ensino técnico-militar. No caso específico da Marinha, constata-se que a Escola de Guerra Naval não é apenas uma escola voltada para a formação dos chamados "líderes guerreiros". Com seus mais de 200 componentes, entre funcionários civis e militares e colaboradores externos, ela prepara mais de mil oficiais que frequentam seus cursos anualmente. Além de formar a oficialidade superior da Marinha na doutrina naval, realiza boa parte do processo seletivo que leva à cúpula da Marinha, enquanto atua como um *think tank* que ensina a pensar as conjunturas e as questões estratégicas. Separa aqueles que são destinados às posições intermediárias dos que assumirão a alta administração naval e que exercerão o comando e a visão estratégica (saber ouvir, decidir, saber exercer o comando através de atributos intelectuais e morais). Ao acompanhar

<sup>1</sup> N.A.: Na verdade, as sínteses mais recentes sobre o assunto datam de mais de dez anos. Ver COELHO (b) 1985, e SORJ, 1987 e VAL, 1998: pp. 14-17; 21-25.

<sup>2</sup> N.A.: Sem dúvida, o estado-maior alemão (OKW) foi a nêmesis desse corpo de oficiais. Ver BARNETT, Correlli. *Os generais de Hitler*. RJ, Zahar, 1991; HART, Sir Basil Lidel. *O outro lado da colina*, RJ, Bibliex, 1980.

o oficial superior na maior parte de sua carreira, a Escola de Guerra Naval reforça os rituais e requisitos exigidos sobre uma determinada camada do oficialato naval que é guindada ao comando.

Desde a sua fundação como Escola Naval de Guerra, em 11 de junho de 1914, a Escola passou por inúmeras modificações estruturais até que a Marinha estabelecesse o padrão de organização atual do currículo em 1984, baseado em dois tipos de cursos: os à distância (feitos por correspondência) e os regulares (feitos na Escola)<sup>1</sup>.

Esses cursos são geridos por um corpo permanente de oficiais distribuídos em cinco áreas de ensino: Planejamento Militar e Jogos de Guerra; Administração e Logística; Política e Estratégia; Operações Navais; e Operações de Fuzileiros Navais.

Para os cursos regulares, não existe um corpo docente, apenas palestrantes convidados que, junto com os oficiais da Escola,

aplicam palestras e seminários. Para aplicar os cursos à distância, existe o Centro de Cursos por Correspondência, e para auxiliar a tarefa dos cursos regulares existe o Centro de Estudos Político-Estratégicos (CEPE), ambos funcionando dentro da Escola. A Escola de Guerra Naval realiza o que chamamos de **separação dos eleitos**. Ela admite apenas os oficiais ditos superiores, de capitão-de-corveta a capitão-de-mar-e-guerra\* (coronel), excluindo os oficiais ditos de apoio ou subalternos (abaixo de capitão-tenente). E os oficiais superiores deverão, durante sua ascensão na carreira, possuir diversos cursos no seu currículo prévio (técnicos ou não, dentro ou fora Marinha).

Os cursos da EGN estão no topo da lista das exigências à promoção, e estão assim escalonados de acordo com cada nível da carreira e o destino da formação objetivado pela Marinha<sup>4</sup>:

**Quadro 1-** Cursos da EGN em relação aos objetivos da Marinha e às patentes

Patente do oficial	Curso da EGN	Objetivo
Capitão-Tenente	Curso Básico**	Formação Intermediária ( <i>não comando</i> )
Capitão-de-Corveta	Curso de Comando e Estado-Maior Curso Superior de Guerra Naval**	Preparar para o Comando e Visão Estratégica Pré-Requisito para Curso de Estratégia
Capitão-de-Mar-e-Guerra	Curso de Política e Estratégia Marítimas	Aperfeiçoar o Comando e a Visão Estratégica

Fonte: VAL, 1998: pp. 136.

\* N.R.: Hierarquia dos postos na Marinha: segundo-tenente, primeiro-tenente, capitão-tenente, capitão-de-corveta, capitão-de-fragata, capitão-de-mar-e-guerra, contra-almirante, vice-almirante e almirante-de-esquadra.

\*\* N.R.: Os Cursos Básico e o Superior de Guerra Naval são feitos por correspondência.

<sup>1</sup> N.A.: Ver VAL, 1998: 55-63.

<sup>4</sup> N.A.: As modificações trazidas na estrutura dos cursos da EGN não alteraram o modelo aqui analisado. Ver Portaria Ministerial n. 0015, 1996: pp. 2.

Através de seus cursos, a Escola vai gradualmente separando aqueles que são os mais aptos intelectualmente, que apresentam as qualidades formais exigidas pela Marinha para o comando (absorção da doutrina, da disciplina e dos conhecimentos técnicos), bem como aquelas típicas do líder, do estrategista (controle, autodidatismo, discernimento e flexibilidade, entre outros), que são necessárias às funções de maior responsabilidade na instituição.

A Escola torna-se, assim, um eficiente instrumento para a formulação e implementação das diretivas da Marinha no Estado brasileiro ao enfatizar<sup>5</sup>:

1) o papel vital da tecnologia como um instrumento de poder;

2) o constante aperfeiçoamento do poder naval (preparação para a guerra, para a defesa da costa e dos recursos aquaviários) e do poder marítimo (pesquisas marítimas, guarda, uso e aproveitamento dos recursos do mar); e

3) a importância da formulação de uma doutrina naval flexível.

Na Escola de Guerra Naval existem **duas etapas formativas**:

– uma prepara na disciplina dos espíritos (ênfase nos conhecimentos técnicos, administração, respeito à disciplina, à hierarquia e às normas, preparação para atuar dentro da doutrina);

– a outra educa para o exercício do comando e da visão estratégica (capacidade de análise da conjuntura nacional e internacional, conhecimento da tecnologia em uso, capacidade de tomar decisões e mantê-las, preparação para atuar num cenário de incertezas, capacidade de construir conhecimento e uma nova cultura institucional).

A última etapa representa o momento de consagração da elite.

**No momento de consagração da elite** participam os dois cursos regulares da Escola. O curso de estado-maior – o antigo Curso de Comando e Estado-Maior (C-CEM) renomeado Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) – prepara o oficial superior do quadro principal (Escola Naval) que vai chegar às posições de comando, juntamente com alguns oficiais estrangeiros.

O curso visa a levar o oficial a uma reflexão crítica da doutrina e da ação da Marinha na paz e na guerra, busca desenvolver a capacidade de análise da conjuntura, discute a estrutura e a metodologia de estado-maior, aprimorando as capacidades típicas do oficial de comando (operar em grupo, decidir na incerteza, aprimorar o julgamento pessoal, poder de organização, pesquisa e multidisciplinaridade, e conviver com outras “visões de mundo”).

Ao concluir esse curso, o capitão-de-corveta estará apto a exercer as principais funções da administração naval, que o levará aos postos de comando de capitão-de-fragata e capitão-de-mar-e-guerra.

**O Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM)**, pré-requisito para a promoção a almirante, consagra a conquista do comando por qualquer oficial capitão-de-mar-e-guerra de qualquer corpo e seleciona quais os comandantes que poderão ser guindados à alta administração e ao alto escalão (almirantado). Eles serão os responsáveis pela decisão da formulação estratégica da Marinha.

Entre 1985 e 1995, o curso formou 410 alunos, dos quais 90% oficiais da Marinha e 10% das outras Forças Armadas e civis.

O C-PEM abrange apenas três áreas de ensino: Administração e Logística, Política e Estratégia, e Operações Navais. O curso

<sup>5</sup> N.A.: Ver VAL, 1998: pp. 37; 50-53.

ênfata a área de Política e Estratégia. Esta área ocupa cerca de 80% do currículo no C-PEM, enquanto que no C-CEM correspondia a pouco mais de 20% do currículo.

## A ARQUITETURA INSTITUCIONAL: O RITUAL DO COMANDO

A noção de arquitetura institucional é dispor um desenho dos elementos de uma organização a partir das suas relações e dos papéis designados por uma orientação chave. Trata-se de entender como a organização projeta seus objetivos em sua estrutura, sua concepção de dinâmica institucional (como as coisas devem acontecer) e, o mais importante, como ela se projeta para adiante no tempo (o diálogo entre as conjunturas e a estrutura).

A Escola de Guerra Naval tem como perfil básico preparar a liderança militar nas etapas de instrução (preparação para o comando e a visão estratégica) e sanção (através da reprodução e legitimação de critérios de assunção institucional).

Na Marinha, este perfil divide a carreira dos oficiais.

**O comando** – o poder de dar ordens – se define pela capacidade formal – autorizada pela patente – e real – autorizada pelo potencial de interferência na realidade.

Enquanto o nível formal é a concessão institucional para agir, o nível real é a dimensão material que envolve o conheci-

mento necessário para mobilizar os instrumentos essenciais à execução de uma ação.

Ainda que tais instrumentos ou meios sejam sempre mobilizados **institucionalmente** (normas da organização, acesso à tecnologia, disposição do pessoal, mobilização, poder de fogo etc.), é necessário que o oficial tenha o *know-how* – ter capacidade de dominar e combinar esses instrumentos para modificar fisicamente a realidade.

Nas organizações militares, altamente hierarquizadas, extremamente competitivas, e que estão envolvidas profundamente com resultados materiais no mundo real, as duas capacidades citadas se complementam.

Qualquer oficial oriundo da Escola Naval encarregado de alguma unidade naval (navios) está numa posição de comando, mesmo abaixo do posto de capitão-de-corveta, porque está sancionado e tem um *know-how* – conhece e pode mobilizar os instrumentos de força (um navio de combate).

No entanto, o comandante, no sentido estrito e completo, é o capitão-de-mar-e-guerra.

Esse atributo designa e separa os eleitos dos demais dentro da Marinha, pois a instituição o entende como o nível onde se atinge o pleno poder formal (último posto de comando) e real (comandar qualquer das unidades de combate da Marinha) de dar ordens – um *full know-how*.

Distinguimos quatro níveis de *know-how* de comando, de acordo com as patentes da Marinha e a origem dos oficiais.

**Quadro 2** – Níveis na Marinha por patentes e origem dos oficiais

NÍVEL	PATENTES	ORIGEM DOS OFICIAIS
Subalterno ou Apoio Intermediário	Tenente até Capitão-Tenente Capitão-Tenente até Capitão-de-Corveta	Escola Naval ou não Escola Naval ou não
Comando	Capitão-de-Corveta até Capitão-de-Mar-e-Guerra	Preferencialmente da Escola Naval
Alto Comando	Almirantes	Preferencialmente da Escola Naval

Fonte: Val, 1998: pp. 138

O comando é um marco divisório dentro da carreira naval. Ele consagra e sacia o esforço daqueles que terminam sua carreira na patente de capitão-de-mar-e-guerra. Doutra lado, o comando representa uma etapa a ser ultrapassada por aqueles que desejam ascender à alta administração – o almirantado.

### *Crítérios de seleção para o comando*

Os critérios de seleção para o comando são bastante complexos e abrangentes.

Classificamos três critérios que se apresentam interligados, e que denominamos de valores. Eles são o valor pessoal (a formação acadêmica na Marinha), o valor de desempenho (exercício da carreira que envolve a combinação de atributos intelectuais e morais) e o valor relacional (as relações pessoais trazidas pelo indivíduo através de laços familiares e as construídas durante a carreira).

O **valor pessoal** é critério básico de distinção, sendo o valor mais formal e, portanto, funcional. Separa os que foram formados pela Marinha, através da Escola Naval – instituto superior onde são formadas as principais profissões da Marinha, os oficiais da Armada, Fuzileiros Navais e de Intendência<sup>6</sup> –, dos que não passaram por esta escola. Em princípio, apenas os oficiais “de Escola” estão destinados às mais importantes atribuições da Marinha, porque compõem o quadro principal dessa Força.

No entanto, este valor é necessário mas não suficiente para consagrar a carreira de um oficial e torná-lo um dos eleitos.

O exercício da carreira aproxima os valores de desempenho e relacional. No exercício de sua profissão, um oficial é constantemente avaliado. O conjunto sistemático de requisitos formais usados na avaliação de seu **desempenho** é submetido a critérios que, em alguns casos, são subjetivos. O resultado de tal avaliação ainda é submetido ao julgamento da Comissão de Promoções<sup>7</sup>. Acreditamos que não apenas a competência, mas também as relações pessoais que um oficial desfrute (origem familiar, tradição militar da família) ou construa (círculos de amizade, contatos) sejam capazes de elevar o seu desempenho em funções e cargos na Marinha, ampliando sua posição no *ranking*<sup>8</sup>.

O **valor relacional** não consta de qualquer regulamento ou documento escrito, e nem aparece nas regras das comissões incumbidas de promover os oficiais, nem nos julgamentos e avaliações da Marinha.

Contudo, ninguém, extra-oficialmente, negaria o peso do parentesco ou das relações de amizade e confiança desenvolvidas ao longo da carreira do oficial. Nesse caso, a formação profissional é a porta de entrada num salão muito especial, a antecâmara do alto escalão. Contudo, a esfera relacional não deve ser interpretada como simples exercício de parentela ou nepotismo – que deve existir em algumas intenções.

Apesar de algumas limitações de pesquisa, pode-se constatar que a Marinha observa o aspecto relacional apenas num segundo termo, qual seja a construção das relações através de uma conduta profissional específica.

<sup>6</sup> N.A.: *Armada* (comandam os navios, suas armas e instrumentos de combate); *Fuzileiros* (infantaria de choque); *Intendentes* (logística e administração).

<sup>7</sup> N.A.: A Comissão de Promoções é integrada por almirantes. O debate é aberto, mas a votação dos seus membros é reservada.

<sup>8</sup> Esse elenco de valores relacionais – que não se limitam ao critério puramente familiar – constitui as variáveis comportamentais que Etzioni denominou de “valores afetivos-normativos”, e são moralmente reconhecidos como uma prática comum dentro das organizações (ver Etzioni, 1988: cap.2).

Nesta conduta profissional, atuariam forças "não-rationais". Essas forças, no seu sentido mais geral e primário, seriam a lealdade, a confiança, o espírito de equipe e a solidariedade<sup>9</sup>.

São a dimensão moral com a qual o grupo social opera para integrar, controlar e prever a atitude de seus membros. A regulamentação dessas forças como práticas reconhecidas é a formalização, ou tentativa de formalização, por parte da Marinha, de uma conduta moral e relacional considerada ideal para o funcionamento de uma instituição do comando<sup>10</sup>.

E, em cada instituição ou organização humanas, esses valores afetivos-normativos são eivados de especificidades, e regidos por arquiteturas institucionais próprias.

A Marinha reserva à sua escola de estado-maior a centralidade da formação de seus oficiais superiores, integrando os currículos e os cursos. As demais Forças Armadas distribuem as diferentes etapas acadêmicas da carreira em estabelecimentos diferentes, reservando locais separados para a formação de seus oficiais de comando: a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e a Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. O próprio Exército tem dois cursos posteriores ao preparo do

estado-maior: O Curso de Altos Estudos Militares (CAEM), de dois anos de duração, e o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEX), de um ano de duração, inaugurado em 1988 e funcionando numa sede própria.

Ao mesmo tempo, a Escola de Guerra Naval pode ser definida como uma instituição voltada exclusivamente para a Marinha, que, como esta, é uma instituição que atua discretamente (*low profile*), "vendendo" sua imagem sim, mas num público restrito (instituições, universidades, empresariado de ponta) e de

forma intensiva, não interessada num discurso político direcionado nem na elaboração de sentenças ideológicas.

A Marinha, por seu turno, tem uma grande presença não-ostensiva de grande implicação no processo de construção do Estado Nacional contemporâneo, desde o pós-guerra. Atuou nos principais proje-

tos industriais nacionais através de seus principais oficiais e interfere no planejamento estratégico econômico e tecnológico por meio de centenas de instituições de ensino e empresas ligadas aos seus projetos de pesquisa e tecnologia. Tem um papel fundamental nas pesquisas ligadas ao mar<sup>11</sup>.

Na arquitetura institucional da Marinha, a Escola de Guerra Naval promove a

---

## **A Marinha persegue um perfil de oficial de elite que alie grande capacidade intelectual em diversos setores de conhecimento ao pragmatismo, à flexibilidade e capacidade de se adaptar a novas realidades e às incertezas**

---

<sup>9</sup> N.A.: ETZIONI, 1988: cap. 1.

<sup>10</sup> N.A.: Esse desenvolvimento também não é original da Marinha do Brasil. Citando apenas um exemplo, a carta-testamento de John Paul Jones, patriarca da Marinha dos EUA, descreve a conduta exata e as normas que devem ser observadas por um "oficial e cavalheiro" no exercício de sua profissão. As recomendações de Jones figuram no *top* do regulamento da Marinha americana até hoje.

<sup>11</sup> N.A.: Ver VAL, 1998: pp. 45-4.

conscientização dos oficiais superiores por ela preparados, da extensão e responsabilidades da atuação da Marinha, e do seu papel na sociedade, na preparação para a guerra e na construção nacional em tempo de paz. Isso imprime à carreira militar naval uma extrema verticalização, com níveis estreitos de integração. Cultiva-se um tipo original de espírito de "turma", diferente daquele que é cultivado nas academias básicas, como a Escola Naval.

Na Escola de Guerra Naval, os oficiais não são treinados a "consolidar" um modelo de conduta militar e burocrática, mas a desenvolverem uma "consciência própria" do que deverá nortear a organização e o desenvolvimento da Marinha, integrada numa realidade diagnosticada como cambiante e transformadora.

A Marinha persegue um perfil de oficial de elite que alie grande capacidade intelectual em diversos setores de conhecimento ao pragmatismo, à flexibilidade e capacida-

de de se adaptar a novas realidades e às incertezas.

Na Escola de Guerra Naval, os oficiais são preparados a compreender, definitivamente, quão extensas são as implicações externas no planejamento das instituições, e quão importante e sensível é a atitude da instituição militar na sociedade moderna, indiferente do sistema político. É esse, efetivamente, o tom que é dado à atuação da Marinha como instituição e agente do Estado<sup>12</sup>.

## O RITUAL DA CONSAGRAÇÃO

O ritual que consagra os eleitos, e que é o ritual da instituição, começa na Escola Naval (o curso superior da Marinha), chegando ao seu ápice na Escola de Guerra Naval.

Ao observarmos a composição do alto oficialato, verificamos que a maioria dos oficiais-generais são oriundos dos corpos principais formados na Escola Naval, e os que mais se destacam na carreira naval e nos cursos da Escola de Guerra Naval.

**Tabela 1- Distribuição Corpos de Oficiais-Generais da Marinha**

Posto Marinha	Almirante-de-Esquadra				Vice-Almirante				Contra-Almirante			
Equivalente Posto Exército	General-de-Exército				General-de-Divisão				General-de-Brigada			
Corpo de Origem	CA	FN	IM	Md	CA	FN	IM	Md	CA	FN	IM	Md
números	10	2	-	-	18	2	1	1	40	5	6	5
%	82	18	-	-	80	9	5,5	5,5	71	9	11	9

Legenda: CA (Armada), FN (Fuzileiros), IM (Intendentes), MD (Médicos)

Fonte: B.O.Q.B.C.M., 1996: p. 17, 22, 122-3.

<sup>12</sup> N.A.: Essa pretensão faz parte da matriz ideológica, não somente na Marinha mas em diferentes forças militares de diferentes países. Assim é exemplificado nas palavras do General-de-Exército dos EUA George Marshal: "Qualquer um, até um ditador, pode ser um grande estrategista. Mas, em algum momento, ele precisará de alguém para lhe dizer quantos homens pode deslocar, como se faz a logística, ou quais as possibilidades dessa ou daquela manobra na estratégia geral. Então, esse sujeito vai precisar de um militar profissional". Mac Donald, C. B. 1965: p123. Tradução livre.

A proporção entre os oficiais-generais da Armada e dos outros corpos é de 5:1 no posto de almirante-de-esquadra, de 4,5: 1 no de vice-almirante, e de 3,6:1 no de contra-almirante. Apenas cabe ressaltar que ser do quadro "de Escola" é condição necessária mas não suficiente para garantir a ascensão de um oficial ao alto escalão ou alto comando.

A formação acadêmica de "altos estudos" na Escola de Guerra Naval serve como instrumento de ratificação do ritual da instituição. Ela é reafirmada como etapa necessária à consagração ao reforçar, e não enfraquecer, os mecanismos de escolha dos eleitos originados na Escola Naval.

A assunção à elite é o resultado de um longo preparo de um ritual institucional, dentro e fora da Escola de Guerra Naval, o qual articula **quatro propriedades: o saber, o rigor, o sigilo e a responsabilidade.**

Nos cursos à distância da Escola de Guerra Naval, o ritual da instituição reforça a disciplina dos espíritos<sup>13</sup>, iniciada desde a Escola Naval, através do saber e do rigor. O valor pessoal (formação acadêmica) repousa no saber.

Este **saber** consiste na aquisição gradual de variados conhecimentos, cujos conteúdos fixados são uma forma de iniciar o eleito num ritual futuro. São aprofundados conteúdos ditos necessários (doutrinas, regras e regulamentos, princípios organizativos, noções de conduta, especialização técnica), formando uma coleção de saberes que farão a primeira separação dos eleitos.

O **rigor** é a capacidade exigida do eleito de assimilar e aplicar os conteúdos colecionados na sua rotina profissional, os quais contam para o valor de desempenho do oficial. Esse rigor apresenta duas pro-

priedades: o **o como** e o **o quê saber** e o exercício de uma **visão abrangente** dos conteúdos apreendidos.

Na fase dos cursos à distância da Escola de Guerra Naval – principalmente o Curso Básico –, é mais importante acumular saber do que demonstrar que sabe aprender. O **saber o quê** torna-se mais importante que o **saber como**. É a dimensão aplicada do conhecimento adquirido. O oficial amplia seu currículo, introduzindo neste conhecimentos estranhos à sua formação básica e ao exercício técnico da carreira. Quando um oficial chega na etapa dos cursos não regulares de altos estudos na Escola de Guerra Naval, a dimensão acumulativa do rigor é mais importante que a aplicada.

A capacidade do oficial de operar uma dimensão aplicada de seu conhecimento (resolver problemas, relacionar, flexibilizar) é transferida para a atividade profissional, o que irá enriquecer os valores de desempenho e o relacional.

Dessa forma, nas estruturas militares, onde a imposição da hierarquia confere uma verticalidade ainda mais rígida às normas e regulamentos, o saber tem um *status* especial: passa a reforçar o poder de dar ordens expresso na autoridade. Toda a tarefa executada numa escola de estado-maior como a EGN localiza-se em aprimorar os oficiais em comandar, o que implica dominar um saber (os princípios básicos operacionais da estratégia militar).

Modernamente, esses **princípios de condução** ou entendimento da estratégia militar foram agrupados no Comando sob a égide do C3.IC, que quer dizer **Comando, Controle, Comunicação, Inteligência e Computação**<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> N.A.: Tomamos o conceito e o termo de Bourdieu (Ver BOURDIEU, 1989a: cap 2).

<sup>14</sup> N.A.: PROENÇA Jr. *O Básico da Estratégia Militar*, curso apresentado ao III Encontro Nacional de Estudos Estratégicos, BNDE, 14 de outubro de 1996.

O **comando** demanda uma espécie de controle (capacidade de receber relatórios e retornar ordens), transmitir as ordens acuradamente (comunicação), conhecer o inimigo (inteligência) e dispor de um sistema para entender o que acontece na realidade em tempo hábil (computação). Nenhum destes pode ser colocado em termos de hierarquia apenas. Eles são apresentados aos militares como uma cadeia de elos que não podem ser rompidos. Contudo, sob o ponto de vista do ritual da instituição do comando, podemos agrupá-los em dois níveis distintos.

Os princípios de **comunicação & computação** são dimensões estritamente formais. A comunicação se restringe aos códigos restritos para transmissão de ordens e relatórios entre os diversos níveis de decisão.

A computação é a análise e classificação dos dados e informações da realidade que serão repassados para os sistemas decisórios.

Em ambas não se formulam julgamentos ou decisões sobre o que é mais importante.

As propriedades requeridas são eminentemente o saber (conhecer as normas) e o rigor (atuar com eficiência). O sigilo reside quase todo na estrutura decisória, pois é nela que se reconhece o que se quer (objetivos de guerra) e isso determina o peso do que vai surgindo e como influirá nas linhas de ação.

Comando, inteligência e controle dependem de níveis de subjetividade que não escapam nem mesmo aos militares. O poder de dar ordens do comando não implica apenas a capacidade física de transmitir o que se quer, ou ser identificado como autorizado a ordenar. É necessário ser reconhecido como tal. Esse reconhecimento é formal – dado pela patente e os códigos de

identificação – e subjetivo – a confiança de quem recebe a ordem de que o emissor está qualificado a emitir decisões eficientes. Neste ponto, o **controle** não é apenas estar no domínio da situação, mas antecipar a profundidade e alcance do comando.

A hierarquia é um aspecto formal muito eficiente para circundar dúvidas em momentos críticos, garantir lealdades e obter resultados instantâneos. Porém, esta é limitada se o comando não compreende a recepção de suas ordens: o porquê se os diferentes níveis entram em crise e se se perde a confiança nas decisões. O ritual do comando envolve a aceitação dessa subjetividade.

A **inteligência** é o ponto nodal do ritual do comando. Conhecer o inimigo é antes de tudo conhecer a si mesmo. O que se reconhece no outro é, em muito, determinado pelo que se sabe de si. Ao julgar as informações segundo o que se sabe e o que se quer, os comandantes se valem de doutrinas operacionais, conhecimentos históricos e avaliações psicossociais.

E quanto maior o nível de comando, menos esses níveis são secundáveis por fórmulas exatas<sup>15</sup>.

O julgamento é apoiado na confiança em um saber além na dimensão do rigor, desenvolvida num peculiar senso de responsabilidade.

A maneira de realizar esse preparo através do ritual da instituição não se limita, portanto, à prática dos expedientes racionais, mas do confinamento do oficial dentro de uma experiência holística.

Quando os oficiais atingem a etapa dos cursos regulares da EGN, o saber e o rigor são secundados pelos **rituais de sigilo** e da responsabilidade que operam uma transformação nos eleitos. Na Escola de Guerra Naval, os alunos terão acesso a fontes re-

<sup>15</sup> N.A.: Lidel Hart disse com muita propriedade que os soldados se preparam hoje para as guerras de amanhã com as táticas de ontem (HART, Sir Basil Lidel. *Estratégia*, RJ, Bibliex, 1980). Em outros termos, aplicamos conhecimentos mais por aproximação que por adequação.

servadas de informação (arquivos fechados da Escola, da Marinha e de outras instituições), aprendendo a buscar e operar informações restritas que estão fora do alcance de outros oficiais da mesma patente. São ambientados em informações estratégicas necessárias ao seu trabalho – e, algumas vezes, indicadas apenas a eles. O saber deixa de ser um processo de acumulação e passa a ser seletivo. É criado um ambiente exclusivo ao redor do qual as implicações do sigilo – a reserva, o segredo – demandam maior responsabilidade dos agentes consagrados.

A **dimensão da responsabilidade** envolve duas qualidades básicas: o **dever** e a **lealdade**.

Essas qualidades acompanham a ascensão do oficial superior desde a sua trajetória na carreira até o Curso de Estado-Maior, ou o Curso de Política e Estratégia Marítimas. Elas continuam a ser exigidas nas viagens de estudo a locais restritos, nas atividades que envolvam os cursos regulares da Escola e na participação em “grupos de estudo” reservados da Marinha e do CEPE.

Demonstra-se ao oficial que ele desfruta de privilégios e da confiança da instituição, enquanto este observar a lealdade aos seus compromissos assumidos, a noção de dever para com a instituição e o cuidado no uso dos saberes restritos que lhe são destinados<sup>16</sup>.

Os saberes restritos próprios da dimensão do sigilo são inerentes apenas aos cur-

sos regulares da Escola de Guerra Naval e operam saberes especiais: os “conhecimentos perigosos” e os “saberes secretos”.

Os perigosos são aqueles que apresentam mais risco para aqueles que os manipulam. Ao ter acesso a um “arquivo sigiloso”, o oficial pode estar assumindo um grau de responsabilidade maior do que pode sustentar, pois às vezes não reconhece o grau de segredo envolvido na fonte<sup>17</sup>. Os “saberes secretos” – não menos importantes – são simplesmente os reservados da maioria, mas que não são necessariamente perigosos, pois os agentes que os manipulam estão formalmente informados do grau de segredo. O acesso a esses saberes não se limita a patente ou cargo na Marinha, mas por uma classificação prévia relacionada à própria construção do sigilo<sup>18</sup>.

As propriedades de **dever** e **lealdade** observadas no exercício profissional e no da vida acadêmica na Escola de Guerra Naval entram como categorias que avaliam a responsabilidade dos agentes através da **obediência** – a segurança extrema que a estrutura possui para garantir, regular e prever a ação dos subordinados.

O sigilo (segredo) e a responsabilidade (obediência) são o eixo-chave do processo da consagração, ao estabelecerem uma comunicação entre as etapas da cadeia de comando e os círculos de incluídos, usando códigos claros e “racionalis”<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> N.A.: Ver ETZIONI, 1988: capítulo I; VAL, 1998: pp. 109, e BOURDIEU, 1989b: pp. 46.

<sup>17</sup> N.A.: O importante não é o segredo em si, mas seguir o ritual dos códigos. Na Escola de Guerra Naval, por exemplo, os documentos são marcados apenas “Documento Reservado”, sem estar explícito o grau de segredo da fonte.

<sup>18</sup> N.A.: Um capitão-de-corveta (major) lotado no C-CEM pode receber uma credencial de acesso secreto para a consulta num arquivo sigiloso, enquanto um capitão-de-mar-e-guerra (coronel) do C-PEM pode não receber a mesma credencial, apesar de os oficiais do C-PEM poderem alcançar o nível ultra-secreto. O ritual da concessão da credencial de acesso para os alunos da Escola de Guerra Naval passa por três critérios: a patente do oficial requerente, permissão do comandante da Escola e uma classificação prévia feita pelo Comando Naval.

<sup>19</sup> N.A.: BOURDIEU; 1989b: pp. 11.

## CONCLUSÃO

O C-PEM fecha o ciclo da consagração. O valor pessoal passa a ser o exercício de habilidades próprias do que se quer do comandante, da chefia de estado-maior: a criatividade, o autodidatismo, a mobilidade em campos diversos de conhecimento, o poder de decidir, e a autoridade centrada na responsabilidade. A dimensão acumulada do rigor se perde; assume-se uma dimensão aplicada – um saber que cria e não apenas repete. Os “atos escolares de consagração” criam uma espécie de “círculo virtuoso”: os eleitos – ou convertidos – consagram-se pelo simples fato de oferecerem aos seus eleitores sua opção por estes e seu ritual; e, ao mesmo

tempo, os eleitores são obrigados a canalizar sua escolha a um universo restrito de “eleitos potenciais” produzidos pelo ritual da instituição.

Instituições como a Escola de Guerra Naval acompanham a escalada dos oficiais e ajudam a monitorar a observância dos requisitos necessários à ascensão profissional. A Escola de Guerra Naval leva a cabo esse ritual que consagra aqueles que combinam a melhor origem (os membros do quadro principal, o “de Escola”), o melhor desempenho (a síntese entre o valor de desempenho e o pessoal), e estejam melhor situados (valor relacional) nos requisitos morais, éticos e corporativos, conforme estes forem entendidos pela Marinha.

☞ CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<PESSOAL> /Carreira/ ; Escola de Guerra Naval;

## BIBLIOGRAFIA

1. BARNETE, Correlli. *Os generais de Hitler*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1991.
2. BOURDIEU, Pierre (a) *Lá Noblesse D'État*, Paris, Galimard, 1989.
3. \_\_\_\_\_ (b) *O poder simbólico*, Lisboa, Ed. Difel, 1989.
4. \_\_\_\_\_ (c) *A economia das trocas simbólicas*, São Paulo, EDUSP, 1996.
5. BRAGA, Mário Jorge Ferreira. “Ciência e Tecnologia como variável estratégica: O caso da Marinha”. *Revista Marítima Brasileira*. Rio de Janeiro, n. 112, 1992, pp. 67-83.
6. CARVALHO, José M. “A Forças Armadas e a Velha República: o poder desestabilizador”. Em *História Geral da Civilização Brasileira vol. 9*, São Paulo, Ed. Difel, 1978.
7. CASTRO, Celso. *O Espírito Militar: Um estudo de Antropologia Social na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1990.
8. COELHO, Edmundo Campos. (a) *Em busca da identidade: O Exército e a política na Sociedade Brasileira*, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1977.
9. \_\_\_\_\_ (b) “A Instituição Militar no Brasil”. *Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais (BiB)*, Rio de Janeiro, n. 19, 1985, pp. 5-19.
10. DAVIS, Richard Lewis. “O argumento em prol da Educação Militar Profissional”, *Air Power Journal*, Maxwell Air Force Base, Alabama, USA, Walker Hall, outono, 1991, pp. 58-72.
11. ETZIONI, Amitai. *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York, Free Press, 1988.

12. LEE, Davis B. "Jogo de Guerra: treinamento para o futuro". *Air Power Journal*. Maxwell Air Force Base, Alabama, USA, Walker Hall, primavera, 1991, pp. 30-43.
13. MaCDONALD, C. B. U. S. Army in World War II: The European Theater of Operations – The Supreme Command Washington D. C., Department of the Army, Historical Division, 1965; 227 pp. .
14. SORJ, Bernardo. *Sociedade e Política no Brasil Pós-64*. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1987, 2a. ed.
15. VAL, Sylvio dos Santos. *A Escola de Guerra Naval e a formação dos quadros de elite da Marinha do Brasil*. Niterói. UFF, Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGACP, 1998.
16. WEBER, Max. *Parlamento e Governo*. Petrópolis, Ed. Vozes, 1993.

#### Legislação

PORTARIA MINISTERIAL n. 0115, 27/3/1996, Plano de Carreira de Oficiais da Marinha, Ministério da Marinha, 1996.

Os marinheiros estão habituados a levar a Bandeira do Brasil aos confins do mundo, como o distintivo do seu país distante. Há no desenrolar do pavilhão na solidão do oceano, quando dois navios se encontram, uma sugestão de patriotismo que cala na alma até o fundo. É diante do estrangeiro que se educa, se corrige, se apura o sentimento patriótico, e o marinheiro está sempre diante do estrangeiro.

*Joaquim Nabuco*  
in Balmaceda



# Copamar

veículos

Antonio Cesar GIRÃO Sgarzi

Tel. Cel.: 7813 1311

Augusto CESAR da Nobrega Machado - 61.0043.16

Tel. Cel.: 9999 6047

1. Atendimento especial aos colegas sócios e consorciados do PACN.
2. Revendedor multi-marcas pelo sistema de intermediação.
3. Compramos, vendemos, trocamos e financiamos automóveis novos e usados.
4. Vendemos seu carro, pelo valor de mercado, por CONSIGNAÇÃO.
5. Aceitamos seu carro, como parte de pagamento, na compra de outro veículo.
6. Não feche negócio no ramo de automóveis sem consultar as nossas condições.
7. Temos sempre uma vaga para estacionar o seu carro.

## **COPAMAR VEÍCULOS LTDA.**

Rua Santa Clara, 376, loja A - Copacabana- esquina da Rua Henrique Osvaldo

Tel - 2236 2920 tel/fax - 2235 6993 / 2235 6648

E-mail : [cmachado@montreal.com.br](mailto:cmachado@montreal.com.br) ou [sgarzi@ig.com.br](mailto:sgarzi@ig.com.br)