

## ESTUDO INTRODUTÓRIO

O estudo dos grandes génios, sejam eles generais, artistas, gestores, cientistas ou outros, sempre atraiu a nossa curiosidade, tão fantásticas parecem ser as suas realizações e tão brilhantes as suas personalidades e inteligências. É, por vezes, quase como se estivéssemos a estudar a história e os fenómenos sociais, levados a cabo pela mão de quase deuses, a quem se ficou a dever, e a mais ninguém, tudo o que de mais importante realizou a humanidade. É sobre os ombros destas figuras míticas que repousa toda a história e todo o progresso das gerações, dando a impressão que a imensa massa humana não passa de um conjunto de actores cuja utilidade maior reside em ajudar a prolongar as realizações levadas a cabo por estes poucos. É a concepção do génio como uma dádiva universal e como motivo de investigação que visa entender e sistematizar o sublime, para melhor poder reproduzi-lo, ou para tentar obtê-lo.

De certo modo foi assim que nasceu a Psicologia, com Galton,<sup>1</sup> em finais do Sec. XIX, quando este procurava perceber as características de personalidade dos grandes génios, com a finalidade de detectar precocemente a centelha de génio no indivíduo, para depois lhe proporcionar as condições que lhe permitissem atingir o seu máximo. Isto, talvez, na tentativa de evitar que o verdadeiro génio só possa ser reconhecido muito mais tarde e que muitas das grandes figuras vejam

---

(1) Sir Francis Galton, no livro *Hereditary Genius*, publicado em 1870, investigou a possibilidade de que a excelência em diversos domínios possuía um conjunto comum de causas: capacidade inata, vontade de trabalhar e um «poder adequado para realizar um trabalho muito laborioso». E porque estes dois últimos factores (motivação e esforço) tinham sido já reconhecidos como importantes, os investigadores posteriores concentraram-se nas capacidades inatas ou características de personalidade, que influenciaram definições iniciais, propostas por cientistas de renome.

a sua acção limitada pela pequenez dos seus contemporâneos, quando não mesmo sofram na pele as consequências de estarem demasiado à frente do seu tempo ou de, como Jesus Cristo, desafiarem os poderes instituídos. Com efeito, quantos potenciais génios não vêem rapidamente comprometida a possibilidade de deixarem ao mundo um legado de valor?

E não haverá, talvez, maior fonte de procura de génios que entre os chefes militares. A guerra sempre atraiu as atenções do mundo (o autor refere mesmo que, na história antiga, *a paz não teve momentos suficientemente importantes que fossem dignos de registo*) e, apesar de todo o horror que ela encerra, não podemos deixar de ficar maravilhados com a forma como certos exércitos ganharam batalhas que pareciam perdidas; como foi possível levar tantos homens a marchar para uma morte quase certa, com orgulho e alegria; ou como aconteceu que um homem só tenha conseguido o que a nós parece impossível.

E é a essa quase estupefacção que leva este Tenente-Coronel<sup>1</sup> do Exército Confederado, da Guerra da Secessão dos Estados Unidos a, através de uma narrativa cativante, descrever pessoas e batalhas, aventuras e desventuras de povos e épocas cuja grandiosidade só tem, talvez, paralelo com outras batalhas e épocas que ocorreram depois da guerra civil em que o autor participou – ela própria um exemplo vivo de muitos dos acontecimentos que ele relata noutras guerras. Com efeito, ao longo de mais de centena e meia de páginas, Theodore Dodge descreve, sobretudo, os feitos militares, em termos da estratégia (que ele define como *a arte de movimentar um exército por forma a que, quando se depare com o inimigo, esteja em posição vantajosa sobre ele*), da táctica (*a evolução do exército no campo de batalha*) e

---

(1) Theodore Ayrault Dodge, considerado um dos melhores historiadores militares norte-americanos do Sec. XIX, nasceu em Pittsfield, Massachusetts, em Maio de 1842, teve a sua educação militar em Berlim e formação superior na Universidade de Londres. Tendo ingressado no Exército da União Sulista, como soldado, participou em várias batalhas e foi sendo promovido, até ser obrigado a reformar-se após ter perdido a perna direita na batalha de Gettysburg, com o posto de tenente-coronel. Após a guerra civil dedicou-se à escrita, tendo publicado inúmeros livros, dos quais se destacam *The Campaign of Chancellorsville* (1881), *Bird's Eye View of our Civil War* (1883), *Parrocius and Penelope* (1885), *Riders of Many Lands* (1894) e, em especial, 12 volumes sobre os generais cujo resumo biográfico é feito neste livro (*Great Captains*). Faleceu em Paris, em 1909.

das manobras (*a marcha através do território inimigo*), que trouxeram vitórias retumbantes a exércitos que se encontravam em clara desvantagem numérica, como aconteceu, por exemplo, com Aníbal, em Canas, onde perdeu «apenas» 6.000 soldados, contra 87.000 do exército romano..

Sobre a escolha destes seis generais, e não outros, Dodge não invoca muitas justificações, para além do seu julgamento subjectivo, excepto quando se debruça sobre aquilo que distingue estes eleitos, e que vale a pena transcrever (p. 92):

«Todos mantinham a disciplina ao mesmo nível. Todos inflamavam os seus soldados no auge da batalha, todos os encorajavam a suportar as privações no terreno, e carregavam-nas com eles. Todos, de um modo equivalente, conquistaram o coração dos seus soldados. Todos obtiveram este controlo sobre os homens através de um escrupuloso cuidado pelo bem-estar do seu exército, com a mesma coragem em qualquer situação, pela prontidão em participar no tumulto da batalha e no labor de cada dia, pelo magnetismo pessoal, pela justiça na recompensa e na punição, pela dedicação no relacionamento pessoal e pelo poder de persuasão sobre os homens...»

São estas «virtudes da alma» que, para o autor, fazem realmente a diferença e justificam a escolha destes generais. Na verdade todos parecem ter demonstrado coragem física e moral, constituindo-se em exemplos inspiradores, quer combatendo directamente ao lado dos seus homens, quer visitando a frente de combate e inteirando-se constantemente da situação. Todos, também, se revelaram como exemplos de uma persistência e resistência à frustração quase impressionantes, como aconteceu, por exemplo, com Aníbal, que perdeu metade do exército durante a travessia dos Alpes e que, apesar disso, é referido pelo autor como nunca tendo tido uma única deserção. Todos, igualmente, demonstraram ambição mas não a ambição desmedida de poder que leva à destruição; sim uma ambição controlada, assente numa auto-confiança e numa motivação intrínseca, à qual iam buscar a força para continuar o objectivo da defesa ou da conquista civilizadora, e não da posse dos tesouros e do domínio dos povos. Esta ambição controlada permitiu-lhes, também, conseguir aquele poder referente (o poder que advém de ser tido como referência), necessário a ser olhado como o equilíbrio perfeito das coisas, como no diálogo

atribuído a César, quando este pergunta a um centurião: «Seremos felizes hoje?», e este responde: «Tu vais vencer! Para mim, esta noite, vivo ou morto, terei merecido o elogio de César.» Com efeito, sobretudo debaixo da tensão extrema que se vive em combate, é muito difícil manter o tal *sang froid* de que fala Jomini, e decidir de forma eticamente justa, não se deixando levar por rumores, nem por confusões entre o que é aceitável em termos éticos e o que se pode revelar profundamente errado, numa análise fria, posteriormente.

Ainda a propósito do carácter como fronteira entre o humano e o divino, é interessante observar os comentários do autor sobre vários dos escolhidos, salientando, por exemplo, a alma elevada para a arte, de Frederico, que detestava a guerra; ou a exclamação de um indiano do povo, perante o conquistador: «És um homem, como todos nós, Alexandre». Ou «...era (Gustavo) mais que um monarca – era um homem».

Veja-se, ainda, o aproveitamento que Dodge faz da leitura de Jomini, o teórico principal das guerras napoleónicas, quando este refere que as qualidades mais importantes de um chefe militar serão sempre um grande carácter, que conduz a grandes determinações; e uma coragem física, que conquista o perigo.

Apesar desta ser uma visão marcadamente militar e, talvez, própria da análise de chefes militares em combate, não deixa de constituir uma reflexão interessante, para efeitos de generalização a outros domínios do génio, ou mesmo à liderança, no seu sentido mais vasto. Com efeito e apesar de considerada ultrapassada, a perspectiva universal dos traços de personalidade pretende que existem indivíduos naturalmente inclinados para a liderança de outros, que actuam bem em qualquer situação. E com os quais vale a pena tentar aprender, quanto mais não seja para se ficar maravilhado com realizações que, a páginas tantas, já não distinguimos bem se são reais ou se são fruto da imaginação humana e da nossa vontade de nos elevarmos à categoria de deuses. Quando transposta para a prática, esta visão acaba por ser algo inútil, no sentido que as qualidades necessárias são de tal maneira raras que rapidamente nos vemos arredados de chegar aos calcanhares das grandes figuras, ou de treinarmos outros para o conseguirem pois, ou já nascemos assim ou não conseguiremos fazer parte dos eleitos que se prolongam para além da morte desta maneira.

Temos, desta forma, sempre tendência a tecer longas listas das «qualidades do chefe», para logo as abandonarmos por falta de utilidade prática e mesmo de verdade histórica pois, sempre que analisamos uma grande figura nos seus pormenores de vida, constatamos que, apesar de estarem acima da média, não eram seres sobrenaturais e beneficiaram de circunstâncias especiais que lhes permitiram fazer o que fizeram, em especial a colaboração de muitos outros, votados posteriormente ao anonimato, face à dimensão da figura principal.

Mesmo assim, a literatura da liderança universal, assente sobre a personalidade do chefe extraordinário, nunca deixou de se actualizar e reproduzir sobre várias formas, desde a liderança carismática,<sup>1</sup> à servidora,<sup>2</sup> passando pela transformacional.<sup>3</sup>

Vejam os um pouco mais esta questão da teoria universal.

## O modelo universal de liderança

Temos sido frequentemente confrontados com histórias de grandes líderes universais, que tomaram corpo como profetas, reis, chefes de estado ou chefes militares. Alguns deles foram objecto de mitificação e admiração, arrastaram consigo multidões, e serviram de modelos para os seus povos. Bass<sup>4</sup> salienta, sobre esta temática, a importância dos clássicos gregos e latinos, a Bíblia e outros, como referência de discussões de episódios de liderança e a necessidade de compreensão dos fenómenos que conduzem a que determinados indivíduos sejam mais eficazes que outros a liderar grupos, organizações ou sociedades.

A terminologia utilizada, à época a que remontam algumas das figuras lendárias que constroem a história dos homens, não seria obviamente a actual, mas a sua temática poder-se-ia enquadrar numa ou em mais correntes ou formas de abordagem da liderança. Bass,

---

(1) Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage

(2) Greenleaf, R.K. (1983). *Servant leadership*. New York: Paulist Press

(3) Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2005). *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates

(4) Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. London: The Free Press.

novamente, apresenta o termo *leadership* como um conceito relativamente recente, que surge na primeira metade do século XIX, alguns séculos depois do aparecimento da palavra ‘*leader*’, que o Oxford English Dictionary (1933) referencia para a língua inglesa no ano de 1300. Este termo (liderança) pode assumir significados diversos consoante os utilizadores: Yukl<sup>1</sup> diz tratar-se de uma palavra retirada do vocabulário comum e incorporada no vocabulário técnico de uma disciplina científica sem ter sido precisamente definida. Jesuíno<sup>2</sup> refere-se a ela, no âmbito da língua portuguesa, como um conceito que terá como antecedentes a arte de comando, que associa à literatura castrense. Nesta perspectiva a liderança seria entendida mais como uma arte do que como uma ciência; uma arte que se aprende com o mestre, imbuída do forte cunho da personalidade, centrada na pessoa do líder, e não no processo.

Até à década de 40, a investigação em liderança incidiu fundamentalmente na pessoa do líder, nas suas características ou traços de personalidade. Este era entendido, conforme refere Jesuíno, como aquele com capacidade de liderar eficazmente qualquer grupo em qualquer situação. A esta concepção de liderança está subjacente a associação a traços de personalidade unidimensionais, que permitiriam distinguir o líder dos seus colaboradores e, ainda, à existência de variação potencialmente mensurável entre as características ou traços dos líderes e dos não líderes, ou dos líderes eficazes relativamente aos não eficazes. Na procura de identificação das características individuais daqueles que seriam capazes de influenciar um grupo, foram estudados alguns traços que se poderiam agrupar em características físicas e de personalidade. Vroom refere alguns dos traços estudados tais como *inteligência, extroversão, ajustamento, domínio, autoconfiança, e independência*, onde os *scores* obtidos foram, apenas, ligeiramente mais elevados nos líderes, não tendo ficado excluída a possibilidade da associação do líder a diversas situações específicas.

Esta forma de abordagem desiludiu investigadores e académicos, não tendo os estudos realizados permitido estabelecer correlações consistentes com a liderança eficaz, nem possibilitado a distinção irrefutável entre líderes e não líderes. No entanto, e apesar das dificuldades

---

(1) Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

(2) Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

apontadas, a concepção de liderança associada aos traços de personalidade é ainda uma visão muito popular. A propósito desta questão, Bass refere que os teóricos procuram encontrar as qualidades de um suposto líder, que obtém a sua estima aos olhos dos colaboradores, acrescentando que, em tempo de crise, os subordinados dotam com carisma uma figura dominante que seja empática com as suas necessidades críticas.

Em consequência dos resultados encontrados, chegou-se à conclusão de que a concepção de liderança, associada aos traços de personalidade, seria demasiado simplista, ao desprezar, sobretudo, os aspectos relacionados com a acção e o desempenho dos líderes, tendo a comunidade científica evoluído para outro tipo de abordagem, com especial ênfase no comportamento dos mesmos.

## A guerra como actividade intelectual

Segundo o autor, a guerra é uma actividade intelectual como qualquer outra, com a diferença que exige que o carácter seja posto à prova. E esse intelecto distingue-se pela capacidade de negociação, percepção rápida, raciocínio claro e rápido, antecipação do resultado e esquemas de engano do inimigo. Refere, também, a capacidade de aprender com a experiência. Com efeito, todos os generais citados foram grandes estudiosos, ou mesmo escritores da história das batalhas mas foram, também, os primeiros a violar as regras impostas pelo sistema e a criarem um estilo próprio de fazer a guerra, sem prejuízo de prezarem factores comuns. Destes, os mais importantes são, talvez, a capacidade de iniciar e manter a acção, bem como de gerar um movimento rápido e contínuo, que suplante o do inimigo. Sem prejuízo de conseguirem adivinhar as intenções do inimigo, mercê de uma percepção muito apurada (atenção aos pormenores), e de o impedirem de conhecer as intenções das forças que comandavam, estes generais possuíam uma capacidade complexa e rara que é, como se referiu, conseguir tomar a iniciativa e manter o ímpeto.

Se, à primeira vista, parece relativamente fácil manter o movimento de uma força que tomou a iniciativa, tal não corresponde à realidade. No campo de batalha a confusão é tal que tudo se conjuga para

inibir a acção: a dificuldade das comunicações, a vontade dos comandantes em quererem controlar o escalão subordinado, a distância entre as forças, as surpresas em relação ao planeado, as falhas na chefia dos corpos, a difícil coordenação entre as partes fundamentais do combate – infantaria, cavalaria e artilharia -, enfim, toda uma série de factores que retarda ou impede o movimento, a menos que o movimento seja um objectivo em si próprio. Não o movimento pelo movimento mas o movimento enquanto necessidade de estar preparado para a acção; uma arte de contornar obstáculos menores para se concentrar no importante; um quase instinto, ou intuição, de se saber que se está a agir bem, apesar de não haver indícios seguros de que tal está realmente a acontecer. Dodge considera mesmo que o verdadeiro génio está em conseguir levar a cabo um plano, apesar dos obstáculos, e em encontrar poucos ou nenhuns obstáculos (porque se conseguiu antecipar um cenário realista).

Esta questão do instinto, ou da intuição, merece que nos debruçemos um pouco sobre ela.

A intuição é pessoal e individual e, por isso, pouco generalizável e de difícil definição. Num sentido muito simples, a intuição é uma forma de conhecimento directa e inconsciente, que utilizamos sem recorrer ao raciocínio; é, no fundo, a aquisição do conhecimento sem o recurso à experiência. A intuição, apesar de imediata e directa, carrega em si influências cognitivas da experiência e das sensações anteriores ao seu desencadear.

A intuição surge, por vezes, em forma de palpite, sensação, verdade manifestada interiormente, aquilo que muitos chamam um *feeling* ou um pressentimento, embora sem a conotação de adivinhação futura. O que é certo é que a própria designação de intuição implica o quebrar de uma barreira intelectual de raciocínio, a partir daquilo que ouvimos do nosso interior; implica uma resolução paranormal e individual de um problema. A etimologia da palavra remete-a para o Latim *Intuitio: Tueri (ver) + In (em)* ou seja «ver em», «a acção de ver directamente dentro das coisas», ou também «contemplar a imagem reflectida por um espelho». A intuição refere-se, assim, a uma visão directa e imediata de uma realidade ou a uma compreensão, directa e imediata, de uma verdade como forma de conhecimento à priori, «instantâneo».

A intuição opera num campo paralelo ao da abstracção (pelo facto de prescindir da presença viva da coisa conhecida) e ao do raciocínio (conhecimento discursivo), já que envolve sempre no seu processo outros conteúdos cognitivos ligados ao processo de pensamento. Por isso, não é de estranhar a constatação de que a intuição é um saber primário, paralelo à consciência e, não sendo exactamente um instinto, um impulso, ou ainda um pensamento inteligente ou intelectual, constitui uma forma de conhecimento pelo facto de resultar de reflexões conscientes e inconscientes de experiências vividas.

E é aqui que entra a tal aprendizagem com a experiência, de que nos fala Dodge. Uma espécie de investigação sobre a própria acção, de pôr tudo em causa, de problematizar toda a experiência – algo que está na génese da atitude criativa perante a vida. Exige um treino constante da actividade mental, simulando cenários, pondo em causa as percepções habituais das relações de causa-efeito, definindo problemas e imaginando as soluções, partindo só para a acção no terreno quando a decisão está clara e estável na mente e no espírito – daí a clarificação do autor de que toda a arte perfeita é simples.

E é a este aspecto da decisão que dedicaremos algum tempo de análise.

## A tomada de decisão

Reiterando a reflexão feita sobre o processo de reflexão interior, seguida de uma decisão sobre o caminho a tomar, entende-se bem quanto a decisão do chefe militar é um processo solitário, por mais conselhos e pareceres que solicite aos seus comandantes e estado-maior. É claro que, para tomar decisões, precisa de estar ao corrente dos factos mas, mesmo aí, Dodge frisa bem quão importante é ser capaz de obter os factos de fonte directa, referindo que os grandes generais conquistaram o êxito pela actividade pessoal e por confiarem apenas neles próprios nas questões cruciais. E cita, a este respeito, Napoleão, *...um general que olha pelos olhos de outro nunca estará em condições de comandar um exército tal como ele deve ser comandado.*

É por isso que estes generais estavam constantemente na frente de combate, a influenciar directamente a acção, e não na retaguarda, alheios à imagem directa do combate. Interessante a ressalva que faz o autor, de que foi exactamente por ir contra os seus próprios princípios, quando a saúde já não lhe permitia visitar frequentemente a frente de combate, que Napoleão começou a descurar os pormenores e a perder batalhas.

Aproveitando a chamada de atenção para a saúde física dos comandantes, Dodge faz uma análise interessante deste aspecto, quer relativamente ao passado desportivo e de combate directo dos generais quer, sobretudo, à idade precoce em que surgiram à frente das tropas. Com efeito e se exceptuarmos o caso de César, todos os outros atingiram o seu posto antes dos 30 anos, sendo o caso mais paradigmático o de Alexandre, que terá atingido o pico da sua capacidade aos 25 (faleceu com 33 anos).

Sobre esta prontidão física e sangue frio necessário à tomada de decisão em condições de grande stress, qual piloto de Fórmula Um, valerá a pena debruçarmo-nos um pouco sobre o mecanismo subjacente.

A ansiedade proveniente da excitação, para níveis moderados, melhora a atenção e mesmo a execução, desde que a tarefa em causa não seja demasiado complexa e, para cada indivíduo, existe um ponto óptimo de excitação a partir do qual começa a perder faculdades. Sob o efeito da excitação o indivíduo tem tendência a concentrar-se sobre o fenómeno central e a reduzir a atenção aos periféricos. Digamos que o «feixe» da atenção sobre a tarefa é reduzido na sua amplitude e as distrações possíveis diminuem. Adicionalmente, diminui também a possibilidade de dirigir o foco da atenção para as várias fontes de informação necessárias, isto é, diminui a procura de factores adicionais, necessários para a tarefa central.

Transportando esse fenómeno para a tomada de decisão, ficam aumentadas as possibilidades de concentração sobre os factores mais relevantes da mesma, já em consideração, assim como a atenção a cada factor suplementar entretanto surgido, mas diminuída a capacidade de abraçar vários elementos menos relevantes, individualmente, bem como a velocidade de mudança de concentração sobre dados subsequentes, significativos para a decisão.

Tal como explica Janis,<sup>1</sup> no caso da excitação continuar a aumentar e o indivíduo não a conseguir controlar, o foco da atenção reduz-se drasticamente e a procura adicional de elementos torna-se desorganizada. A pessoa perde, assim, a possibilidade de se aperceber do que se passa à sua volta e, em casos extremos, «bloqueia» ou age por impulsos, não conseguindo distinguir os elementos relevantes dos não relevantes, ficando escravo de qualquer variação exterior ou informação que lhe possa proporcionar descanso, parecendo ter bastante dificuldade em raciocinar segundo caminhos diferentes daqueles que traçou.

A excitação origina, igualmente, uma preferência pela informação negativa, em especial quando o tempo é reduzido. Todas as razões que contrariam a tomada de decisão passam a ter mais relevância. Quando a pressão do tempo é muito elevada a decisão tende, também, a ser mais «conservadora», isto é, o factor tempo contraria a tomada de decisões arriscadas, levando o decisor a só dar importância às dimensões principais, não ligando às restantes. Por outro lado, se o sujeito não vislumbra, logo de início, as hipóteses de solução do problema, dificilmente conseguirá resolvê-lo, tendo tendência a protelar a decisão.

Através desta análise se vê quão difícil é tomar decisões nas circunstâncias que rodeiam o combate. E se decidir é difícil, mais ainda é fazer cumprir as decisões. Com efeito, a transmissão das ordens constitui outro dos requisitos dos grandes chefes, pois é aí que se estabelece o compromisso entre quem lidera e quem é liderado. É, de novo, uma arte, que Dodge ilustra bem na descrição que faz do diálogo entre Frederico da Prússia e os seus generais, antes de mais uma batalha contra os austríacos (p. 134). É como se o líder poderoso se tornasse um modelo para o seu seguidor e este lhe obedecesse cegamente sem outra recompensa para além do seu envolvimento indirecto nas proezas do seu líder. Ao garantir-lhe apoio e conceder-lhe o seu próprio poder, o colaborador aumenta a probabilidade do seu líder ter sucesso, partilhando esse poder, se não materialmente, pelo menos psicologicamente.

É, também, um equilíbrio entre a liberdade dada aos subordinados e a exigência de rigor no cumprimento das ordens. Assim, e apesar do

---

(1) Janis, Irving L. (1982). Decision making under stress, in L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.) *Handbook of stress*. London: Free Press.

autor reforçar esta última vertente, dando como exemplo o caso de Napoleão, é na primeira que se revela o valor do verdadeiro chefe: ser capaz de dizer todos os objectivos importantes, em poucas palavras, e deixar aos comandantes a iniciativa da forma como os cumprir, tal como na descrição que De Gaulle<sup>1</sup> faz de Condé, antes da batalha de Rocroi, (...) *muito jovem e fervendo de ardor, rodeado de gente pronta a beber as suas palavras, monta a cavalo, faz o reconhecimento do terreno e percorre as fileiras sem nada dizer. Com este sinal, os soldados pressentem que ele não nasceu apenas para ser um príncipe, nasceu para ser um guerreiro* (p. 64). Refira-se, por exemplo, o caso de Moltke, que não dava especial importância às comunicações entre o quartel-general e a frente de combate, para não impor demasiadamente a sua vontade aos comandantes, deixando-lhes a liberdade necessária para o seu espírito empreendedor que, na sua opinião e mesmo perante a probabilidade do erro, nunca constituiria um perigo. Na verdade, grandes desastres se deram, precisamente, porque os comandantes não foram capazes de desobedecer aos altos comandos, como foi o caso do Almirante Jellicoe, de quem Lord Fisher disse, após a sua derrota na batalha naval da Jutlândia: «Tem todas as qualidades de Nelson, menos uma: não sabe desobedecer!».

## Nota final

Conforme refere o autor, todos estes generais possuíram uma alma e um intelecto notáveis mas também surgiram na oportunidade certa. Talvez que, noutras circunstâncias, se tivessem visto arredados para um plano secundário, como na frase do general prussiano e teórico militar Scharnhorst: *Em tempo de paz os espíritos organizados triunfam mecanicamente sobre os que têm génio e sentimento*. Talvez como muitos outros génios, foram eles que estiveram na origem de muitas das inovações que venceram as batalhas e se tornaram em objectos de estudo, nos equipamentos, no dispositivo e manobra das forças, e mesmo na política. Apesar de serem estudiosos das obras

---

(1) De Gaulle, Charles (2008). *O fio da espada e A discórdia entre o inimigo*. Lisboa: Edições Sílabo

sobre estratégia e história militar, não copiaram nenhuma solução anterior e constituíram-se eles próprios em objectos de estudo profundo, como neste livro.

Todos eles demonstraram uma capacidade oratória invulgar, com discursos arrebatadores que movimentaram multidões mas que souberam, também, manter o silêncio e o isolamento da grandeza, a grande «miséria dos homens superiores», que lhes permitiu tomar decisões altamente ponderadas.

Todos foram grandes e distintos entre si, tornando difícil tecer uma hierarquia de méritos. Mesmo assim, Dodge considera-os a todos como soldados, estadistas e legisladores, citando os nomes de Napoleão e César como os maiores, que se afundaram devido aos seus motivos e ambições, perdendo na comparação com o *esplêndido e leal Alexandre*; o *paciente, corajoso e sempre constante Aníbal*; o *herói cristão, Gustavo*; e o *ousado, obstinado e real Frederico*.

Todos, tiveram uma boa estrela a persegui-los, de tal forma que os próprios se espantaram com a sorte (ou o azar do inimigo) que, muitas vezes, lhes sorriu, sobretudo quando cometeram erros que lhes poderiam ter custado caro.

Todos, finalmente, foram mestres na arte da guerra; aqueles que, como no dizer de Napoleão, *percebem as intenções do inimigo; adivinham a sua opinião sobre as nossas forças; sabem esconder dele as intenções e opinião; conseguem enganá-lo com manobras simuladas; recorrem à astúcia e a esquemas experimentados, assim como só travam combate quando dispõem das melhores condições*.