



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF FELIPE AUGUSTO SCHETTERT

**A APLICABILIDADE DA FILOSOFIA PRUSSIANA AUFTRAGSTAKTIK
NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE COMANDANTES
TÁTICOS DE PEQUENAS FRAÇÕES (SUBUNIDADE E PELOTÃO) NO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF FELIPE AUGUSTO SCHETTERT

**A APLICABILIDADE DA FILOSOFIA PRUSSIANA AUFTRAGSTAKTIK NO
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE COMANDANTES TÁTICOS DE
PEQUENAS FRAÇÕES (SUBUNIDADE E PELOTÃO) NO EXÉRCITO
BRASILEIRO**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Liderança.

**Rio de Janeiro
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMii
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf FELIPE AUGUSTO SCHETTERT**

Título: **A APLICABILIDADE DA FILOSOFIA PRUSSIANA AUFTRAGSTAKTIK NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE COMANDANTES TÁTICOS DE PEQUENAS FRAÇÕES (SUBUNIDADE E PELOTÃO) NO EXÉRCITO BRASILEIRO.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Liderança, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
Jobel Sanseverino Junior - Maj Cmt Curso e Presidente da Comissão	
Diego Moura Ornelas - Cap 1º Membro e Orientador	
Derek Rondon Brasil - Cap 2º Membro	

FELIPE AUGUSTO SCHETTERT – Cap
Aluno

A APLICABILIDADE DA FILOSOFIA PRUSSIANA AUFTRAGSTAKTIK NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE COMANDANTES TÁTICOS DE PEQUENAS FRAÇÕES (SUBUNIDADE E PELOTÃO) NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Felipe Augusto Schettert¹

Diego Moura Ornelas ²

RESUMO

A presente pesquisa trata sobre a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos de pequenas frações (subunidade e pelotão) no Exército Brasileiro. Para tanto, esta dissertação utilizou-se de pesquisas bibliográficas, entrevistas exploratórias e questionário. O estudo demonstrou que a filosofia *Auftragstaktik* pode ser aplicável nos dias atuais tendo em vista o combate moderno apresentar características como incerteza, ambiguidade e complexidade, elementos que podem exigir do combatente tomada de decisão inédita e imediata, quando empregado operacionalmente. Os resultados também demonstraram a importância e a necessidade de serem realizadas atividades de preparo e adestramento bem como o desenvolvimento do exercício da iniciativa aos menores escalões. Como conclusão, foi evidenciado a importância e a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik*. Desta forma, a presente pesquisa pretende trazer à tona uma discussão sobre o assunto.

Palavras-chave: *Auftragstaktik*. Liderança. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

This research deals with the applicability of the *Auftragstaktik* Prussian philosophy in the development of the leadership of tactical commanders of small fractions (subunit and platoon) in the Brazilian Army. Therefore, this dissertation used bibliographical research, exploratory interviews and questionnaire. The study demonstrated that the *Auftragstaktik* philosophy can be applied today because modern combat presents characteristics such as uncertainty, ambiguity and complexity, elements that may require the combatant to make unprecedented and immediate decision when employed operationally. The results also demonstrated the importance and the need for preparation and training activities as well as the development of the initiative exercise at the lowest levels. In conclusion, the importance and applicability of the *Auftragstaktik* Prussian philosophy was highlighted. Thus, this research aims to bring up a discussion about the subject.

Keywords: *Auftragstaktik*. Leadership. Brazilian Army

¹Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008.

²Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2007. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2017.

1. INTRODUÇÃO

Havia um tempo na história em que as armas eram ferramentas mais afetas à caça do que à guerra e os conflitos eram demasiadamente limitados e desorganizados por conta da pequena densidade demográfica. Na antiguidade, falanges macedônicas e gregas atuavam em dispositivos táticos compostos por grandes quadrados. O combate exigia líderes centralizadores e os soldados não podiam ser dotados de iniciativa, pois esta poderia comprometer o sucesso da missão com a ruptura dos dispositivos por parte do inimigo.

Seguindo o transcurso da história, a partir do advento da pólvora e da tecnologia das armas, houve uma necessidade de mudança e adaptação das táticas empregadas uma vez que o alcance dos armamentos, o poder de combate inimigo e o tamanho do teatro de operações aumentavam. Passou a ser necessário a descentralização do poder sobre as ações das tropas para comandantes subordinados mais experientes, os quais passaram a ser exigidos de maior capacidade de decisão e iniciativa.

O progresso tecnológico gerou maior impacto a partir do período da Revolução Industrial, onde sua evolução entrara em franca expansão, aliada à produção em larga escala de produtos diversos com progressividade geométrica tendo promovido uma transformação cultural acelerada. O consequente encurtamento das fronteiras e o desenvolvimento continuado dos meios de comunicação propiciaram uma grande mudança tanto nas dimensões técnicas e organizacionais como, também, no conhecimento e relacionamento humano.

A procura por uma filosofia de comando que harmonize as vantagens tecnológicas com a necessária concessão de autonomia aos escalões subordinados conduz, invariavelmente, ao estudo das relações de comando vigentes no exército da Prússia, no final do século XIX, e, por conseguinte, ao conceito de *Auftragstaktik*. *Auftragstaktik* é uma palavra de origem alemã que, mal traduzida, significa “tática de missão pela finalidade”. Refere-se a um estilo de comando que concede grande autonomia aos líderes subordinados, fomentando a iniciativa e a liberdade de ação em todos os níveis hierárquicos” (Visacro, 2015, p. 79).

O jovem cidadão recém incorporado às fileiras de seu exército passava a ter capacidade cognitiva muito mais ampla que antigamente. A globalização crescente da informação propiciava ao soldado mais compreensão acerca das coisas e maiores competências. O militar em combate passou a obter maior poder de influir

no combate e suas ações passaram, inclusive, a gerar eventuais necessidades de mudanças em decisões de níveis operacionais e estratégicos por parte das autoridades políticas e comandantes militares.

Neste contexto de complexidade crescente, onde a indústria bélica passa a produzir cada vez mais armamentos com capacidade de desencadear intervenções cinéticas intercontinentalmente e a nível global, torna-se o poder centralizado impraticável no espaço de batalha. A percepção e o entendimento dos fatores da liderança militar a partir deste contexto de transformação continuada passa a ser essencial e imprescindível.

De acordo com Manual de Campanha Liderança Militar (C 20-10), independentemente do conceito adotado sobre liderança, quatro fatores sempre estarão presentes: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados. Considerando que na mesma cadência do desenvolvimento tecnológico ocorre grande transformação na maneira de agir, pensar, transmitir conhecimento e liderar as pessoas, os fatores mencionados necessitam de constante adaptação.

É neste contexto, de amplo espectro e multidimensional do combate mundial moderno, que surgem constantes demandas no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos no Exército Brasileiro (EB).

1.1 PROBLEMA

É no cenário acima descrito, pois, que emerge a problemática da pesquisa que ora se delinea. Qual a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos de pequenas frações no nível comandante de pelotão (Cmt Pel) e comandante de subunidade (Cmt SU) no Exército Brasileiro?

O combate moderno tem sofrido no decorrer das últimas décadas constantes mudanças, com o massivo desenvolvimento tecnológico, onde as armas possuem alcance e letalidade cada vez maior e as comunicações não param de romper barreiras. Com isso, há a necessidade constante de profundas adaptações por parte do exército e de seus integrantes para o sucesso no cumprimento das missões. Comandantes (líderes) e subordinados (liderados) em todos os níveis precisam se adequar às mais diversificadas e inusitadas situações apresentadas.

Sob esse contexto a importância da pesquisa será decorrente da discussão sobre a possibilidade da aplicabilidade dos elementos da filosofia prussiana

Auftragstaktik para desenvolver a liderança dos comandantes táticos no EB, que visa proporcionar o atendimento às necessidades que antigamente não eram tão prioritárias nas atividades militares.

1.2 OBJETIVOS

Dessa maneira o presente artigo tem por finalidade discutir acerca da aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos no nível Cmt Pel e Cmt SU no EB.

Para possibilitar o alcance do objetivo geral do estudo em tela, foram traçados os objetivos específicos, inframencionados, os quais permitiram a discussão de maneira lógica e organizada do raciocínio descritivo exposto no presente estudo:

- a) identificar características do combate moderno;
- b) apresentar a filosofia prussiana *Auftragstaktik*;
- c) apresentar a formação do oficial combatente do EB relacionando-a com a filosofia prussiana *Auftragstaktik*.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A presente pesquisa se justifica em virtude da atualidade nacional brasileira ter sido permeada por diversos episódios de emprego das Forças Armadas em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (cenário nacional) e Operações de Paz (cenário internacional). Neste sentido, torna-se fundamental que os militares do mais baixo grau na hierarquia, no nível tático, quando empregados de forma descentralizada e em contato com a população, tenham condições de agir no cumprimento de seus deveres legais e, ainda, de projetar positivamente a imagem das Forças Armadas perante os civis.

Deve-se considerar também que nas Instituições Militares a arte de liderar é um atributo extremamente importante, sendo um mecanismo de interação entre todos os seus membros, o que representa uma séria questão a ser estudada, pois seu domínio é fundamental no que tange o ganho nos desempenhos funcionais dos indivíduos e das equipes;

Tendo em vista o combate moderno apresentar-se de forma multifacetada e irregular, é de extrema importância que os comandantes táticos do EB estejam

preparados para lidar com as intempéries e os imponderáveis dos conflitos bélicos, ainda que o país atualmente não esteja envolvido em guerra.

Para isso os comandantes táticos devem buscar formas eficientes e eficazes de conduzir os resultados em ambiente de combate a níveis favoráveis para o cumprimento das missões, descentralizando e multiplicando o seu poder, fomentando a capacidade operativa dos soldados;

Desse modo, enfatiza-se que a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos no EB poderá trazer benefícios para a Força Terrestre, uma vez que o assunto fomenta importantes reflexões, tornando-se imprescindível discutí-la.

2. METODOLOGIA

A pesquisa percorreu um caminho, para solucionar o problema de pesquisa, que se iniciou na revisão teórica do assunto, através de consulta bibliográfica a manuais doutrinários, artigos científicos, monografias e livros nacionais e estrangeiros relacionados com o tema. Foram, ainda, utilizadas buscas na internet.

Para subsidiar e permitir a formulação de uma possível solução para o problema, o presente trabalho utilizou por meio de pesquisa bibliográfica, tendo como método um estudo **exploratório** e seletivo do material de pesquisa, de maneira a unificar uma estrutura de literatura atualizada e de fácil compreensão, bem como colher reflexões e sugestões sobre o assunto.

Foram realizadas consultas nos manuais do Exército Brasileiro e do Exército dos Estados Unidos da América e outras bibliografias estrangeiras. Foram consultados, ainda, livros e artigos científicos e monografias publicados relacionados ao tema, bem como a rede mundial de computadores foi amplamente utilizada como ferramenta de busca de dados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **quantitativa e qualitativa**, pois a discussão dos dados alcançados foi de extrema importância para a verificação da percepção dos militares a respeito do assunto, bem como a apreciação das respostas obtidas através de perguntas abertas.

Ressalta-se que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de servir como fomentador da importância de se desenvolver a liderança de comandantes táticos no Nível Cmt Pel e Cmt SU no EB.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Na concepção preliminar da pesquisa ora pautada, examinou-se a definição de termos e conceitos, a fim de tornar factível a solução do problema de pesquisa e fornecer argumentos para amparar a discussão. A maior carga bibliográfica foi delimitada em literaturas publicadas após a virada do presente milênio. Contudo, exceções ao período retromencionado foram demandadas a fim de alimentar o senso crítico e a expandir a percepção acerca da evolução do assunto.

Foram utilizadas as palavras-chave *Auftragstaktik*, fatores da liderança, liderança, liderança em combate, soldado e combate moderno, consciência situacional, comandante tático, a filosofia prussiana *Auftragstaktik*, também junto ao seus correlatos em inglês, na base de dados RedeBIE, Pergamum, Lilacs, Scielo, em sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), sendo selecionados apenas os artigos em português e inglês, bem como de manuais de campanha referentes ao tema, do exército brasileiro e do americano.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados em português ou inglês relacionados ao tema;
- Manuais e publicações do EB que tratam do tema liderança e/ou combate moderno;
- Estudos quantitativos e qualitativos que descrevem experiências reais em combate, bem como a relação de comando entre líderes e liderados no combate moderno.

2.2 COLETA DE DADOS

No prosseguimento do estudo teórico acerca do assunto tratado neste trabalho, o itinerário percorrido na pesquisa abrangeu a coleta de dados pelos seguintes meios: entrevista exploratória e questionário.

2.2.1 Entrevistas

Com o propósito de expandir o conhecimento teórico e constatar valiosas experiências, foram efetuadas entrevistas exploratórias com os seguintes especialistas, em ordem cronológica de execução:

Nome	Justificativa
LUCIANO RODRIGUES MOREIRA – Maj EB	Experiência como Cmt 5ª Cia PE e Cmt Pel Fuz F Paz na MINUSTAHSU. Autor do livro Combate de Paz e 10 Flechas do Comando.
RICARDO DE MORAES RAMOS LOBATO – Cap EB	Experiência como Cmt Pel Fuz Pqdt, SCmt Cia Fuz Pqdt e Dst Prec Pqdt no período de 2010 a 2018 atuando em diversas operações militares e na intervenção militar na cidade do Rio de Janeiro/RJ
SAULO PAIM ONODA – Cap EB	Experiência como Cmt Pel em grandes eventos e Cmt SU na intervenção militar na cidade do Rio de Janeiro/RJ

QUADRO 1 – Quadro de Especialistas entrevistados

Fonte: O autor

2.2.2 Questionário

O estudo foi limitado exclusivamente aos oficiais oriundos da arma de infantaria, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), devido à sua formação mais completa e especialização para o comando das referidas frações. A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo médio equivalente a uma turma de oficiais de infantaria formados na AMAN.

A amostra selecionada para responder aos questionários também foi restrita a oficiais intermediários (capitães) e oficiais subalternos (tenentes) que exerçam ou tenham exercido o comando de subunidades e/ou pelotões em OM operacionais do EB por um período mínimo de 3 anos nos últimos 5 anos.

Dessa forma, a população a ser estudada foi estimada em 100 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 90.

Foram distribuídos questionários para 100 oficiais do EB com experiência de comando de subunidades e/ou pelotões em OM operacionais do EB.

A amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares operacionais do EB, com o intuito de excluir ao máximo a contaminação de respostas em massa

ou influenciadas por determinados episódios.

A organização de distribuição dos questionários ocorreu de forma direta ou indireta para 100 militares que atendiam os requisitos. Contudo, devido a fatores que fogem ao alcance do autor, somente 85 respostas foram obtidas (94,44% de n_{ideal} e 85,00% dos questionários enviados), não tendo sido necessária a invalidação de nenhuma por preenchimento inadequado.

Considerando o n_{ideal} (90), verifica-se que a dimensão da amostra obtida ($n=85$) foi levemente inferior ao almejado considerando a envergadura da população apta a integrar a amostra, todavia não impossibilitando ou diminuindo o mérito do estudo, uma vez que a capacidade e domínio profissional da amostra é notadamente reconhecida no âmbito da sociedade.

Foi realizado um pré-teste com 15 capitães na condição de alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), os quais satisfaziam às condições para serem incluídos na amostra colocada em pauta, a fim de serem percebidas falhas antes da distribuição do questionário. Ao final do pré-teste, não foram verificadas fissuras que evidenciassem necessidade de mudanças no questionário.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o teórico da guerra e estrategista militar Carl von Clausewitz, os conflitos armados são caracterizados e identificados por permanentes ingredientes, a saber: a incerteza, a ambiguidade e a complexidade (WITTMANN, 2012, p.20).

Os problemas militares enfrentados no combate moderno das guerras atuais tornam-se a cada dia mais distintos de antigamente, exigindo grande habilidade de gerenciamento.

Consequentemente, a doutrina há de ser flexível, de forma a adaptar-se fácil e rapidamente às mudanças que venham a ocorrer, em qualquer cenário, para serem obtidos resultados decisivos, tanto em situações de Guerra e de Não Guerra, requerendo que os comandantes em todos os níveis, possuam alto grau de iniciativa e liderança, potencializando a sinergia das forças sob sua responsabilidade. (Brasil, 2014, p.1-3).

Dessa maneira, surgiu a necessidade premente de ser realizado o treinamento adequado das tropas para se atuar no cenário cada vez mais exigente do combate moderno.

Moltke enfatizava o treinamento dos recursos humanos, que deveriam tomar as decisões de maneira rápida e acertada. Cada nível de comando deveria saber perfeitamente a intenção do comandante dois níveis acima do seu. Durante jogos de guerra, Moltke evitava passar ideias ou soluções preconcebidas, que prejudicariam o uso da flexibilidade e da criatividade para a solução dos problemas militares apresentados. Situações únicas eram criadas para que um subordinado descumprisse ordens, a fim de poder atingir o propósito maior da operação (Pitz, 2016, p. 51).

A filosofia prussiana *Auftragstaktik* implica, em linhas gerais, que o comandante, em qualquer nível, comunique claramente a sua intenção aos seus subordinados táticos, de forma que os mesmos possam manobrar e atuar com flexibilidade dentro da missão recebida e de acordo com as situações específicas às quais se depararem. Algumas correntes de pensamento colocam que dois dos principais fatores para o gerenciamento do estresse são a comunicação e o treinamento. Dessa forma, não menos importante se torna a necessidade de ser desenvolvido intenso adestramento onde sejam desenvolvidas capacidades relacionadas à tomada de decisão sob situações inusitadas.

Ainda que o termo “missão pela finalidade” nos seja familiar, não fornece a exata noção da prática que vigorava nas fileiras do proficiente exército prussiano, desde os tempos de Frederico, o Grande (1712 - 1786). Seus oficiais eram treinados e moldados para agir de forma independente, extrapolando, com frequência, suas esferas de responsabilidade segundo um padrão de iniciativa ousado e agressivo. A desobediência de ordens não era incoerente com a filosofia alemã de iniciativa e liberdade de ação. Trevor Dupuy e John English citam a história favorita de Von Moltke sobre o jovem major que, após ter sido repreendido pelo Príncipe Carlos Frederico, replicou que ele apenas estava obedecendo ordens. Ao que o príncipe respondeu: ‘Sua Majestade fez de você um major porque acreditava que você saberia quando não obedecer as ordens’. A ênfase residia no fato de que o oficial ou praça alemão tomasse, sem perguntas ou dúvidas, em qualquer situação, as decisões consequentes de sua observação pessoal (Visacro, 2015, p. 79).

Visacro (2015, p. 81) cita, ainda, “A célebre assertiva atribuída a Moltke, segundo a qual nenhum planejamento resiste ao primeiro disparo, traduz, de forma objetiva, a conturbada “atmosfera da guerra”.

Aquele que conseguir tomar e implementar decisões acertadas mais rapidamente ganhará a vantagem decisiva, pois influenciará o ambiente antes que o oponente possa usar as informações disponíveis para tomar decisões. Nesse sentido, a eficácia e a adequação do ciclo de C² às exigências táticas da F Ter são fundamentais para a obtenção da mencionada vantagem. (Brasil, 2015, p. 2-6).

Na medida em que o Exército prossegue no combate impondo e determinando o seu ritmo, maior a chance do êxito em imprimir sua vontade no término do conflito.

Para o Exército Prussiano, o mais importante era alcançar os objetivos táticos impostos o mais rápido possível, visando à manutenção da iniciativa nas ações. Isso se faria também em razão da rapidez na tomada de decisões, assim como nas ações executadas nos níveis mais elevados, como por exemplo no operacional (Dias, 2013, p. 51).

Apesar de o Brasil ser um país que rege suas relações internacionais pelos princípios da não-intervenção, defesa da paz e solução pacífica dos conflitos, é imprescindível a manutenção de Forças Armadas prontas a atuar e intervir em eventuais conflitos beligerantes, a fim de preservar sua continuidade como Estado soberano. Ressalta-se, ainda, que a elas são previstas na Constituição Federal as missões de defesa da Pátria, de garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem.

A Doutrina Militar Terrestre (DMT) considera a ocorrência de um conflito clássico (convencional) como sendo possível. Além disso, com o surgimento de uma nova ordem de ameaças difusas (nacionalismo extremado, fundamentalismo religioso, destruição ambiental e tráfico internacional de drogas, dentre outros), aumentam as possibilidades de ocorrência de conflitos de novas naturezas (Brasil, 2011, p. 6-9).

Dentro deste espectro, é possível perceber que uma nova realidade muito mais complexa de ser enfrentada se descortina no combate moderno, exigindo dos militares atuantes no nível tático grande desenvoltura para cumprir as missões com oportunidade, flexibilidade e assertividade dentro dos limites impostos na intenção do comando a que são subordinados e nas legislações nacionais e internacionais que regulam o emprego das Forças Armadas.

No Exército Brasileiro, a formação dos comandantes táticos nível Cmt Pel e Cmt SU ocorre na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). É nesse local onde os oficiais combatentes de carreira têm o aprendizado do exercício da liderança.

A AMAN é a instituição de formação de oficiais mais completa do EB. O futuro oficial passa por uma jornada de 5 anos de capacitação para ser declarado aspirante a oficial tendo, portanto, uma ampla variedade de atividades inseridas em seu currículo, incluindo principalmente aspectos de desenvolvimento do caráter atitudinal do exercício da liderança em atividades militares.

Vale ressaltar que os oficiais formados pela AMAN são os responsáveis pela condução das instruções das principais casas formadoras de oficiais e sargentos combatentes do EB, como os Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR), os Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) e a Escola de Sargentos das Armas (ESA).

Analisando o questionário distribuído conforme citado no capítulo anterior, foi verificado que 88% dos oficiais já participaram como Comandante de Subunidade ou de Pelotão em atividades de Emprego Operacional do Exército Brasileiro tais como Missões de Paz, de Intervenção Federal, de Pacificação ou outras de Garantia da Lei e da Ordem, dados que confirmam na prática que o universo da amostra está dentro das características estipuladas.

Foi verificado, também, que do universo selecionado para a pesquisa, mais de 90% exerceu comando de pelotão por 3 (três) anos ou mais e, ainda, aproximadamente 75% exerceram também o comando de subunidade, demonstrando considerável experiência no comando tático das referidas peças de manobra.

Na opinião desses oficiais a probabilidade de seus subordinados táticos, durante as atividades de emprego operacional do Exército Brasileiro, se depararem ou terem se deparado diante de situações inusitadas, fora do comum, que exijam ou exigiram atuar prontamente foi considerada para 76,7% alta e para 18,6% média, demonstrando que as ações táticas são dinâmicas e o largo espectro das operações são enfrentados na quase totalidade das vezes em cenários imprevisíveis.

Apenas 18,6% acreditam que seus comandados possuam totais condições, preparo e liberdade suficientes para agir prontamente e com flexibilidade ao se deparar com quaisquer situações inusitadas possíveis de ocorrer, estando pronto a atuar com eficiência/eficácia. A grande maioria, 76,7% entende que esta condição é parcial, reportando-nos à reflexão de que há alguma lacuna existente no enfrentamento dos cenários operativos.

Baseado nas vivências e experiências a amostra entende, na sua integralidade, que sempre há possibilidade de haver danos colaterais e/ou prejuízo para a imagem institucional no caso da ocorrência de incidente inusitado com subordinado seu durante a atuação em atividade de Emprego Operacional, sendo a probabilidade assim distribuída:

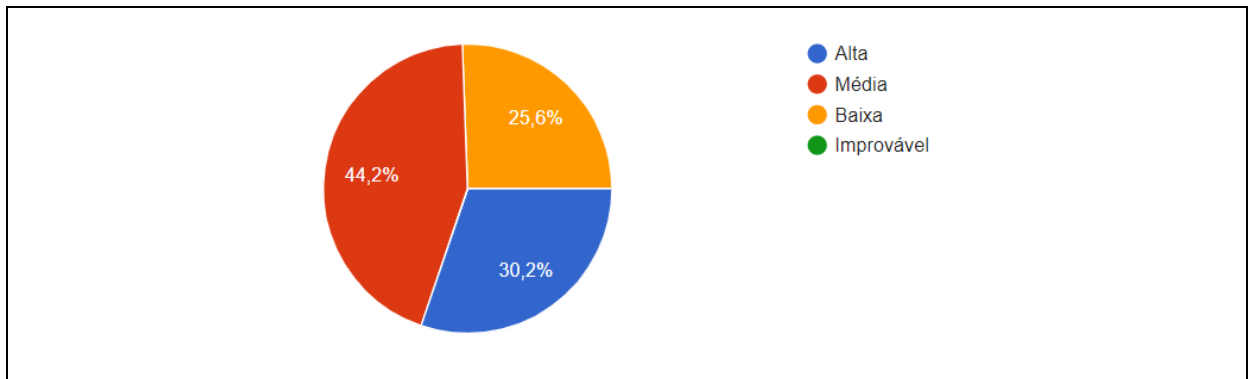


GRÁFICO 1 – Probabilidade de haver danos colaterais e/ou prejuízo para a imagem institucional
Fonte: O autor

Os fatores julgados mais importantes para que os subordinados táticos estejam em condições de atuar com maior eficiência / eficácia durante o Emprego Operacional da Força Terrestre, de modo a ter flexibilidade e liberdade compatível para atuar ante as demandas existentes nos possíveis e prováveis cenários de emprego operativo do Exército Brasileiro foram elencados os seguintes itens e seus respectivos percentuais:

74,5%	Atividades de preparo e adestramento
60,5%	Desenvolvimento do exercício de desenvolvimento da iniciativa aos menores escalões
53,5%	Necessidade do desenvolvimento de uma maior capacidade de descentralização de tarefas por parte dos comandantes táticos
20,9%	Seleção criteriosa dos efetivos a serem empregados
32,6%	Equipamentos e armamentos adequados para a finalidade da missão
44,2%	Coesão do Grupo e Unidade de Propósito

QUADRO 2 – Fatores julgados mais importantes para atuação com maior eficiência
Fonte: O autor

Por fim, visando uma crítica dos militares acerca do tema, foi disponibilizado um espaço para considerações sobre o estudo, no qual algumas colocações foram dissertadas, ressaltando-se:

a) “Acredito que o adestramento e o preparo das tropas diminuirá o ocorrência de efeitos colaterais. Porém é muito importante entender que os efeitos colaterais ocorrem, principalmente, pelas situações em que o militar é inserido, que é o que chamamos de combate no amplo espectro. Com isso o adestramento deve ser fundado principalmente nas regras de engajamento e na consciência do militar das possíveis consequências advindas de seus atos (CABO ESTRATÉGICO).”

b) “O foco maior é no primeiro interventor. O nosso Cabo e Soldado ganha uma projeção enorme nas operações de amplo espectro, mas tem dificuldade de dar um bom dia. Outro fator determinante é a falta de realização de operações psicológicas nas frações nível pelotão, o que enfraquece os laços com o Hab Loc e dificulta a veiculação de informes ou uma possibilidade de ampliação de rede de contatos!”

c) “A liderança começa no cabo. Enquanto nós tratarmos de sargentos para baixo, na hierarquia, como incompetentes ou irresponsáveis, nosso Exército nunca exercerá todo seu potencial.”

d) “É muito importante o desenvolvimento de instruções e adestramento de condutas no nível GC para se evitar erros cometidos como ocorreu recentemente no Rio de Janeiro.”

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às demandas e objetivos propostos preliminarmente neste trabalho, a pesquisa pretendida ampliou o entendimento sobre a filosofia prussiana *Auftragstaktik* e fomentou a importância do desenvolvimento da liderança de comandantes táticos de pequenas frações (subunidade e pelotão), demonstrando ser válida sua aplicabilidade.

Evidenciou-se que o combate moderno possui características que exigem grande habilidade de gerenciamento, devido a particularidades como a incerteza, a ambiguidade e a complexidade. Foi possível compreender que o soldado precisa ser treinado para atuar neste cenário.

A apresentação da filosofia prussiana possibilitou trazer à tona a percepção de que a clareza no conhecimento da intenção do comandante pode facilitar ao subordinado atuar com certa flexibilidade quando determinada situação particular com a qual se depare assim o exigir. Neste sentido, o exercício da comunicação da

intenção do comando e o adestramento dos militares com exercícios que fomentem a tomada de decisão tornam-se fundamentais no dia-a-dia a fim de se ter uma tropa mais apta ao cumprimento das suas missões.

Foi visto que o berço da formação dos líderes táticos no Exército Brasileiro é a Academia Militar das Agulhas Negras e que os oficiais formados nessa casa são os responsáveis diretos pela formação de novos oficiais e sargentos combatentes, encarregados pela condução de pequenas frações nas missões da força terrestre. Destaca-se aqui a importância do papel fundamental que a AMAN possui na multiplicação de líderes militares. Imprescindível torna-se relacionar que muitos aspectos da filosofia prussiana *Auftragstaktik* podem ser aproveitados em prol de uma formação cada vez mais adequada à realidade dos combates modernos.

Por fim, foi realizada uma consolidação dos dados levantados através de questionário direcionado a oficiais combatentes de infantaria formados na AMAN com experiência prática considerável no comando de subunidades e/ou pelotões em atividades operacionais. Identificou-se que as ações táticas durante o emprego operacional são dinâmicas em cenários onde geralmente acontecem situações imprevisíveis, havendo risco alto de danos colaterais e/ou prejuízo para a imagem da força terrestre. Foram elencados diversos fatores e considerações que corroborariam para uma atuação mais eficiente/eficaz dos subordinados táticos durante o emprego operativo, onde destacaram-se atividades de preparo e adestramento e o desenvolvimento do exercício da iniciativa aos menores escalões.

Conclui-se, deste modo, ser evidente a importância e a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* ainda nos tempos atuais no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos de pequenas frações (subunidade e pelotão) no Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Estado-Maior do Exército. C 101-5: **Estado-Maior e Ordens 2º Volume**. 2. ed. Brasília, DF, 2003.

_____. Estado-Maior do Exército. C 20-10. **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Estado-Maior do Exército. EB20-MF-10.102: **Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

_____. Estado-Maior do Exército. EB20-MC-10.205: **Comando e Controle**. 1. ed. Brasília, DF, 2015.

_____. Estado-Maior do Exército. EB60-ME-12.401: **Manual de Ensino O Trabalho de Estado-Maior**. 1. ed. Brasília, DF, 2016.

DIAS, A. L. S. **A Missão-Comando, sua inserção e aplicabilidade no Exército Brasileiro**. 2013, 338p. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares), Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Disponível em: http://www.eceme.eb.mil.br/images/IMM/producao_cientifica/dissertacoes/andre_luiz_de_souza_dias.pdf. Acesso em 10 mar 19.

PITZ, I. B. **Análise do uso de Auftragstaktik na Vitória Prussiana sobre os Franceses em 1870-71**. Doutrina Militar Terrestre em revista, Brasília – DF, ano 004, ed. 009, Jan a Jun, p.50-61, 2016.

USA. Department of the Army. FM 3-0, **Army Field Manual – Operations**. Washington, DC, 2017. Disponível em: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf>. Acesso em 09 mar 19.

VISACRO, A. **Superando o Caos: A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação**. Military Review, Fort Leavenworth – EUA, ed.

Jul – Ago. 2015. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Arquivos-da-2015/#julaug>. Acesso em 25 fev 19.

WITTMANN, Jochen. **Auftragstaktik: Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art?**.Carola Hartmann Miles – Verlag Berlin, Germany, 2012.

ANEXO A – SOLUÇÃO PRÁTICA

A presente pesquisa concluiu que é evidente a importância e a aplicabilidade da filosofia prussiana *Auftragstaktik* ainda nos tempos atuais no desenvolvimento da liderança de comandantes táticos de pequenas frações (subunidade e pelotão) no Exército Brasileiro.

Com a finalidade de aproveitar os aspectos atinentes à filosofia em pauta de modo a contribuir para a ampliação da capacidade de emprego operacional da força terrestre, é importante que:

- Sejam realizados/ampliados trabalhos de conscientização da responsabilidade de cada militar quando empregado em missões operacionais.
- Sejam realizadas/ampliadas atividades voltadas para adestramento de condutas nível GC e esquadra onde sejam desenvolvidas capacidades relacionadas à tomada de decisão sob situações inusitadas com criação de problemas inéditos;
- Seja fomentada a ampliação da prática de comunicação da intenção do comando, em todos os níveis;
- Sejam implementadas e/ou mantidas palestras na AMAN com oficiais Cmt SU e Cmt Pel que tenham atuado em operações militares relevantes no âmbito do EB com o tema voltado para a liderança;