

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA  
MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf **ADEMIR RODRIGUES OLIVEIRA**

**A LIDERANÇA MILITAR APLICADA NO PROCESSO  
DECISÓRIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NOS  
GRANDES COMANDOS**



Rio de Janeiro

2019

Maj Inf **ADEMIR RODRIGUES OLIVEIRA**

**A LIDERANÇA MILITAR APLICADA NO PROCESSO  
DECISÓRIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NOS  
GRANDES COMANDOS**

Projeto de Pesquisa  
apresentado à Escola de  
Comando e Estado-Maior do  
Exército, como pré-requisito  
para matrícula no Programa  
de Pós-graduação *lato  
sensu* em Ciências Militares.

**Orientador: TC Cav Luiz Cláudio Ferreira de Araújo**

**Rio de Janeiro  
2019**

O48I Oliveira, Ademir Rodrigues

A liderança militar aplicada no processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos / Ademir Rodrigues Oliveira. — 2019.

44 f.: il.; 30 cm.

Orientação: TC Cav Luiz Cláudio Ferreira de Araújo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares).—Curso de Comando e Estado-Maior (ECEME): Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 42-44.

1. GRANDES COMANDOS. 2. PROCESSO DECISÓRIO 3. LIDERANÇA MILITAR I. Título.

CDD 355.00937

MAJ INF **ADEMIR** RODRIGUES OLIVEIRA

**A LIDERANÇA MILITAR APLICADA NO PROCESSO  
DECISÓRIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NOS  
GRANDES COMANDOS**

Projeto de Pesquisa  
apresentado à Escola de  
Comando e Estado-Maior do  
Exército, como pré-requisito  
para matrícula no Programa  
de Pós-graduação *lato  
sensu* em Ciências Militares.

Aprovado em      de novembro de 2019.

COMISSÃO AVALIADORA

---

TC Cav **Luiz Cláudio** Ferreira de Araújo- Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

TC Eng Gil Valadão **Fortes**- Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

TC Int **Marcelo Peçanha** da Graça- Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha filha, minha  
Esposa e meus pais,  
fontes de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida, pela tranquilidade nos momentos de luta e pela saúde que tem me proporcionado seguir superando os obstáculos impostos pela vida.

Ao meu orientador, o Ten Cel Luiz Cláudio, pela orientação e paciência que dispensou a mim em todos os momentos em que nos reunimos, abrindo mão de suas tarefas diárias para aprimorar a confecção deste trabalho.

Ao meu pai (in memorian), o Sr Luis Rodrigues Oliveira, pelos exemplos de dedicação e amor á família, permitindo que sua motivação servisse de mola impulsora para que seu filho pudesse seguir superando os diversos desafios encontrados ao longo da carreira.

À minha mãe, Benedita Maria da Conceição Oliveira, por todo carinho, amor e dedicação com que me criou e orientou ao longo da vida, sabendo sempre colocar-se de forma segura na orientação do seu filho.

À minha esposa Juliana, agradeço pelas horas dedicadas ao meu aprimoramento profissional, sendo capaz de abrir mão de suas horas de lazer para possibilitar melhores condições para que este soldado continue o seu caminho de melhor servir à pátria.

À minha querida e amada filha Gabriela, muito obrigado por todo o amor e alegria, o simples fato de ouvir a sua voz me servia como motivação nos momentos difíceis, revelando-me a relatividade de tudo o que estava passando, diante do imenso amor que sinto por você. Muito obrigado por todos os ensinamentos!

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade analisar a liderança militar como fator de influência no processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos, quando inseridas no Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres (PPCOT). Nesse sentido, este trabalho apoiou-se em uma revisão de literatura bastante vasta, baseada em manuais de campanha das Forças Armadas do Brasil, manuais de campanha do Exército dos Estados Unidos da América, sites e artigos científicos da rede mundial de computadores, livros e monografias. A pesquisa busca inserir a relevância da liderança militar aplicado em um ambiente complexo, onde as competências e princípios do líder militar serão importantes na potencialização do processo decisório dos comandantes nos Grandes Comandos. Nessa linha de raciocínio, foi abordado o processo decisório, materializado no Processo de Condução da Operações Terrestres, enfatizando não só a vertente conceitual como também a vertente detalhada. A primeira explicitada da Metodologia de Concepção Operativa do Exército, e segunda no Estudo de Situação do Comandante. Ressaltou-se, ainda, a necessidade do alto grau de interação no processo de planejamento, obtida através do Trabalho de Estado-Maior e permitindo ao comandante uma perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real. Sendo assim, como conclusão deste estudo, verificou-se o grau de influência e desafios atinentes a liderança militar a serem otimizados na convergência de esforços nos Grandes Comandos.

**Palavras-chave:** Grandes Comandos; processo decisório; liderança militar

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar el liderazgo militar como factor de influencia en el proceso decisorio del Ejército Brasileño en los Altos Mandos, cuando se inserta en el Proceso de Planificación y Conducción de Operaciones Terrestres (PPCOT). En este sentido, este estudio se basó en una revisión bibliográfica muy extensa, basada en manuales de campaña de las Fuerzas Armadas de Brasil, manuales de campaña del Ejército de los Estados Unidos, sitios y artículos científicos de la red mundial de computadoras, libros y monografías. La investigación busca insertar la relevancia del liderazgo militar aplicado en un entorno complejo, donde las habilidades y principios del líder militar serán importantes para mejorar el proceso de toma de decisiones de los comandantes en los Altos Mandos. En esta línea de pensamiento, se enfatizó el proceso decisorio, materializado en el PPCOT, enfatizando no solamente los aspectos conceptuales como también los detallados. El primero se detalla en la Metodología de Diseño Operativo del Ejército, y el segundo en el Estudio de Situación del Comandante. Señaló aún, la necesidad del alto grado de interacción en el proceso de planificación, obtenido a través del trabajo del Estado Mayor que permite al comandante una perfecta sintonía entre la situación percibida y la situación real. Por lo tanto, como conclusión de este estudio, se verificaron el grado de influencia y desafíos relacionados con el liderazgo militar para ser optimizados en la convergencia de esfuerzos en los Altos Mandos.

**Palabras-clave:** Altos Mandos; Liderazgo militar, proceso decisorio.



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1	PROBLEMA .....	9
1.2	OBJETIVOS .....	9
1.2.1	Objetivo Geral .....	9
1.2.2	Objetivos Específicos .....	9
1.3	JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	10
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1	A ESSÊNCIA DO COMANDO.....	11
2.1.1	<b>Conceito Institucional de Comando</b> .....	11
2.1.2	<b>Os papéis funcionais do comando</b> .....	12
2.1.3	<b>A Ética do decisor</b> .....	13
2.2	DOCTRINA MILITAR .....	13
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	14
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	15
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	15
3.3	COLETA DE DADOS .....	15
3.4	TRATAMENTO DE DADOS .....	15
3.5	LIMITAÇÃO DO MÉTODO .....	16
4	<b>A LIDERANÇA MILITAR</b> .....	16
4.1	Competências do Líder militar .....	20
4.2	Princípios da Liderança Militar .....	24
4.3	A Comunicação na Liderança Militar .....	26
4.4	Formas de Liderança nos Grandes Comandos .....	28
4.5	Orientações práticas para construção da liderança .....	29
5	<b>O PROCESSO DECISÓRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	33
5.1	Metodologia de Planejamento Conceitual.....	34
5.2	Metodologia de Planejamento Detalhado .....	38
6	CONCLUSÃO .....	42
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

As operações militares contemporâneas são realizadas em ambiente de amplo espectro<sup>1</sup>, tendo como premissa maior a combinação, simultânea ou sucessiva, de operações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências. Essas operações caracterizam-se pela flexibilidade, podendo ocorrer em qualquer parte do território nacional e/ou no exterior, o que exigirá relevante capacidade na em sua condução. (BRASIL, 2017)

Os conflitos atuais tendem a ser limitados, convencionais ou não, com ameaças cada vez mais fluidas, difusas e imprevisíveis, exigindo que o preparo das Forças Armadas seja baseado em capacidades, significando dispor de forças militares capazes de atuar em diferentes cenários. Para tal, o Exército Brasileiro(EB) deve somar esforços, compatibilizar procedimentos e integrar, de forma a se obter maior eficiência na execução das operações em amplo espectro. A meta é obter a eficácia por intermédio da sinergia das Células Funcionais do Estado-Maior.

Nesse sentido, a otimização de capacidades é a forma com maior chance de êxito, sendo determinantes na seleção de tais capacidades, a dimensão humana do ambiente operacional cujo fator Liderança constitui-se como essencial na multiplicação do poder de combate de uma tropa.( BRASIL, 2014)

A liderança militar manifesta-se nos Grandes Comandos como sendo a capacidade de aglutinar esforços que agregam experiência e conhecimento de modo a favorecer o logro no Estado Final Desejado (EFD) em ambientes operacionais contemporâneos. (BRASIL, 2014)

Nesse escopo, vale ressaltar que a convergência de esforços está intrinsecamente relacionada à utilização de metodologia de planejamento para resolução de problemas militares complexos, típicos do atual contexto no qual ocorrem as operações militares. Assim, em 2014, o Exército Brasileiro (EB) lançou o manual de campanha EB-20-MC 10.211 – Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT). Este manual destina-se aos comandantes operacionais e táticos, estados-maiores e integrantes da F Ter que exerçam função.

<sup>1</sup> **Operações de amplo espectro** – possuem como premissa a combinação, simultânea ou sucessiva, de operações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências, ocorrendo em situação de guerra e de não guerra. (BRASIL, 2017)

de comando em qualquer nível, abrangendo situações de “guerra” ou “não-guerra”, em ambiente singular e conjunto. (BRASIL, 2014)

Diante desse quadro complexo de sincronização do processo decisório, torna-se fundamental a integração do fator Liderança, baseada na influência interpessoal do líder militar e da metodologia de planejamento e condução de operações militares nos conflitos contemporâneos, cujas características remetem adaptação e flexibilidade como fatores da dimensão humana a serem aplicadas no ambiente de amplo espectro.

Neste sentido, este estudo se propôs a verificar em que medida a aplicação da liderança militar influencia o processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos, concluindo sobre os desafios nessa integração para o sucesso nas operações contemporâneas.

## 1.1 PROBLEMA

A complexidade das operações contemporâneas plasmadas em ambiente difuso com elevado grau de incerteza e rapidez na evolução, torna-se relevante a integração do fator humano com o físico e o informacional, sendo, portanto, fundamental o exercício do comando por parte do chefe militar no processo de tomada de decisão. Diante do cenário citado acima, essa pesquisa se depara com o seguinte problema:

**“Em que medida a liderança militar influencia no processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos<sup>2</sup>?”**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Apresentar aspectos da liderança militar que influenciam o processo decisório do Exército Brasileiro explicitado no Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PCOT) nos Grandes Comandos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar as características, competências e princípios fundamentais ao Líder Militar nos Grandes Comandos;

<sup>2</sup> Grande Comando – Denominação genérica atribuída a qualquer comando das Forças Aéreas ou Terrestres, sendo privativo de oficial-general.

- Explicar o Processo Decisório fundamentado no PCOT;
- Concluir sobre a influência e desafios atinentes a liderança militar a serem otimizados na convergência de esforços nos Grandes Comandos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O exercício de cargos de chefia, como o de comandante nos Grandes Comandos, presume uma série de decisões que o chefe militar deve tomar para conduzir sua tropa à consecução do Efeito Final Desejado (EFD). Cabendo a esse chefe assumir os riscos pelas decisões tomadas no desenrolar das operações.

Assim, apesar da existência de princípios de liderança consolidados na doutrina militar, torna-se relevante integrá-los no processo de decisão em operações conduzidas nos Grandes Comandos.

Esse processo visa atender o propósito adicional de prover entendimentos comuns dentro da Força Terrestre, sem perder alinhamento âmbito Forças Armadas (FA), explicitado na Doutrina Militar de Defesa (DMD), propiciando condições para um emprego eficaz. (BRASIL, 2007)

Este trabalho é relevante para as Ciências Militares por analisar a aplicação dos princípios da liderança no processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos, identificando e apresentando desafios a serem otimizados conforme a relevância nas operações.

Em suma, esta pesquisa tem por finalidade apresentar a influência e os desafios a serem perseguidos na aplicação da capacidade de liderança pelo chefe militar no complexo ambiente atual, para, a partir desse entendimento, potencializar suas capacidades para o atingimento do EFD.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção promove aspectos acerca dos principais conceitos que servem como base para alcançar o objetivo da presente pesquisa. A liderança militar e suas características assumem papel de relevância na tomada de decisão nos Grandes Comandos em ambiente contemporâneo. Em vista disso, esses conceitos serão abordados a seguir, sendo esta seção estruturada da seguinte maneira: 1) A Essência do Comando; 2) Doutrina Militar de Defesa.

## 2.1 A ESSÊNCIA DO COMANDO

As operações militares, em tempo de guerra ou de paz, são instrumentalizadas em meio à movimentação, à confusão e à destruição que caracterizam o campo de batalha. Nesse sentido, a força militar, mais do que qualquer outra organização, tem sua condução e destinação dependente de forma substancial da figura do comandante.

Nesse escopo, os regulamentos militares atribuem ao comandante prerrogativas que os distinguem de seus subordinados, apoiando-o com dispositivos legais que fundamentam e preservam a sua autoridade em todas as circunstâncias. Assim torna-se fundamental o entendimento do significado do comando e de sua essência.

### 2.1.1 CONCEITO INSTITUCIONAL DE COMANDO

Segundo o Estatuto dos Militares, Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige organização militar. O RISG (Regulamento Interno dos Serviços Gerais) do Exército Brasileiro define como sendo função do posto e constitui uma prerrogativa impessoal na qual se define e se caracteriza o chefe.

O manual C 20-10 Liderança Militar, conceitua comando como a autoridade que o militar exerce legalmente sobre seus subordinados em virtude do posto ou função.

A abordagem do Exército norte-americano sobre a função Comando tipifica como o exercício de autoridade e direção pelo comandante usando ordens de missão para possibilitar uma iniciativa disciplinada dentro da intenção do comandante de capacitar líderes ágeis e adaptativos na condução de operações unificadas.( EUA, 2012)

O MD35 – G-01 Glossário das Forças Armadas, amplia tais definições e esboça o conceito abrangendo o comandante e os órgãos que o assessoram, ou qualquer organização de chefia, destinados a conduzir operações militares.

Esses conceitos se completam e expressam o Comando como a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente para conduzir homens e dirigir e controlar forças sob todos os aspectos.(COUTINHO, 1997)

Ainda, segundo COUTINHO, a interpretação deste conceito em partes,

remete que a investidura legítima está respaldada por lei e regulamentos, sendo a origem e a base do poder e das prerrogativas do comandante. Em relação à autoridade, esta possui dois pressupostos essenciais, o poder de decisão e o poder de mando.

Referente ao aspecto de dirigir e controlar forças, COUTINHO atribui tais funções ao CHEFE MILITAR. Já a tarefa de conduzir homens identifica-se o comandante, com a figura além do CHEFE, especificamente o LÍDER.

### 2.1.2 OS PAPÉIS FUNCIONAIS DO COMANDANTE

O papel de chefe militar, condutor de forças, exerce a autoridade de que está investido e assim pratica o seu poder de decisão, aplicando o seu poder de mando, sendo, portanto, imperativo na direção e controle das atividades. Já o papel de líder militar na condução de homens, identifica-se a capacidade de influenciar, onde o comandante vale da proeminência e da sua reputação para aplicar tal influência, sendo, neste papel, o elemento motivador. (COUTINHO, 1997)

<b>PAPÉIS E ATIVIDADES FUNCIONAIS</b>	
<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Exerce autoridade	Exerce influência
Dirige a organização	Conduz pessoas
Aciona o desempenho funcional	Motiva a participação pessoal
Controla e coordena	Acompanha e orienta
Mobiliza recursos	Mobiliza vontades
Processo de dirigir a organização para obter a realização de resultados e a consecução dos objetivos (dever funcional)	Processo de influenciar pessoas para obter o envolvimento individual e coletivo na consecução dos objetivos ( causa comum)

Quadro 1: Papéis e atividades funcionais Fonte: COUTINHO, 1997, p. 40

Nesse sentido, pode-se inferir que comandar é exercer a chefia militar e aplicar a liderança militar, a fim de conduzir eficientemente e com êxito a força militar ao cumprimento da sua missão.

### 2.1.3 A ÉTICA DO DECISOR

Segundo o manual C20-10 Liderança Militar, Ética é a teoria, o conhecimento ou a ciência do comportamento moral. Esse último, é o conjunto

de normas, princípios, preceitos, costumes e valores que norteiam o comportamento do indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade. A origem do termo ética vem do grego “ethos” que quer dizer o modo de ser, o caráter.

No Estatuto dos Militares estão previstos os Preceitos da Ética Militar, que exigem dos militares condutas morais e profissionais irrepreensíveis. Eles perpassam o cotidiano dos militares e principalmente daqueles que exercem funções de comando em todos os níveis, porque os subordinados esperam que seus comandantes ajam à luz do que prescreve a lei. Se assim não o fizerem, serão questionados por isso e poderão ter grande dificuldade para estabelecerem laços de liderança com os subordinados.

Segundo o General Norte-americano Norman Schwarzkopf, que comandou as forças de coalizão internacional na Operação Tempestade no Deserto, na Guerra do Golfo, contra o Iraque de Saddam Hussein, afirmou o seguinte, a respeito da liderança: “A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver que passar sem uma delas, que seja a estratégia”.

Ainda no Estatuto dos Militares, delinea-se que o comportamento do militar, em qualquer nível hierárquico, deve-se subordinar aos ditames dos elevados padrões de integridade de caráter.

Nesse sentido, conforme o C 20-10, o decidir e o agir em situações concretas deverão estar alinhados na preservação dos valores éticos e estar atentos às implicações morais de suas decisões, ordens e diretrizes.

## 2.2 DOCTRINA MILITAR

Segundo o Glossário das Forças Armadas, doutrina militar compreende o conjunto harmônica de ideias e entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas (FA).

No mesmo documento, define-se Doutrina Militar de Defesa (DMD), como parte da doutrina militar brasileira que aborda as normas gerais da organização, do preparo e do emprego das FA, quando empenhadas em atividades relacionadas com a defesa do país. Nesse sentido a DMD tem o propósito adicional de prover entendimentos comuns às FA, propiciando condições para o emprego conjunto ou combinado.

Nesse contexto, a Doutrina Militar Terrestre (DMT) contempla o emprego dos elementos da Força Terrestre (F Ter) como componente das Forças Armadas, que constituem elemento essencial da defesa e importante instrumento da ação do Estado. (BRASIL, 2014)

A DMT também enfatiza que a geração de capacidades está alicerçada nos fatores Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura (DOAMAPEI). A Doutrina está materializada em produtos doutrinários, onde são considerados missões, atividades e tarefas. A Organização expressa a estrutura para cumprir tais missões e evitar redundância. O Adestramento compreende o preparo necessário para o cumprimento das tarefas. O Material refere-se aos meios que serão utilizados no emprego da tropa. A Educação está voltada para a capacitação, habilitação, capacidade de mobilizar conhecimentos, atitudes, valores e experiências, para atuar em situações diversas. O Pessoal constitui os integrantes da força que cumprirão as tarefas. A Infraestrutura engloba as instalações físicas, equipamentos e serviços necessários que darão suporte ao preparo dos elementos de emprego. Vale ressaltar, que o desenvolvimento da Liderança Militar, está no cerne na geração dessas capacidades

O documento Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre - Edição 2013, postula que a integração de capacidades na Era do Conhecimento, notadamente em um ambiente de amplo espectro, é condição capital para o êxito, desde a fase de geração de capacidades até o emprego em operações.

Nesse sentido, observa-se que 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, apliquem atributos relacionados à liderança militar.

### **3. METODOLOGIA**

Seguindo a Taxionomia de Vergara (2009), por meio de uma pesquisa qualitativa, buscou-se elucidar a influência, os desafios e as oportunidades da liderança militar integrada ao processo decisório explicitado no PCOT nos Grandes Comandos.



### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa será qualitativa, privilegiando os relatos e a análise de documentos, visando compreender a Liderança Militar no processo decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos nos dias atuais. Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa será descritiva, bibliográfica e documental. Descritiva porque visa descrever as características inerentes ao Líder Militar na tomada de decisão nos Grandes Comandos, bem como apresentar os desafios e oportunidades nesse processo. Bibliográfica porque sua fundamentação teórico-metodológica estará baseada na investigação sobre assuntos relacionados à Liderança Militar e Processo Decisório em livros, manuais e artigos de acesso livre ao público em geral. Finalmente será documental, pois lançará mão de documentos de trabalhos do EB, não disponíveis para consulta pública.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo pesquisado trata de ações de militares que exercem cargos de chefia nos Grandes Comandos do Exército Brasileiro (EB).

A amostra utilizada segue a linha não probabilística e por acessibilidade (VERGARA, 2009), disponível em livros, revistas e documentos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Essa pesquisa se constituirá de pesquisa bibliográfica na literatura existente sobre o assunto. Dessa forma, serão levantados os principais fundamentos da Liderança Militar que podem interferir no processo decisório do Chefe Militar do EB, levando-se em consideração os avanços tecnológicos da Era do Conhecimento, permitindo ao chefe exercer o seu comando de maneira mais eficiente

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados será realizado por meio da análise de conteúdo. Trata-se do estudo judicioso de textos e documentos, sendo uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem.

Esta ferramenta é uma técnica para o tratamento de dados que visa

identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA,2009). Dessa forma, serão apresentados os conceitos relacionados ao processo decisório e a descrição das Capacidades fundamentais de Liderança militar integradas ao PPCOT.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Todo método apresenta possibilidades e limitações. A pesquisa e o estudo sobre um tema de tamanha relevância para a Força Terrestre, por estar relacionado à sua chefia, tratarão de aspectos subjetivos, sujeito a diversas interpretações, tendo por fim procurar levantar possíveis soluções para os problemas levantados.

Diante dos fatos, fica evidente que esta é a melhor forma de explorar o tema do referido trabalho.

## 4. A LIDERANÇA MILITAR

Vários conceitos são confundidos em relação à Chefia Militar, por isso é preciso fazer algumas considerações em relação a eles. Os conceitos abaixo considerados estão contidos na C 20-10 (BRASIL, 2011a).

**a. Chefia Militar** - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).

**b. Comando**- Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.

**c. Liderança** - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

**d. Chefe Militar**- Militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubstanciando a autoridade legal, o administrador e o líder.

**e. Comandante**- Militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia.

**f. Líder**- Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do

dever, em razão do cargo de chefia que exerce.

Nesse escopo, a liderança pode ser conceituada de diferentes formas em razão das relações entre os fatores líder, liderados, grupo e situação. Tais variáveis são amplamente reconhecidas por pesquisadores de diversas áreas como componentes desse fenômeno social.

O conceito liderança, desta forma, atenderá a diferentes propósitos em consequência da perspectiva de como a liderança é observada.

A percepção da sociedade brasileira pode ser entendida por dois de seus principais dicionários a saber:

- segundo o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (2017), é função de líder. Que revela autoridade. Pessoa com espírito de ascendência ou líder; e

- segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2010, p. 516), é

Função de líder. Capacidade de liderar; espírito de chefia. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. Capacidade de influenciar outras pessoas ou grupos de modo que eles se envolvam e realizem ações comuns do interesse do líder, sem necessitar, para isso, da autoridade conferida pela hierarquia funcional.

Outra denominação conceitua a existência da Liderança quando uma pessoa é reconhecida e aceita pelos seus méritos, atuação, prestígio ou obra, podendo agir como representante dos valores de uma instituição e ou ser legalmente designado como chefe de um grupo organizado (COUTINHO, 1997, p.116).

O Exército dos EUA conceitua Liderança como o processo capaz de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização (ADP 6-22). **Como elemento de poder de combate, a liderança unifica e intensifica os outros elementos desse poder (informação, comando de missão, movimento e manobra, inteligência, fogo, sustentação e proteção).**(USA, 2012)

Da mesma forma, a Força Terrestre coloca como Elementos do Poder de Combate Terrestre são a Liderança, Informações e as Funções de Combate – Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção. Nesse contexto, conceitua-se Liderança como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros

militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes dos elementos da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando. (BRASIL, 2014b)



Fig 1. Elementos do poder de Combate Fonte: ( BRASIL, 2014b)

As características da profissão militar exigem um padrão peculiar de liderança, desta forma, a doutrina de liderança militar vigente no Exército Brasileiro (EB) a conceitua conforme o seguinte:

Liderança- processo de influência interpessoal do líder militar, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos propostos (BRASIL, 2011).

Nessa conceituação apresentada pelo EB, vale ressaltar que independente de qualquer percepção, sempre estarão presentes quatro fatores: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

Este último avilta-se de importância, pois **potencializa a decisão do chefe militar** uma vez que aglutina o processo pelo qual as informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles.(BRASIL, 2014)

A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas. ( BRASIL, 2011)

A proficiência profissional indica capacidade, conhecimento e cultura, abrangendo conhecimentos peculiares à profissão, habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo. O senso moral diferencia os que usam o poder para fazer

o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais.( BRASIL, 2011)

Em se tratando do item atitude adequada, esta constitui fator preponderante para a capacitação ao exercício da liderança, sendo evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem. ( BRASIL, 2011)

Dessa forma o líder deve **saber, ser e fazer**, além de interagir com o grupo e com a situação. Assim são integradas essas qualidades com os pilares anteriormente citados, o que sustentam a credibilidade do líder militar.



Fig 2. Pilares da Liderança Militar  
Fonte: ( BRASIL, 2014)

Dentre os estudos acerca do fenômeno da Liderança, a partir de teorias sobre o assunto, surgiram correntes relacionadas com os fatores citados (líder, liderados, situação e integração entre eles):

CORRENTE CENTRADA NA FIGURA DO LÍDER [...] foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. [...] a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio [...]

CORRENTE CENTRADA NOS SEGUIDORES [...] nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo [...] procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social.

CORRENTE CENTRADA NA SITUAÇÃO [...] a situação de liderança, isto é, a relação entre o líder e os liderados [...] relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo.

CORRENTE INTEGRADORA [...] a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder [...] o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais. (BRASIL, 2011, p. 2-3 e 2-4)

Nesse escopo conceitual, pode-se afirmar que a liderança militar constitui na relação, recíproca, existente entre os militares em função de comando ou chefia, em qualquer nível, com os demais integrantes de sua fração que possibilitam, não apenas o cumprimento das missões de sua organização militar (OM), mas constitui, em especial, no sentimento de compromisso e envolvimento pessoal e coletivo que o comandante ou chefe possui e que desperta nos seus subordinados para que o auxiliem no cumprimento dessas missões, fazendo desta uma fração de elevado desempenho profissional militar.

#### 4.1 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes. (BRASIL, 2011)

Portanto, quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas no cerne das relações entre liderados e líderes, os sólidos laços de liderança com os

subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada. Assim não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis que não estejam intrinsecamente engajados em adquirir ou aperfeiçoar competências que potencialize capacidades fundamentais na condução de operações em ambiente de amplo espectro.

Competência é a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os para decidir e atuar em um conjunto de situações semelhantes. Esses recursos mobilizados estão relacionados com conteúdos de aprendizagem, capacidades cognitivas, capacidades físicas e motoras, capacidades morais, habilidades, atitudes e valores. Nesse sentido, a Liderança Militar, voltada para a condução do vetor humano para a consecução dos objetivos estabelecidos em cada tarefa, compõe-se de competências as quais estão relacionadas com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.

As competências do líder militar são o conjunto de habilidades que o líder deve ser, saber e fazer (componentes dos pilares da liderança), visando a alcançar a liderança militar. Elas são divididas em competências cognitivas, psicomotoras e afetivas. (BRASIL, 2011a)

As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a auto-avaliação e com a vivência na caserna. (BRASIL, 2011a)

Segundo a referência acima, as competências cognitivas e psicomotoras são a proficiência técnica e tática. Referente à técnica, esta é decisiva para a manutenção segura do equipamento militar, bem como seu emprego eficaz. O conhecimento acerca dos Materiais de Emprego Militar (MEM), contribui na condução das operações militares, uma vez que permite ao líder potencializar o emprego operações de amplo espectro, cuja grande quantidade de equipamentos com tarefas variadas na Força Terrestre, exige dos comandantes cognição para decidir com oportunidade. Tal competência contribui para a credibilidade do Chefe Militar, aumentando o poder de combate.

Outra competência cognitiva refere-se ao conhecimento do ser humano. Nesse princípio destacam-se o autoconhecimento, o conhecimento e compreensão da natureza humana. Referente ao autoconhecimento, torna-se fundamental que o líder conheça seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar suas capacidades e minimizar suas deficiências.

Nesse escopo, o conhecimento e compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para que o líder possa perceber as forças que atuam dentro de uma situação particular e procure utilizá-las para o cumprimento da missão, estabelecendo um quadro de referência por meio do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva seus subordinados. Nessa linha, também enquadra-se o conhecimento dos subordinados, cuja percepção permitirá ao líder potencial as capacidades e limitações de seus comandados.

As competências afetivas estão relacionadas ao domínio afetivos, podendo ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual e interpessoais quando para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas.(BRASIL, 2011a)

As competências afetivas pessoais estão diretamente relacionadas a valores como coerência, responsabilidade, imparcialidade, como poder estar relacionadas às habilidades individuais, dentre as quais se destacam a decisão, objetividade e senso de organização.

A imparcialidade baseia-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados. É a expressão do valor justiça.

A responsabilidade é a competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos.

O aspecto individual da objetividade refere-se à capacidade para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. Os problemas de um grupo geralmente decorrem da



ausência de um líder ou de seus equívocos. O sucesso do líder está apoiado na sua habilidade para identificar e agir nas situações ou problemas potenciais ou reais tão logo surjam, escolhendo, para isso, o meio mais rápido e direto.

A organização é a competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios. As tarefas são realizadas segundo uma ordem de prioridade e atribuídas a membros do grupo, de modo a possibilitar maior eficiência.

**Referente à decisão, esta competência é a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado.** A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio.

Na parte das competências afetivas interpessoais, vale destacar a comunicabilidade, cooperação e direção.

A comunicabilidade é ferramenta de trabalho em que o líder dispõe para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal. Essa competência é que garantirá a interação do líder com seus liderados.

No quesito cooperação, o líder militar deve ter uma atitude cooperadora perante o grupo, haja vista a importância do trabalho no âmbito das operações (cujos componentes podem agregar outras agências) para o êxito da missão e da expressividade do líder, reconhecido como alguém que não somente determina, mas que também executa quando necessário.

O aspecto direção é a competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão.

As competências acima, explicitadas no C 20-10 LIDERANÇA MILITAR, ratificam qualidades ou princípios fundamentais aos líderes militares na condução do processo decisório nos Grandes Comandos cuja natureza pressupõe habilidades singulares na condução da guerra, particularmente na dimensão humana dos conflitos no amplo espectro.

O manual de liderança militar do Exército dos EUA, ADRP 6-22(FM 6-22) EUA (2012), afirma que as competências essenciais do líder se aplicam a todos os níveis de liderança vivenciados pelo mesmo ao longo da carreira militar. E que essas competências são demonstradas por comportamentos que podem ser observados e avaliados prontamente por um universo de líderes e seguidores (superiores, subordinados, semelhantes e mentores), fazendo das competências do líder uma boa referência para desenvolvimento e avaliação de outros líderes com foco nos resultados.

O quadro a seguir identifica as competências essenciais do líder e os subconjuntos delas:

<b>CONDUZINDO</b>			
<b>Conduza pessoas</b>	<b>Estenda a influência além da cadeia de comando</b>	<b>Lidere pelo exemplo</b>	<b>Comunique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crie propósito, motivação e inspiração.</li> <li>- Imponha limites.</li> <li>- Balanceie a missão e o bem-estar da tropa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construa confiança fora dos limites de sua autoridade.</li> <li>- Entenda esfera, meios e os limites da influência.</li> <li>- Negocie, construa consenso, resolva conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exiba caráter.</li> <li>- Lidere com confiança sob condições adversas.</li> <li>- Demonstre competência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escute ativamente.</li> <li>- Estabeleça metas para ação.</li> <li>- Assegure que todos compreenderam por igual.</li> </ul>
<b>DESENVOLVENDO</b>			
<b>Crie um ambiente positivo</b>	<b>Prepare-se</b>	<b>Desenvolva líderes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabeleça as condições para um clima positivo.</li> <li>- Construa trabalho em equipe e coesão.</li> <li>- Encoraje a iniciativa</li> <li>- Demonstre cuidado pelas pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esteja preparado para desafios previstos e imprevistos.</li> <li>- Expanda conhecimento.</li> <li>- Mantenha a autoconsciência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalie as necessidades de desenvolvimento. Desenvolva no trabalho.</li> <li>- Apoie o crescimento profissional e pessoal.</li> <li>- Ajude as pessoas a aprender.</li> <li>- Aconselhe, treine e seja mentor.</li> <li>- Construa equipes e processos.</li> </ul>	
<b>ALCANÇANDO</b>			
<b>Alcance resultados</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Providencie direção, orientação e prioridades.</li> <li>- Desenvolva e execute planos.</li> <li>- Cumpra missões de maneira consistente.</li> </ul>			

Quadro 2 – Competências essenciais do líder. Fonte: (EUA, 2012).

## 4.2 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA MILITAR

Os princípios de liderança são linhas de orientação universais, comprovadas através da ação e conduta de líderes de sucesso. Embora a sua importância varie para cada situação, o líder que ignore qualquer deles arrisque a falhar na liderança eficaz dos seus homens. Os princípios da liderança permitem aos líderes, independentemente do escalão, desenvolver um

método para aperfeiçoar a sua capacidade de liderança (VIEIRA, 2002).

Os princípios de liderança militar, portanto, são a base da doutrina de liderança. Proporcionam um caminho para o desenvolvimento do líder, dos subordinados e da unidade. No Exército Brasileiro, a liderança militar é baseada em 11 (onze) princípios aplicáveis a todos os escalões de chefia, conforme o quadro a seguir:

<b>PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA MILITAR</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
<b>Conhecer sua profissão.</b>	O líder deve dominar as técnicas, os procedimentos, as normas e a doutrina de emprego do seu escalão e de sua organização militar, para isso deve manter-se atualizado, além de compreender os problemas humanos, buscando saber não só as necessidades, mas as também as atribuições e competências de seus subordinados.
<b>Conhecer-se e procurar o autoaperfeiçoamento.</b>	É dever de todo líder saber avaliar-se, conhecer seus aspectos positivos (possibilidades) e suas deficiências.
<b>Assumir a responsabilidade por seus atos.</b>	O Líder é responsável por seus atos e de seus subordinados em todas as situações de serviço.
<b>Decidir com acerto e oportunidade.</b>	O Líder deve ser capaz de raciocinar com lógica e analisar cada situação, a fim de tirar proveito das oportunidades e adotar a melhor decisão.
<b>Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados.</b>	Quando delega missões aos subordinados, o líder faz com que estes assumam as consequências de seus atos. Assim procedendo, conquista o respeito e a confiança, desenvolve o espírito de iniciativa e obtém a franca contribuição de seus liderados.
<b>Servir de exemplo a seus homens.</b>	O líder é sempre um espelho para os subordinados e por isso deve ter uma apresentação e conduta que despertem a admiração, o orgulho e o desejo de imitação.
<b>Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados.</b>	Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los frequentemente, familiarizar-se com eles, compreender-lhes as personalidades e compartilhar suas alegrias e tristezas.
<b>Manter seus homens bem informados.</b>	O subordinado bem informado sobre a missão, a situação e a finalidade de seu trabalho é muito mais eficiente e cumpre melhor e com maior iniciativa o seu dever.
<b>Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas.</b>	O líder deve transmitir ordens claras, precisas e concisas. A fiscalização assegura a correta execução da missão e pode ser realizada pelo próprio líder ou com o apoio de alguns subordinados.
<b>Treinar seus subordinados como uma equipe.</b>	O treinamento pessoal e o desenvolvimento do espírito de equipe são tarefas do líder, pois prepara os homens para cumprirem a missão. É dever do líder treinar seus homens de modo que sejam tática e tecnicamente capazes de trabalhar em conjunto.
<b>Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.</b>	O líder deve conhecer tanto as qualidades quanto as limitações de seus homens e designá-los adequadamente para que os objetivos das missões sejam atingidos.

Quadro 3 – Os princípios de liderança militar. Fonte: (BRASIL, 1991, p.4-1).

Os princípios de liderança militar podem ser entendidos como competências essenciais do líder. Constituem-se em leis naturais comprovadas e validadas por si próprias. Eles nem se alteram nem mudam, indicam o caminho base e se aplicam em todos os momentos e lugares sob a forma de valores, ideias, normas e ensinamentos que elevam, enobrecem, satisfazem, fortalecem e inspiram as pessoas. (COVEY, 2002, p. 10).

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA MILITAR

A comunicação é a transferência de informação e compreensão de um indivíduo para outro. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. É frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor (líder) e um receptor (liderado), com a consequente percepção do significado entre os indivíduos envolvidos. Por isso, quando é eficaz, tende a gerar um melhor desempenho no trabalho, uma vez que as pessoas compreendem melhor suas tarefas e têm a correta assimilação dos sentimentos e valores que lhes foram transmitidos. (ABALLO, 2010)

Ao considerar a interação como um dos fatores da liderança, a comunicabilidade torna-se uma competência de grande importância, pois é por meio dela que o líder interagirá com seus liderados, persuadindo ao cumprimento das tarefas.

A persuasão constitui importante fator na construção do processo de liderança. Ela utiliza argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui. Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios. Assim quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, mais bem-sucedido será. Dessa forma, para persuadir, em algum momento, terá que falar de modo convincente, empregando argumentos lógicos e claros. O militar, mais do que todos, deve possuir o domínio da expressão oral, tanto para convencer quanto para dar as ordens.

Tannenbaum postula que a essência da liderança é a influência interpessoal, que envolve o influenciador numa tentativa para afetar o

comportamento do influenciado, por meio da comunicação. O autor ainda afirma que a capacidade de liderar é a capacidade de comunicar-se (TANNENBAUM,1972).

Essa abordagem é importante, pois engloba praticamente a totalidade das atividades dos militares. Todo o tempo que o líder militar estiver sendo visto, seja na rua em uma atividade social, seja no interior do quartel preparando ou ministrando uma instrução, ou durante uma formatura e mais ainda quando em operações, ele está emitindo sinais de comunicação que irão gerar atitudes em seus subordinados. Por isso é que a comunicação, juntamente com o líder, os liderados e a situação, compõe a estrutura dinâmica da liderança militar (DA SILVA, 2008).

De acordo com o Manual do exército norte-americano ADRP 6-22(FM 6-22), líderes utilizam a comunicação para convencer o entendimento claro sobre o que precisa ser feito e o porquê. Líderes não conseguem liderar, supervisionar, construir grupos, aconselhar e treinar sem a habilidade de comunicar de uma forma clara. A comunicação também flui do escalão mais baixo para o superior. Líderes descobrem o que as pessoas estão pensando, falando e fazendo, por escutar atentamente (EUA, 2012).

Ainda, de acordo com o Manual ADRP 6-22(FM 6-22), uma liderança competente depende de uma boa comunicação. Ainda que observado como um processo de prover informação, comunicação como uma competência garante mais do que uma simples transmissão de informação. Permite alcançar um novo entendimento, além do que garante criar uma nova e melhor conscientização (EUA, 2012).

Nesse sentido, verifica-se que comunicar-se de forma conveniente, portanto, é pré-requisito para aqueles que buscam exercer a liderança militar. Essa comunicação se fará pela voz e pela atitude de quem se propõe a liderar um grupo. Sendo assim, a essência da liderança está na interação social, onde se sobressai como líder aquele que consegue expressar, com clareza e precisão, o sentimento e a vontade do grupo, o que contribuirá para o sucesso da missão.

#### 4.4 FORMAS DE LIDERANÇA NOS GRANDES COMANDOS

A liderança militar pode ser expressa nas formas direta e indireta, estando presentes, em diferentes proporções, nos diversos níveis de comando no EB, a saber: pequenos escalões, tático/operacional e estratégico,

interessando, apenas, os dois últimos para este trabalho.

As formas de liderança são a direta e a indireta. Elas são expressadas pelo grau de contato que o líder possui com os seus liderados em determinados grupos. A direta se materializa pela presença do líder no ambiente de trabalho e pela sua comunicação com o grupo sem interlocutores. Diferentemente, a indireta ocorre pela distância do líder em relação ao ambiente de trabalho e por meio de interlocutores no processo de comunicação com o grupo.(BRASIL, 2011a)

No nível tático/operacional, o líder utilizará as formas direta e indireta de liderança. Ocorre nas brigadas, nas divisões de exército e nos comandos militares de área. A forma indireta se expressará pela capacidade de influenciar, via cadeia de comando, o comportamento humano e de conduzir grandes efetivos militares ao cumprimento das missões. Essa forma indireta é exercida por meio de militares nos cargos de Estado-Maior, os assessores, surgindo a demanda de construir liderança por meio de ensinar outros a liderar e a construir correntes de liderança ao longo das relações de comando, gestão e assessoramento.(BRASIL, 2011a)

A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da instituição EB. O comandante militar concebe a estrutura desejada, os recursos, conduz as mudanças necessárias. Ele comunica a visão estratégica da Instituição e atua em ambiente de incerteza e complexidade, interagindo com outros elementos das diversas esferas de poder. Jamais perde de vista os valores que sustentam a Instituição. É responsável por criar estruturas e processos favoráveis à construção das correntes de liderança ao longo das relações de comando, gestão e assessoramento, em especial, na ordenança da educação na F Ter.

A liderança nos níveis tático/operacional e estratégico são do modelo de liderança missão pela finalidade. No EB não há doutrina aprofundada sobre o assunto. O Exército dos EUA dispõe de publicações específicas para difundir o tema a saber: "ADP e ADRP 6-0- Mission Command", que exploram a filosofia da missão pela finalidade como desejável para o Cmt liderar em operações no amplo espectro. A filosofia pressupõe o Cmt focar em definir o Efeito Final Desejado(EFD) e delegar aos subordinados o como fazer para alcançá-lo, caracterizando uma liderança indireta, com ênfase no estilo de comando delegativo. (USA, 2012a)

A liderança militar, tanto em tempo de normalidade, quanto em tempo de crise ou conflito, tem nos valores que a sustentam referências imutáveis, essenciais e perenes. No entanto, algumas competências possuirão diferentes graus de importância, quando da mudança de uma situação de normalidade para uma situação de crise ou conflito, alterando as características da Liderança Militar.

Assim, segundo o C 20-10 Liderança Militar, na situação de normalidade, as competências que mais sobressaem são o tato e persuasão no nível interpessoal, e a organização, responsabilidade e direção no nível pessoal. O Tato visa agir sobre os fatores de motivação, e a persuasão tem como objetivo conduzir espontaneamente os subordinados e quebrar resistências a mudanças de rotina. A organização, aliada à responsabilidade e direção a nível pessoal, consubstancia-se no bom planejamento, o que contribui para aumentar a eficiência.

Referente à situação de crise ou conflito, conforme o mesmo manual citado acima, caracteriza-se o nível de tensão próprio à crise, onde destacam-se as competências que promovem a consciência situacional para a tomada de decisões, com legitimidade e acerto. Assim, tem-se na proficiência profissional o embasamento confiável e persuasivo, favorecendo o surgimento da liderança no âmbito do Estado- Maior (EM).

Dessa forma, as características citadas acima estão relacionadas com os pilares da liderança militar (saber, ser e fazer) com vistas a liderar, construir liderança e alcançar metas, tendo a referência da ética, valores, crenças e normas e por meio dos estilos de comando, independente de nível de comando ou situação vivenciados pelo Comandante.

#### 4.5 ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA A CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA

A liderança militar nos diversos escalões envolve a aplicação de ferramentas cognitivas afetivas e morais, onde inexiste fórmulas para emprega-las. A situação, o liderado, o líder e a interação entre os mesmos é que ditarão a melhor forma de aplicá-las. Assim, a base doutrinária do EB em seu manual de liderança militar explicita algumas orientações no sentido de direcionar o comando no caminho do cumprimento da missão.

	Descrição
1ª Orientação	<b>Conheça os indivíduos</b> que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo crescimento profissional e pelo bem-estar de todos. O conhecimento das habilidades e da personalidade dos liderados permitirá a composição de equipes homogêneas, cujos integrantes se complementam em suas capacidades.
2ª Orientação	<b>Comunique-se com correção e eficiência.</b> Sem a comunicação entre o líder e os liderados não haverá interação entre eles e, em consequência, não haverá liderança. O líder irá convencer os liderados a agirem de uma determinada maneira por intermédio de palavras e dos bons exemplos.
3ª Orientação	<b>Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato.</b> O líder militar, em muitas situações, terá que decidir e dar ordens, com rapidez, de forma firme e persistente. Entretanto, só deverá tomar decisões e emitir as ordens correspondentes após estudar as situações que se lhe apresentarem. Não obstante, persistirá em seus propósitos e não se intimidará com críticas e opiniões contrárias. Entretanto, trabalhará com cuidado, evitando as contraordens. <b>Deve agir com sereno rigor.</b>
4ª Orientação	<b>Ensine o subordinado a confiar.</b> A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Mas ela não surge do nada e não aparece de repente. A confiança no líder vai surgindo aos poucos, à medida que os liderados identificam nele uma pessoa digna de respeito. No combate, situação em que todos estarão correndo risco de vida, o indivíduo somente obedecerá voluntariamente às ordens se confiar naquele que o lidera.



5ª Orientação	<b>Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional.</b> Significa decidir empregando um método de “estudo de situação”, após praticá-lo algumas vezes, como maneira de raciocinar, adquirindo a capacidade de decidir com rapidez e acerto. Saber ouvir pessoas mais velhas e experientes, principalmente aquelas que já tenham vivido ou visto casos semelhantes ao que se esteja tratando. A capacidade de acerto está entrelaçada com o equilíbrio emocional. O indivíduo que se descontrola geralmente não age com o adequado senso e toma atitudes prejudiciais ao grupo e a si próprio.
6ª Orientação	<b>Elogie o trabalho bem-feito, assim como o esforço sincero para cumprir a missão.</b> Se o comandante quiser liderar, terá que ser justo e reconhecer o trabalho bem-feito. Um elogio oportuno reforça a atitude correta e o elogiado tenderá a esforçar-se para manter o bom padrão alcançado. Todos necessitam de estímulos que aumentem seu amor-próprio e sua autoconfiança.
7ª Orientação	<b>Apoie e estimule a iniciativa de seus comandados na busca por soluções para os problemas do grupo.</b> As decisões do comandante, bem como as normas da Instituição e outras barreiras legais porventura existentes, devem ser do conhecimento de todo o grupo e respeitadas pelos seus integrantes. Esses são os limites da iniciativa, que só deverão ser ultrapassados em situações de emergência, ou quando os planos estabelecidos tenham sido superados por uma nova e imprevista situação. Não obstante, deve-se evitar ao máximo sancionar as iniciativas equivocadas.

8ª Orientação	<p><b>Converse com seus comandados, mantenha-os bem informados</b> e tenha sempre uma palavra positiva para animá-los. O comandante deve manter contato permanente com seu pessoal e mesmo aquele que estiver em um nível de liderança mais elevado deve, sempre que for possível, falar diretamente aos subordinados. Não se pode liderar a distância. É preciso manter contato aproximado com os liderados e se comunicar com eles de maneira eficaz.</p>
9ª Orientação	<p><b>Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.</b> A coragem é um atributo importante que deve ser demonstrado para inspirar os seguidores. Se um comandante não for corajoso, seus subordinados não o seguirão no combate ou na execução de tarefas difíceis.</p>
10ª Orientação	<p><b>Seja um permanente bom exemplo para os subordinados.</b> Significa que se alguém deseja liderar, é fundamental que interaja com as pessoas, que empregue a capacidade de persuasão, a qual deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega. O líder militar não pode dar maus exemplos aos seus liderados.</p>
11ª Orientação	<p><b>Tenha um projeto para a OM ou o grupo que está sob seu comando</b> e saiba explicá-lo aos seus subordinados. Representa que os líderes militares são pessoas de ação que não se conformam com o erro, que procuram criar coisas novas e melhores, que ajudam os companheiros e subordinados a se aperfeiçoarem e que labutam continuamente pelo bem comum.</p>

12ª Orientação	<b>Empenhe-se em identificar e formar outros líderes</b> , com os quais formará um grupo coeso e capaz de cumprir missões complexas com eficiência. A cadeia de liderança, que se constrói em consonância com a cadeia de comando, garante o sucesso da OM no cumprimento de suas missões específicas. Para as Unidades operativas, é fundamental fazer esse trabalho, sob pena de não se obter êxito no adestramento e no combate.
----------------	---

Quadro 4 – Orientações para Construção Liderança Militar. Fonte: (BRASIL, 2011).

Assim, o quadro acima apresenta a descrição de aspectos que podem orientar os Chefes Militares nos Grandes Comandos na condução da tropa nas diversas situações de normalidade e não-normalidade.

## 5. O PROCESSO DECISÓRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

“ O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que conduzirá à vitória. É calculando e analisando que o estrategista vence previamente a guerra, na simulação do seu templo...”( Sun Tzu)

Segundo o Manual MD35-10-G.102 - glossário das Forças Armadas, processo decisório é conjunto de ações realizadas pelo comandante e seu Estado- Maior para a tomada e execução das decisões. Nesta mesma linha, o manual EB20 – MC – 10.2015 – Comando e Controle, define que esta decisão envolve muitos fatores e que requer intuição, análise para reconhecer a essência do problema e criatividade para encontrar uma solução prática. Tal habilidade é fruto da experiência, da cultura, da educação, da inteligência, da flexibilidade, da percepção e do caráter.

A metodologia de planejamento da Força Terrestre tem seu processo decisório baseado na Metodologia de Planejamento Conceitual e a Metodologia de Planejamento detalhado. O primeiro refere-se à Concepção Operativa do Exército, definido “o que fazer”, e a segunda no Estudo de Situação do Comandante, definindo o “como fazer”. (BRASIL, 2014a)

Os conflitos atuais atraem as operações para áreas mais humanizadas, com a inserção de novos atores e com regras de engajamento bastante restritivas, elevando o nível de complexidade do ambiente operacional e dos problemas decorrentes desta mudança. Assim, sem invalidar os modelos

analíticos, majoritariamente cartesianos, o processo decisório insere ferramentas para entender, visualizar e descrever os problemas militares, desenvolvendo abordagens para solucioná-los. Nesse sentido, a Forças Terrestre utiliza na solução de problemas militares no decorrer das operações a vertente Conceitual e a vertente detalhada.

Assim, o Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) constitui o meio segundo o qual os comandantes em todos os níveis desenvolvem o exercício da autoridade visando ao cumprimento da missão, orientando o desenvolvimento dos planejamentos conceituais e detalhados, para que o comandante possa entender visualizar e descrever o ambiente operacional. Proporciona também, ao comandante, além de decisão adequada, direção, liderança e avaliação de forma contínua das operações militares.(BRASIL, 2015b)

O caráter institucional do processo decisório militar, majoritariamente cartesiano, a nossa cultura organizacional e os nossos processos mentais individuais moldam os pensamentos pré-concebidos na tomada de decisões. Nos atuais planejamentos, é necessária a quebra de paradigmas, onde a doutrina consagra o Exame de Situação do Comandante (planejamento detalhado), instrumento utilizado na tomada de decisões, como um processo que pressupõe a racionalidade objetiva e se baseia em um modelo linear e organizado em etapas, que gera uma linha de ação específica, sendo útil para a análise de problemas que exibam estabilidade e sejam sustentados por premissas em que as ações realizadas geram resultados específicos. (BRASIL, 2014a)

Nesse sentido torna-se relevante a experiência do comandante e do Estado-Maior (EM) no planejamento de operações, onde avulta de importância a construção de soluções militares inovadoras, coerentes com o ambiente operacional e com os problemas militares cada vez mais complexos.

## 5.1 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO CONCEITUAL

O planejamento conceitual no escopo do processo decisório na solução de problemas militares complexos do EB materializa-se na Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE).

O planejamento conceitual está diretamente associado à Arte Operacional, que por sua vez, é o processo de pensamento que orienta tal planejamento. A Arte Operacional traduz o enfoque cognitivo de comandantes e Estados-Maiores, apoiados por habilidades, conhecimentos, métodos e experiências que serão essenciais na solução de problemas militares complexos.

Os elementos da Arte Operacional como Estado Final Desejado, Centro de Gravidade, Pontos Decisivos, Faseamento, Risco, dentre outros, auxiliam na identificação de objetivos e do problema a ser resolvido. Vale ressaltar ainda, que o produto dessa Metodologia explicitará a Diretriz de Planejamento que orientará o planejamento detalhado por meio do Exame de Situação do Comandante. (BRASIL, 2014a)

Nesse sentido, a experiência e o julgamento do Comandante são fundamentais para que a Diretriz de Planejamento seja clara e precisa. Ela deve permitir ao estado-maior compreender as linhas gerais da sua visualização, para que possa explorar diferentes linhas de ação. Tal como acontece com a sua intenção, o comandante pode modificar a Diretriz de Planejamento com base em inserções de seu EM ou elementos subordinados.

Assim, por meio da liderança, o comandante motiva os subordinados, EM e combatentes, dando-lhes uma direção e um propósito à missão. Vale ressaltar ainda, a presença do comandante como necessária para condução eficaz das operações. A localização do comandante na área de operações é fator importante para o exercício da liderança, por isso, deve equilibrar seu tempo entre conduzir seu EM no processo de planejamento e conduzir seus comandados por meio de um propósito, direção e motivação.

A MCOE consiste em estudar um ambiente operacional e formular um problema, utilizando como uma das ferramentas o pensamento crítico e criativo de um grupo de trabalho, que considera a perspectiva e a visão geral de outros para compreender a situação de forma global, a qual servirá de referência para o desenvolvimento de soluções dos problemas.

Nesse processo será realizada a avaliação do ambiente operacional cujo cenário constitui-se de duas partes: o estado atual e o Estado Final Desejado (EFD) para o ambiente operacional. O fator que preenche a lacuna

entre as partes citadas, constitui-se no problema a ser solucionado.

Na análise do estado atual do ambiente operacional, o comandante e o EM desenvolvem uma compreensão contextual da situação, identificando e explicando os comportamentos dos atores relevantes. Em relação ao EFD, este constitui-se em um quadro que envolve a visão das condições desejadas que, se alcançadas, cumprirão os objetivos da política. Assim, essa condição desejada é um estado futuro e esperado, podendo ser tangível ou intangível, militares ou não militares e ainda podendo se concentrar em fatores físicos ou psicológicos.

A partir da compreensão da situação obtida por intermédio da avaliação atual e o EFD, o EM formula o problema e desenvolve sua definição de forma concisa e clara, contribuindo para que o processo decisório garanta que as operações progridam de forma consistente em direção ao Efeito Final Desejado.

O comandante é a figura central na MCOE, devido não só à capacitação e experiência, como também no senso de julgamento e nas decisões necessárias, inerentes à função de orientar o EM durante o processo. Assim, avulta de importância a capacidade de Liderança do mesmo em convergir os esforços na direção do objetivo a ser atingido.

Os Comandantes empregam a MCOE para mitigar os desafios da complexidade e incerteza inerentes às operações em ambiente de amplo espectro, aproveitando seu conhecimento, experiência, bom senso e intuição para gerar uma compreensão mais clara das condições necessárias para concentrar esforços e alcançar o sucesso. Esta Metodologia necessita do exercício efetivo do comando, proporcionando uma perspectiva ampla que aprofunda a compreensão e visualização.

Assim, diante de situações com variados graus de complexidade, para os quais as soluções encontradas encerram sempre algum grau de incerteza, o sucesso as operações repousa em um planejamento que permita a aplicação de ações necessárias à sua execução, baseado em dados confiáveis e atualizados, com flexibilidade e abrangência suficientes para lidar com a evolução dos fatos no decorrer do conflito. ( BRASIL, 2011, v.2)

Nesse escopo, o manual EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento de Operações Terrestres (PPCOT) constitui em ferramenta a ser utilizada no

processo decisório no nível tático das operações como metodologia complementar ao Processo de Planejamento Conjunto(PPC) estabelecido no MD30-M-01(2011,v.2) Doutrina de Operações Conjuntas.

O PPCOT constitui-se em uma forma sistematizada de abordagens de problemas militares complexos típicos do atual contexto no qual ocorrem as operações militares. Incorpora um modelo desenvolvido a partir do aprendizado organizacional. Esse processo consiste nas principais atividades de comando e controle, dentre as quais, o planejamento, a preparação, o controle da execução e uma contínua avaliação das operações. ( BRASIL, 2014a)

Na metodologia aplicada como base no processo decisório nas operações, cabe ao Comandante conceber o emprego adequado dos recursos materiais e humanos disponíveis e buscar identificar aspectos que lhe sejam potencialmente vantajosos em relação aos oponentes, bem como resguardar eventuais deficiências ou fraquezas de uma ação adversa.( BRASIL, 2011)

O PPCOT tem como propósito proporcionar aos comandantes a obtenção da consciência situacional. A metodologia propõe o uso da arte do comando e da **ciência** do controle para alcançar a superioridade de informações e responder a uma situação, tomando decisões adequadas.

A Consciência Situacional consiste na perfeita sintonia entre a situação percebida pelos comandantes e a situação real, de modo a permitir melhores condições ao processo decisório. Essa percepção é atualizada por meio da disponibilidade ao decisor, de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes, inclusive de inteligência, que associados à sua experiência profissional, às suas crenças e valores, bem como à sua habilidade no trato de outras informações disponíveis, lhe proporciona uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente, que pode ser considerado um problema a resolver ou as particularidades dos elementos envolvidos nesse problema (BRASIL, 2014a).

A Arte do Comando pode ser definida como o exercício criativo e hábil de autoridade por meio de tomada de decisão oportuna e de exercício de liderança. Como arte, requer o exercício de julgamento, bem como o aprimoramento da capacidade de liderança como forma de influenciar pessoas para fomentar a cooperação e o diálogo.

A Ciência do Controle consiste em um conjunto de sistemas e procedimentos utilizados pelos comandantes e seus EM para superar as limitações físicas e processuais em que suas unidades operam. Os comandantes impõem controle suficiente para potencializar o efeito do poder de combate no ponto e no tempo decisivos, sem que implique restrição à liberdade de ação para que os subordinados realizem suas tarefas. Vale ressaltar que a ciência do controle depende das informações, comunicação, estrutura e grau de controle. (BRASIL, 2014)

Na sequência, a superioridade de informações proporciona a iniciativa das ações. O esforço para a busca da superioridade de informações objetiva visa incrementar a capacidade de reação dos comandantes, contribuindo para a tomada de decisões de forma adequada, com a necessária celeridade e efetividade, de modo a permitir a atuação com ações ou respostas proporcionais à ameaça.

Dessa forma, o processo decisório, estruturado no PPCOT, na vertente conceitual, pressupõe, por intermédio da Arte do Comando e da ciência do controle, a superioridade de informações obtida pela consciência situacional. Essa metodologia, aliada a capacidade de liderança dos comandantes delinea os fatores essenciais para alcançar a vitória nas tarefas nos Grandes Comandos.

## 5.2 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DETALHADO

A Metodologia de Planejamento Detalhado, também conhecido como Exame de Situação do Cmt, é o processo sistemático de emprego dos elementos envolvidos que visa a dar uma sequência lógica e ordenada aos diversos fatores que envolvem o processo decisório nas operações no amplo espectro. (BRASIL, 2014a) Conforme o Manual EB20-MC-10.211 – Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), o Exame de Situação do Comandante é um método de planejamento interativo que proporciona ao tomador de decisão a compreensão da situação e da missão, permitindo a formulação de solução para um problema militar, desenvolvendo linhas de ação para a decisão do comandante e a produção de planos ou ordens. Ele integra as atividades do comandante, EM, comandos



subordinados e de parceiros em ambiente interagências. Auxilia ainda, o comandante a aplicar rigor, clareza, razão, lógica e conhecimento profissional para entender situações, desenvolver opções para solucionar problemas e tomar decisões. Além disso, possibilita ao comandante, EM e outros elementos pensar de forma crítica e criativa durante o planejamento. Seu resultado permite ao comandante maior consciência situacional, compreensão da situação e uma ordem que guiará a força durante a preparação e a execução.

Segundo o professor George Rainbolt, do Departamento de Filosofia da Georgia State University – EUA, o pensamento crítico é a habilidade de avaliar corretamente os argumentos feitos por outros e construir bons argumentos por si mesmo. Tal ferramenta permite pensar estrategicamente em face dos novos desafios advindos da imprevisibilidade dos ambientes interno e externo, características das operações enquadradas em ambiente de amplo espectro. Assim esta ferramenta revela-se muito útil para o planejamento e para subsidiar o processo decisório na solução de problemas militares complexos.

Segundo SHAMBARCH (2004), a Segurança Nacional e os ambientes operacionais contemporâneos são inerentemente voláteis, incertos, complexos e ambíguos. A partir dessa constatação, o pensamento criativo como sendo a capacidade de produzir ideias novas que sejam valorizadas por outras pessoas é fundamental para indivíduos, grupos e organizações possam realizar abordagens novas e eficazes em relação aos desafios e para compreender a interação entre uma organização e seu ambiente externo, seja no nível tático, no operacional ou no estratégico.

Assim, operar com eficácia requer líderes que tenham sofisticadas habilidades cognitivas, adequadas às diversas exigências desses ambientes. Eles precisam ser mentalmente ágeis e versáteis, aprender rapidamente, antecipar-se a eventos futuros, adaptar-se quando necessário e possuir a capacidade de examinar cada questão dentro do contexto apropriado. (ALLEN, 2008)

Essas habilidades, pensamento crítico e criativo serão transversais e relevantes no Estudo de Situação, uma vez que estas revestem de grande complexidade e ainda por envolver técnicas, táticas e procedimentos e cultura organizacional das Forças envolvidas e que precisam ser potencializados para

o atingimento do EFD.

O Exame de Situação do Comandante é um processo continuado e consiste de seis fases integradas. Cada etapa do estudo tem várias entradas de dados e informações (insumos) e um método (fase) para estudo que gera os produtos de cada fase. Tais produtos proporcionam uma melhor compreensão da situação e facilitam a etapa seguinte. O comandante e EM geralmente executam essas etapas em sequência, no entanto, podem revê-las, quando julgarem necessário, de maneira interativa à medida que novas informações são disponibilizadas, contribuindo para o aprendizado organizacional e melhorando a consciência situacional.

INSUMOS	FASE	PRODUTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebimento da ordem escrita ou verbal do escalão superior.</li> <li>- Conhecimentos e EEI do Escalão Superior.</li> <li>- Produtos da MCOE.</li> <li>- Informações de outras organizações.</li> </ul>	<p><b>01</b> <b>Análise da Missão e Considerações Preliminares</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretriz Inicial do comandante.</li> <li>- PI Inicial da utilização de tempo.</li> <li>- Sumário do problema.</li> <li>- Enunciado da Missão.</li> <li>- Intenção Inicial do Comandante.</li> <li>- Levantamento dos EEI.</li> <li>- Conclusões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da missão.</li> <li>- Intenção Inicial do Comandante.</li> <li>- Diretriz Inicial do comandante.</li> <li>- EEI.</li> <li>- Conclusões</li> </ul>	<p><b>02</b> <b>A situação e sua compreensão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência Situacional do Ambiente Operacional.</li> <li>- Novas Nec EEI.</li> <li>- Diretriz Cmt Atualizada.</li> <li>- Composição Inicial dos Melos</li> <li>- Linhas de ação e esquemas de manobra.</li> <li>- Composição dos melos.</li> <li>- Conceito geral da operação.</li> <li>- Atualização das diretrizes do Cmt.</li> <li>- Confirmação dos Pontos Decisivos.</li> <li>- Linhas de ação aperfeiçoadas.</li> <li>- Resultados do Jogo da Guerra.</li> <li>- Conclusões atualizadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem Operativa, linhas de operações, esforços, EFD e Pontos de Decisivos (MCOE).</li> <li>- Estimativas correntes atualizadas.</li> <li>- Atualização das diretrizes do Cmt</li> </ul>	<p><b>03</b> <b>Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto (Jogo da Guerra)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativas correntes atualizadas.</li> <li>- Linhas de ação aperfeiçoadas.</li> <li>- Critérios de avaliação.</li> <li>- Resultados do Jogo da Guerra.</li> <li>- Conclusões atualizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativas correntes atualizadas.</li> <li>- Linhas de ação aperfeiçoadas.</li> <li>- Critérios de avaliação.</li> <li>- Resultados do Jogo da Guerra.</li> <li>- Conclusões atualizadas</li> </ul>	<p><b>04</b> <b>Comparação das Linhas de Ação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativas correntes atualizadas.</li> <li>- Linhas de ação avaliadas e suas variantes.</li> <li>- Linha de ação recomendada.</li> <li>- Conclusões atualizadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativas correntes atualizadas.</li> <li>- Linhas de ação avaliadas e suas variantes.</li> <li>- Linha de ação recomendada.</li> <li>- Conclusões atualizadas</li> </ul>	<p><b>05</b> <b>Decisão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linha de ação escolhida pelo comandante e modificações.</li> <li>- Intenção do Comandante atualizada.</li> <li>- Diretriz de Planejamento.</li> <li>- EEI atualizados.</li> <li>- Conclusões atualizadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linha de ação escolhida pelo comandante e modificações.</li> <li>- Intenção do Comandante atualizada.</li> <li>- Conceito Final da Operação.</li> <li>- EEI atualizados.</li> <li>- Conclusões atualizadas</li> </ul>	<p><b>06</b> <b>Plano/Ordem de Operações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação dos planos e ordens.</li> <li>- Emissão dos planos e ordens</li> <li>- Compreensão completa pelos subordinados dos planos e ordens</li> </ul>

Fig 3. Sequência do Exame de Situação do Comandante Fonte: (BRASIL, 2014a)

O planejamento e execução das atividades da figura acima requerem a integração entre Chefe Militar e do EM para sua consecução. Nesse sentido, o comandante é o participante mais importante do Exame de Situação. Em que pese o seu papel como decisor, ele usa a sua experiência, conhecimento e senso de julgamento para orientar os esforços de planejamento do EM. (BRASIL, 2014a)

Cabe ressaltar que o método acima está alinhado com o Processo de Planejamento Conjunto (PPC) estabelecido pela Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa, e toma este processo por base, sendo uma referência importante por ocasião dos planejamentos nos escalões Força Terrestre Componente (FTC) até o nível unidade. Sua essência permanece a mesma, recebe a denominação de Exame de Situação do Comandante e passa a ter a mesma sequência adotada para os planejamentos conjuntos.(BRASIL, 2014a)

Ao Comandante compete compreender o problema militar, visualizar uma forma de abordá-lo, descrevendo-o aos subordinados e, por fim, controlar a execução das ações, aplicando atributos de liderança.(BRASIL, 2016)

Segundo, ainda, o EB60-ME-12.401-O Trabalho de Estado-Maior, a liderança é de fundamental importância para motivar os subordinados, dando-lhes uma direção e um propósito à missão, sendo que em muitos casos, sua presença é necessária para condução eficaz das operações.

Desse modo, durante a tarefa de planejamento das operações, o comandante aplicará o método de exame de situação, após o recebimento da missão e análise. Para tal, valer-se-á do trabalho do EM no propor as linhas de ação para o cumprimento da missão, cabendo-lhe a comparação entre elas e a seleção da mais vantajosa para atingir o objetivo. Nesse processo, valer-se-á da integração dos requisitos da operação e as capacidades disponíveis bem como de todas as informações úteis para tomada da decisão (BRASIL, 2015b, p. 3-3).

Durante o Exame de situação, a experiência tem mostrado que resultados satisfatórios no planejamento são alcançados quando o comandante interage em intervalos frequentes com o Estado-Maior (EM). Os produtos que o EM desenvolve durante a análise do problema militar no Exame de Situação detalhado auxilia o comandante a compreender melhor a situação, ampliando a visão do Chefe Militar. No decorrer do estudo, na elaboração das linhas de ação e sua comparação, o EM elabora propostas e recomendações para apoiar o processo decisório. Após a tomada de decisão, o EM prepara os planos que refletem a intenção do comandante.

Nesse escopo, o trabalho em EM, além contribuir para a decisão do comandante, em razão da interação e sinergia, permite trabalhar a liderança,

a autoconfiança, a camaradagem, a coerência, a civilidade, a comunicabilidade, a cooperação, a criatividade, a decisão, a direção, a disciplina intelectual, a flexibilidade, a meticulosidade, a objetividade, a organização, a persuasão, a responsabilidade, o tato e a tolerância. Logo, percebe-se que o trabalho em um EM, proporciona adestramento e desenvolvimento de princípios de liderança militar que auxiliam na condução do processo decisório (BRASIL, 1997c, p. A -18).

## **6. CONCLUSÃO**

Existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: Liderança, Conhecimento Técnico e Método. (O Verdadeiro Poder – Vicente Falconi)

A Liderança Militar aplicada no processo decisório nos Grandes Comandos no Exército Brasileiro potencializa a decisão do Chefe Militar. A aplicação dos princípios, competências e orientações práticas atuam como indutores da metodologia de planejamento da Força Terrestre.

Em síntese, a Liderança Militar, nos seus níveis pessoal e interpessoal, influencia positivamente o processo de tomada de decisão dos militares em função de comando. Atua como elemento do poder de combate que aliado à metodologia conceitual e detalhada, confirma o PPCOT como valioso indutor do pensamento crítico e criativo, fundamentais nas relações de comando e assessoramento, o que contribui para consecução de decisões oportunas nos Grandes Comandos, favorecendo o atingimento dos objetivos impostos.

Nesse sentido, a liderança militar funciona como ferramenta de estratégia na aglutinação de ideias e informações durante processo decisório, sendo fundamental na potencialização dos elementos do poder de combate no escopo dos planejamentos nos Grandes Comandos.

A cognição e o método utilizado pelo líder no processo decisório evidenciam o saber fazer. Os valores morais demonstrados na decisão do chefe militar favorece a consolidação das diretrizes de planejamento, o que favorece a convergência de esforços para o cumprimento da missão. Assim, a liderança militar, cujos pilares são a proficiência profissional, senso moral e atitude adequada, influenciam sobremaneira a qualidade das decisões

emanadas pelos comandantes nos Grandes Comandos.

Vale ressaltar ainda, a influência do fator comunicação como capacidade fundamental para o líder exercer o seu comando e difundir as suas decisões, transmitindo claramente ordens e instruções aos subalternos. A comunicação, dessa forma, atua como fator interveniente do processo da liderança militar, proporcionando motivação e influenciando o comportamento dos subordinados, tanto em situações de paz como em combate.

A liderança militar atua no desafio de conciliar a cultura organizacional da Força Terrestre ao ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo no qual está inserido as tarefas dos Grandes Comandos na atualidade. Os ritos desse desafio estão na manutenção dos valores e crenças sobre o qual está consolidado a estrutura organizacional do Exército Brasileiro e nas mudanças necessárias para fazer frente ao ambiente complexo onde está inserido. Assim, o líder deve empregar suas qualidades pessoais como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação e valores morais para mitigar tais óbices

Por fim, a irrefutável realidade, sobejamente evidenciada no cotidiano, indica a premente necessidade de uma Força Terrestre da Era do Conhecimento. Esta Força deve ser dotada de armamentos e de equipamentos com tecnologia agregada, sustentada por uma doutrina em constante evolução, integrada por recursos humanos altamente treinados e motivados. Nesse sentido, baseia sua organização em estruturas com as características de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade, cuja sustentação se dá com a inserção do elemento do poder de combate liderança que permite alcançar resultados decisivos nas Operações no Amplo Espectro, com prontidão operativa, com capacidade de empregar o poder militar de forma gradual e proporcional à ameaça.

## REFERÊNCIAS

ABALLO, Rodrigo Villar. **Os fatores da liderança militar em tempos de paz**. 2010. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Aperfeiçoamento em Operações Militares)- Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2010.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação – Referências- Elaboração** – (ABNT NBR 6023:2018). Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 68 p.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre. Portaria No 003 – EME, 02 jan 2014. Brasília: EME, 2014b.

DA SILVA, Marcelo Murga. A comunicação como um dos quatros principais fatores da estrutura dinâmica da liderança. 2008. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. DEPARTMENT OF THE ARMY. **ADP 6-0: Mission Command**. Washington. [s.n], 2012a.

\_\_\_\_\_. DEPARTMENT OF THE ARMY. **ADRP 6-22 (FM 6-22): ARMY LEADERSHIP**. Washington. [s.n], 2012b.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. **C 20-10: Liderança Militar** . 2ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2011a.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. **Bases para Transformação da Doutrina Militar Terrestre** . Brasília. [s.n]. 2013.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. COTER. EB70-MC-10.223: **Operações** . 5ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2017.

\_\_\_\_\_.EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. EB20-MC-10.211: **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres** . 1ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2014a.

\_\_\_\_\_.EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. EB20-MF-10.102: **Doutrina Militar Terrestre** . 1ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2014b.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. EB20-MC-10.205: **Comando e Controle** 1ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2015b.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR .T 21-250: **Manual do instrutor**. 3. ed. Brasília, 1997c.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. EB60-ME-12.401: **Manual de Ensino – O Trabalho de Estado-Maior**. 1ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2016.

\_\_\_\_\_. EXÉRCITO. ESTADO-MAIOR. **IP 20-10**: Liderança militar. 1. ed. Brasília, DF, 1991.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. 2. Ed. Falconi, 2013. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 9788598254579.

MEDINA, Renato Fróes. A importância do estudo do pensamento crítico na ECEME .Revista A DEFESA NACIONAL - Rio de Janeiro, 1º Quadrimestre de 2017.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD35-10-G.102: glossário das Forças Armadas** . 5ª. Ed. Brasília. [s.n]. 2015.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa**. Brasília. [s.n]. 2007.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas** . 1ª. Ed. Brasília. [s.n].v.1 2011b.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD31-M-03: Doutrina para o sistema militar de comando e controle**. 3ª. Ed. Brasília. [s.n] 2015a.

\_\_\_\_\_.MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas** . 1ª. Ed. Brasília. [s.n].v.2 2011c.

MEDINA, Renato Fróes. A importância do estudo do pensamento crítico na ECEME .Revista A DEFESA NACIONAL - Rio de Janeiro, 1º Quadrimestre de 2017.

SHAMBACH, Stephen A. (ed.), "The Strategic Environment", in Strategic Leadership Primer, 2d ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2004), p. 12-14.

ALLEN, Charles D. "Creative Thinking for Individuals and Groups: An Essay on Creative Thinking for Military Professionals" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2008)

TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

VIEIRA, Belchior. **LIDERANÇA MILITAR**. Disponível no site [https://dspace.ist.utl.pt/.../\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/.../(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf).