



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF IGOR RODRIGO LINS DE MELO**

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA TÁTICA NOS CMT PEL E CMT SU:  
O EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

**Rio de Janeiro  
2020**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF IGOR RODRIGO LINS DE MELO**

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA TÁTICA NOS CMT PEL E CMT SU:  
O EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

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

**Rio de Janeiro  
2020**



**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 IGOR RODRIGO LINS DE MELO**

Título: **O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA TÁTICA NOS CMT PEL E  
CMT SU: O EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

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

APROVADO EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

<b>Membro</b>	<b>Menção Atribuída</b>
<b>ARONES LIMA DA ROSA - TC</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<b>LEANDRO TAVARES LUIZ - Maj</b> 1º Membro	
<b>HÉLIO VIANA SANTOS SOBRINHO - Cap</b> 2º Membro e Orientador	

**IGOR RODRIGO LINS DE MELO – Cap**  
Aluno

# O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA TÁTICA NOS CMT PEL E CMT SU: O EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Igor Rodrigo Lins de Melo

## RESUMO

O presente artigo procura apresentar a importância do Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) na construção da liderança militar nos comandantes de pelotão (Cmt Pel) e comandantes de subunidade (Cmt SU). A liderança militar tem se mostrado um dos fatores preponderantes para a conquista de batalhas ao longo da história. Trata-se de um Elemento de Poder de Combate de suma importância para a consecução de objetivos, seja em tempo de guerra ou de não guerra. Existe uma confusão na definição dos conceitos de liderança e autoridade formal. O Exército Brasileiro tem mostrado preocupação com o assunto e buscado cada vez mais desenvolver formas de aprimorar a liderança militar, principalmente nos pequenos escalões. Algumas habilidades são necessárias para que haja uma liderança plena, a saber, técnica, interpessoal e conceitual. Dentro de cada conjunto dessas habilidades descritas existem vários atributos indispensáveis ao líder. Durante o ano de instrução está previsto que seja realizado nos corpos de tropa o Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Dessa forma, o artigo buscará embasar a importância da temática para a consecução dos objetivos militares, seja em operações de guerra ou em operações de não guerra.

**Palavras-chave:** Liderança Militar. Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Líder Tático.

## ABSTRACT

This article seeks to show the importance of the Leadership Development Exercise (EDL) in building military leadership in platoon commanders and subunit commanders (Cmt SU). Military leadership has proven to be one of the most important factors in winning battles throughout history. It is a Combat powerful element of great importance to achieve the objectives, whether in time of war or non-war. There are some misunderstanding in defining the concepts of leadership and formal authority. The Brazilian Army has shown great concern with this subject and has increasingly developing ways to improve military leadership, especially in the small ranks. Some skills are necessary for full leadership, such as technical, interpersonal and conceptual. Within each of these skills there are several attributes that are indispensable to the leader. During the year of instruction, the Leadership Development Exercise is scheduled to take place in the troop bodies. Thus, the article will support the importance of the theme for the achievement of military objectives, whether in war operations or in non-war operations.

**Keywords:** Military leadership. Leadership Development Exercise. Tactical Leader.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança militar tem sido decisiva para a vitória nas batalhas e o êxito no cumprimento das diversas missões militares em qualquer exército. Com a evolução das estratégias e o emprego cada vez mais descentralizado das frações nas operações militares, cresce de importância a atuação da liderança no comando dos pelotões e subunidades.

A acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico, possibilitando a produção de armas e equipamentos sofisticados, dispendiosos, de difícil manuseio e manutenção, torna cada vez mais complexas as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer exército, em qualquer época: o ser humano (BRASIL, 2011, p 11).

O Exército Brasileiro, percebendo a importância da liderança como um fator decisivo para as operações, de guerra e não guerra, elencou-a como um Poder de Combate Terrestre<sup>1</sup>, ao lado de outros elementos, tais como: Comando e Controle, Informações, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logísticas e Proteção (Figura 1).



**FIGURA 1** – Elementos do Poder de Combate Terrestre.  
Fonte: Brasil (2014).

Vários são os conceitos e definições de liderança, tendo o Exército Brasileiro entendido que a Liderança Militar é “[...] a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo” (BRASIL, 2014, p. 5-8). Para isso, o líder militar deverá incorporar várias competências que serão desenvolvidas ao longo de sua carreira, com experiências individuais e desenvolvidas pela instituição.

<sup>1</sup> Os Elementos de Poder de Combate Terrestre (Figura 1) representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações – sejam de Guerra ou de Não Guerra. (BRASIL, 2014, p. 5-8).

Diante da necessidade da atualização dos conceitos de liderança frente a evolução do ambiente operacional e da complexidade das operações militares, o Exército Brasileiro, por meio da Portaria nº 070-EME, de 25 de junho de 2007, aprovou a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro, tendo por objetivos:

Sistematizar o ensino da Liderança Militar nos estabelecimentos de ensino do Exército e Centros de Instrução; definir os atributos inerentes à Liderança Militar; estimular o desenvolvimento da Liderança Militar, com ênfase nas escolas de formação do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), bem como nos demais Estabelecimentos de Ensino e Centros de Instrução do Exército que esse Departamento julgar conveniente; estabelecer as bases para o desenvolvimento da Liderança Militar no Exército Brasileiro (BRASIL, 2007, p. 32).

Dentro desse contexto, várias são as formas para que os comandantes de subunidades (Cmt SU) e comandantes de pelotão (Cmt Pel) desenvolvam sua capacidade de liderar seus subordinados, tais como: exercícios de marcha, operações de adestramento, instruções, formaturas e treinamento físico militar. Mas um exercício em especial é previsto durante o ano de instrução nas Organizações Militares Operacionais: o Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL). O mesmo como objetivo principal “[...] propiciar aos Comandantes de Unidade um instrumento de avaliação de atributos afetivos e, concomitantemente, da capacidade técnica e tática dos Quadros” (BRASIL, 2006, p. 5).

## 1.1 PROBLEMA

É no cenário acima descrito que emerge a problemática da pesquisa que ora se delinea: Quais são os principais atributos necessários para a liderança tática<sup>2</sup> militar do século XXI, e como esses atributos podem ser desenvolvidos por meio do Exercício de Desenvolvimento da Liderança?

Sob esse contexto, a importância da pesquisa será decorrente da análise de como o Exercício de Desenvolvimento da Liderança pode auxiliar o Líder Tático, Cmt Pel ou Cmt SU, a verificar suas capacidades e limitações na liderança de suas frações.

Foram realizadas pesquisas nos manuais da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e das Forças Armadas de outros países. Foram consultados ainda, artigos

---

<sup>2</sup> “É a capacidade de mobilizar a energia e a competência das pessoas – subordinados, pares, superiores, fornecedores e parceiros de negócio – para a execução da estratégia corporativa planejada e / ou a atuação de curto prazo com vistas a tratar os problemas que surgiram a partir de novos movimentos da concorrência ou de grandes transformações que acabam de alterar a ordem das coisas em seu mercado de atuação” (MOREIRA, 2015, p. 12-13).

científicos, dissertações, livros e publicações sobre a temática. A rede mundial de computadores foi amplamente utilizada como ferramenta de busca de dados.

O assunto problema do presente trabalho é descrito no caderno de instrução para o exercício de desenvolvimento da liderança, da seguinte forma:

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é um exercício concebido com a finalidade de possibilitar a observação e a avaliação do comportamento dos militares executantes, no tocante a objetivos ligados ao desenvolvimento de atributos da área afetiva, que impliquem reflexos marcantes no exercício da liderança no contexto da Defesa Externa. De modo subjacente, permite avaliar, também, o nível da capacitação técnica e tática dos Quadros. (BRASIL, 2006, p. 9)

Dessa maneira, o presente artigo tem por finalidade apresentar, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, as limitações do desenvolvimento da liderança tática por meio do Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Ressalta-se que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas de servir como ferramenta para novos trabalhos sejam desenvolvidos nesse sentido.

Chefia, comando, autoridade, líder, influência, colaboradores, todas essas palavras remetem a ideia de liderança. Mas afinal, o que é liderança? Como a liderança pode influenciar na decisão de um combate? Quais são os atributos esperados em um líder do século XXI? Como desenvolver a liderança nos comandantes táticos de frações? Esses e outros questionamentos serão levantados no presente trabalho, sendo realizada a busca de soluções, onde, por meio do estudo de diversos autores, pode-se ratificar ou retificar conceitos, métodos e metodologias.

Vários conceitos e definições sobre liderança foram e estão sendo formulados ao longo da história. Tipos de líderes são definidos, características são desenhadas, e perfis são formulados. Apesar das inúmeras imprecisões e divergências, todas conferem a liderança um local de extrema importância, seja em um ambiente corporativo, seja na conquista de batalhas.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente artigo científico tem como objetivo geral apresentar o Exercício de Desenvolvimento da Liderança na construção da liderança dos comandantes de pelotão e comandantes de companhias.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a) Apresentar a importância da liderança tática para os comandantes de pelotão e comandantes de companhia;
- b) Apontar os principais atributos necessários para o desenvolvimento da liderança tática dos comandantes de pelotão e comandantes de companhia;
- c) Relacionar as diferenças entre liderança e autoridade formal;
- d) Expor o Caderno de Instruções de Exercícios de Desenvolvimento de Liderança;
- e) Identificar oportunidades de melhoria do Caderno de Instrução de Exercício de Desenvolvimento de Liderança;
- f) Informar os benefícios dos exercícios simulados no desenvolvimento da liderança tática dos Cmt Pel e Cmt SU.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

- a) A presente pesquisa se justifica em virtude da grande importância da liderança tática dos Cmt Pel e Cmt SU no êxito do cumprimento das diversas missões impostas em um qualquer contexto operacional;
- b) Em um ambiente operacional cada vez mais complexo, novos atributos são exigidos dos Cmt Pel e Cmt Cia no desenvolvimento da liderança tática de suas tropas;
- c) Vários exemplos históricos e atuais mostram que a liderança tática do Cmt Pel e Cmt SU foram e têm sido fundamentais na conquista de diversas batalhas.
- d) O manual de Campanha C 20-10 (LIDERANÇA MILITAR) discorre sobre os principais atributos exigidos dos líderes no comando das diversas frações;
- e) O Caderno de Instrução 20-10\_3 de 2006 (Exercícios de Desenvolvimento da Liderança) discorre de maneira sucinta como desenvolver e conduzir a instrução para o desenvolvimento da liderança para os comandantes de pequenas frações.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa se iniciou com a revisão teórica do assunto, por meio de consulta bibliográfica a manuais doutrinários e trabalhos científicos. O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e documental. Compreende a identificação dos principais atributos necessários ao Cmt Pel e Cmt SU na liderança tática das frações pelotão e subunidade, e de como os exercícios simulados podem desenvolver tais atributos, além da conceituação de liderança tática e seus principais atributos.



A coleta de dados foi realizada por meio de consultas aos Manuais Doutrinários do Ministério da Defesa, da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e de outras Forças Armadas de Nações Amigas. Também foram consultados artigos científicos e a rede mundial de computadores.

## 2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O manual de Doutrina Militar Terrestre relaciona a Liderança entre os elementos essenciais para o Poder de Combate Terrestre, ao lado do Comando e Controle, Informações, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção (BRASIL, 2014, p. 5-8). Para tanto, requerem que os comandantes estejam aptos para extrair o melhor do pessoal e dos sistemas de combates colocados à sua disposição, devendo ainda possuírem qualidades individuais, tais como, iniciativa, coragem física e moral, competência e moral. Dessa maneira, o desenvolvimento da liderança em todos níveis, em especial nível pelotão e subunidade, é determinante no êxito do cumprimento das missões.

O manual de campanha C 20-10 do Exército Brasileiro ressalta que a liderança militar “[...] não é algo que surge de uma hora para outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto de relacionamento interpessoal” (BRASIL, 2011, p 3-3), sendo desenvolvido e construído com os anos de vivência institucional, tanto em exercícios de adestramento como no cumprimento das diversas missões.

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3).

Várias são as aptidões esperadas de um líder militar, as quais podem ser divididas nas áreas do cognitivo, psicomotora e afetiva. Dentro das habilidades cognitivas e psicomotoras, destacam-se os seguintes atributos: proficiência técnica e tática; aptidão física; e conhecimento sobre o ser humano. Já as afetivas pessoais podem ser divididas em subgrupos, a saber: diretamente relacionadas aos valores (coerência, coragem, dedicação, imparcialidade e responsabilidade); relacionadas às habilidades individuais (adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência). E ainda as afetivas interpessoais, que são aquelas relacionadas às habilidades de relacionamento (comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato) (BRASIL, 2011).

Uma forma de aperfeiçoar a liderança tática dos Cmt Pel e Cmt SU é por meio do Exercício de Desenvolvimento da Liderança, previsto no Programa de Instrução Militar e na 2ª edição do Programa Padrão de Instrução Bravo 1 -1999:

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) é um eficaz instrumento planejado com o objetivo de propiciar o aprimoramento de determinados atributos e valores necessários ao exercício da liderança pelos Quadros das OM Operacionais e, de modo subjacente, possibilitar ao Comandante observar e avaliar o rendimento das instruções da CTTEP, em especial, o atingimento dos objetivos da área afetiva (BRASIL, 1999, p. 2-3).

Não existe uma regra determinada e específica para a formação de um líder militar, devendo tal desenvolvimento ocorrer de forma espontânea ou por meio de ensinamentos, exercícios e operações. Dessa forma, nos momentos críticos, a liderança poderá ser decisiva para o êxito no cumprimento das missões. Como se observa na descrição dos atributos de um líder no manual de liderança da Marinha Brasileira:

Embora não existam fórmulas de liderança, a História, a experiência e também a pesquisa psicossocial têm demonstrado que é importante que os chefes procurem desenvolver esses traços em si e nos seus subordinados, porque em momentos críticos ou nas situações difíceis eles podem contribuir para um exercício mais eficaz da liderança no contexto militar (BRASIL, 2013, p. 1).

No Exército Brasileiro, em todas as atividades operativas e administrativas, poderão ser observados os atributos de liderança do Cmt Pel e Cmt SU. Porém, são nas atividades operacionais que os comandantes de frações colocam mais a prova seus atributos de líderes. Dentre essas, o Exercício de Desenvolvimento da Liderança é a principal atividade para se desenvolver e avaliar a liderança dos Cmt Pel e Cmt SU. O Caderno de Instrução Exercícios de Desenvolvimento da Liderança regula e orienta quanto aos procedimentos para a condução desse exercício nas OM Operacionais do EB.

Apesar do vertiginoso avanço da tecnologia, do surgimento de novas armas e da evolução das doutrinas militares, continuam incontestáveis o valor e a importância da liderança, como atributo dos Comandantes, que ainda são os responsáveis - nos diversos escalões - pelas vitórias e pelas conquistas nas batalhas e nas guerras (BRASIL, 2006, p. 5).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As pesquisas relacionadas ao tema liderança militar busca embasar a importância do assunto para a consecução dos objetivos militares, seja em operações de guerra ou em operações de não guerra.

### 3.1 PONDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA MILITAR

#### 3.1.1 Liderança X Autoridade formal

Segundo Maximiano (2005), liderança seria a capacidade de influenciar e dirigir o comportamento de outras pessoas, sendo a proximidade física ou temporal irrelevantes nesse processo. Trata-se, portanto, de uma definição restrita e limitada do fenômeno complexo de que se trata a liderança.

Existe uma grande confusão de conceitos quando tenta-se definir liderança e chefia. Muitas características presentes em um poderão ser encontradas em outro. Porém, “[...] autoridade formal é diferente da liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores” (MAXIMIANO, 2005, p 304).

Autoridade formal e liderança nem sempre andam nem precisam andar juntas. A pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal (a “figura de autoridade”) pode não ter liderança informal sobre seus colaboradores ou subordinados nem precisar dela. É o caso dos agentes da lei que exercem poder de polícia. Da mesma forma, a pessoa que exerce liderança informal sobre um grupo pode não ocupar cargo com autoridade formal correspondente nem precisar dele. Isso acontece, por exemplo, em grupos sociais organizados, que precisam de líderes, mas não de chefes: grupos voluntários, associações, condomínios (MAXIMIANO, 2005, p. 304).

A tabela abaixo sintetiza as principais diferenças entre autoridade formal e liderança:

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas de poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

**QUADRO 1** – Diferenças entre autoridade formal e liderança

Fonte: Maximiano (2005).

### 3.1.2 Liderança direta X indireta

Existem duas formas do exercício da liderança: a direta e indireta. Na liderança direta, ocorre o envolvimento diretamente entre o líder e o liderado, por meio do convívio diário. Nessa forma de liderança, há grande envolvimento emocional de ambas as partes. A liderança direta “[...] ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega” (BRASIL, 2011, p.18).

Dessa maneira, pode-se observar que seria uma forma de liderança mais característica dos comandantes de pequena fração: nível subunidade e pelotão. Nela, o líder precisa de atributos específicos para exercer de forma plena a sua liderança, tais como: comunicabilidade, rigor físico, conhecimento institucional, dentre outros que serão debatidos neste presente trabalho.

Na liderança direta há um grande vínculo entre o líder e liderado, exigindo de ambos esforços para consecução dos objetivos propostos pelo líder. Formaturas, treinamentos físico militar, instruções, adestramentos e tantas outras atividades militares são o ambiente perfeito para que o líder exerça sua liderança direta.

A liderança indireta é uma outra forma do exercício da liderança. Nela “[...] o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados” (BRASIL, 2011, p.19). Trata-se, portanto, de uma liderança mais complexa, onde deve ser estruturada uma cadeia de comando bem definida. Para que a liderança aconteça “[...] é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo” (BRASIL, 2011, p. 19).

Porém, para que sejam atingidos os objetivos na liderança indireta, o líder precisa utilizar muitas das vezes da liderança direta. Deverá ser exemplo para os seus subordinados mais próximos. O comandante de uma brigada, por exemplo, topo da cadeia de comando em uma estrutura militar complexa, muitas vezes se valerá da liderança direta com o seu Estado Maior e comandantes de unidade para que possa liderar indiretamente os militares na base da cadeia de comando. O manual de liderança militar dos Estados Unidos da América trata a diferente de níveis de liderança da seguinte forma:

Há um consenso geral de que os líderes lideram de maneiras diferentes em diferentes níveis organizacionais. Os líderes de nível júnior realizam missões e constroem equipes principalmente usando o modo de liderança direta e direta. Nas organizações maiores, o escopo das missões se amplia e lidera é mais complexo. Os líderes e comandantes de nível sênior fornecem visão, influenciam indiretamente por meio de camadas de grandes unidades, constroem organizações e criam condições que permitem aos

líderes de nível júnior (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 1990, p. 8, tradução nossa).



**FIGURA 2** – Leadership Modes (Modos de liderança).  
Fonte: Estados Unidos da América (1990).

### 3.1.3 Liderança tática

Segundo o manual de doutrina militar terrestre, liderança é “[...] competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo” (BRASIL, seção 5-8). Muito se fala em liderança tática, aquela à qual os Cmt SU e Cmt Pel estão mais aptos a desenvolverem. O manual que trata de liderança militar não traz, em seu escopo, a previsão do que seja a liderança tática.

Conseqüentemente, para definir e tentar limitar o que seja o líder tático será utilizada a literatura não militar. Após isso, adaptar-se-á tal conceito para a realidade da caserna. Segundo Moreira (2015), líder tático é elo entre a alta administração e os demais colaboradores de uma empresa, sendo fundamental sua atuação em todos os momentos, especialmente nos de crises. Para Moreira, liderança tática compreende:

[...] a capacidade de mobilizar a energia e a competência das pessoas – subordinados, pares, superiores, fornecedores e parceiros de negócio – para a execução da estratégia corporativa planejada e (ou) a atuação de curto prazo com vistas a tratar os problemas que surgiram a partir de novos movimentos da concorrência ou de grandes transformações que acabam de alterar a ordem das coisas em seu mercado de atuação (MOREIRA, 2015, p.11-12).

O ambiente operacional militar, diferente do ambiente corporativo, é bastante complexo, seja no tempo de paz ou de guerra. Toda operação militar, por mais simples que seja, requer um minucioso estudo de situação e planejamento detalhado, podendo ocorrer em diferentes níveis (político, estratégico, operacional e

tático). O manual de doutrina militar terrestre traz, entre outras definições, o que venha a ser operação militar.

Operação militar é o conjunto de ações realizadas com forças e meios militares, coordenadas em tempo, espaço e finalidade, de acordo com o estabelecido em uma diretriz, plano ou ordem para o cumprimento de uma atividade, tarefa, missão ou atribuição. É realizada no amplo espectro<sup>3</sup> dos conflitos, desde a paz até o conflito armado/guerra, passando pelas situações de crise, sob a responsabilidade direta de autoridade militar competente (BRASIL, 2014, seção 2-1).

O Cmt Pel e Cmt SU são aqueles responsáveis por executar na “ponta da linha” as ordens do escalão superior, tendo suas ações, reflexos importantíssimos para o êxito ou não das operações militares. Esses comandantes utilizam-se muito da liderança direta, aquela no qual lidera diretamente seus subordinados por meio do exemplo.

A estrutura organizacional do Exército Brasileiro é bastante complexa e extensa. Vários militares, nessa longa cadeia de comando, podem e exercem a liderança. Os menores níveis de comando são grupos de combate, e vão até o nível subunidade.

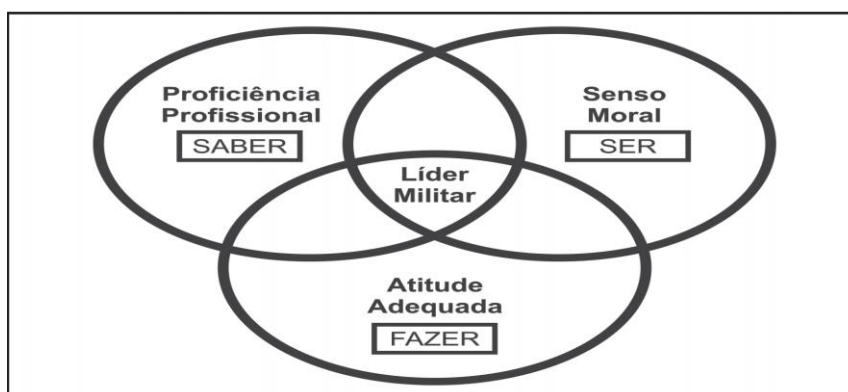
O nível de comando de pequenos escalões é caracterizado pelas esquadras ou turmas, pelos grupos, pelos pelotões ou pelas seções, até o nível subunidade incorporada. É nesse nível que é exercida mais explicitamente a liderança direta. No entanto, ainda que a forma de liderança direta seja a mais exercida, haverá momentos em que os líderes se utilizarão da forma indireta (BRASIL, 2011, seção 6-5).

#### **3.1.4 Principais atributos necessários em uma liderança tática**

A liderança tática é aquela em que o líder de pequena fração, por meio da liderança direta, exerce um papel fundamental na consecução dos objetivos propostos. O manual de liderança militar do Exército Brasileiro traz de forma genérica quais são os aspectos básicos da liderança militar: “[...] o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar” (BRASIL, 2011, p. 3).

---

<sup>3</sup> É o Conceito Operativo do Exército, que interpreta a atuação dos elementos da F Ter para obter e manter resultados decisivos nas operações, mediante a combinação de Operações Ofensivas, Defensivas, de Pacificação e de Apoio a Órgãos Governamentais, simultânea ou sucessivamente, prevenindo ameaças, gerenciando crises e solucionando conflitos armados, em situações de Guerra e de Não Guerra. (BRASIL, 2014, p. 4).



**FIGURA 3** – Pilares da liderança militar.  
Fonte: Brasil (2011).

Moreira (2015), em sua obra *Líder Tático*, elenca quais seriam as habilidades fundamentais à liderança tática, e as divide em três habilidades: conceituais, interpessoais e técnicas. Ainda segundo Moreira (2015, p. 94) “[...] numa posição de nível tático em uma empresa tradicional, é imprescindível ser muito habilidoso com as pessoas para cumprir o papel de articulação que cabe a todo gesto intermediário”.

#### 3.1.4.1 Habilidades técnicas

Segundo Moreira (2015), habilidades técnicas seriam aqueles conhecimentos específicos da profissão, cujo entendimento e domínio pelo líder o levará a cumprir as atividades propostas. Seria, portanto, fundamental o domínio dessa habilidade, o que lhe levará a angariar a confiança dos seus subordinados. Apoiado no rol de habilidades técnicas exigidas dos líderes táticos descritas por Moreira (2015), será feita uma conversão para a realidade do Cmt SU e Cmt Pel.

Moreira (2015)	Autor (2020)
Atualização de informações e registros.	Busca pelo conhecimento, e constante atualização profissional (Aprimoramento técnico-profissional).
Apresentação em público.	Domínio da oratória (Comunicabilidade).
Demonstração e venda de ideais, produtos e políticas.	Capacidade de influenciar e persuadir outras pessoas (Persuasão).
Diagnóstico e resolução de problemas.	Verificado o problema, buscar a melhor solução, e colocá-la em prática (Iniciativa).
Tradução da visão em ação.	Colocar em prática aquilo que foi planejado (Direção).

**QUADRO 2** - Habilidades Técnicas necessárias a um líder tático.  
Fonte: Elaboração própria (2020).

### 3.1.4.2 Habilidades interpessoais

Habilidades interpessoais seriam aquelas que possibilitam o relacionamento entre pessoas. Trata-se, portanto, de uma habilidade fundamental no contexto da arte de liderar, principalmente da liderança que está sendo tratada neste trabalho: a liderança tática, exercida de forma direta.

Os líderes táticos que se dedicam a ampliar habilidades interpessoais desenvolvem-nas ao conviverem com as outras pessoas. Aproveitam as inúmeras situações que ocorrem em suas rotinas para exercitarem o autocontrole, demonstram empatia com quem vê o mundo de forma diferente e fazem o ambiente brilhar assim que chegam. (MOREIRA, 2015, p. 96)

A habilidade interpessoal é fundamental dentro de um grupo, onde o líder deverá contar com a empatia do liderado, sendo vários fatores importantes para isso. Ao mesmo tempo que é uma propensão fundamental, a habilidade interpessoal é muito difícil de ser conquistada, pois não depende apenas de como o líder se apresenta para o grupo, mas também de como os liderados veem o papel do desempenhado pelo líder.

Moreira (2015)	Autor (2020)
Liderança.	Capacidade de influenciar pessoas (Liderança).
Influência e impactos.	
Capacidade de inspirar as pessoas.	
Espírito de equipe.	
Escuta interessada.	Capacidade de escutar e compreender as aflições de seus liderados, sabendo diferenciar as situações que são apresentadas, procurando agir da melhor forma em cada uma delas (Tato).
Capacidade para lidar com reclamações de clientes.	
Empatia ao lidar com as pessoas.	
Construção de relacionamentos duradouros.	Capacidade de criar um relacionamento amistoso e agradável com todos os seus subordinados (Camaradagem).
Influência e persuasão de pessoas.	O líder deve ter a capacidade de influenciar e persuadir pessoas a seguirem suas decisões (Persuasão).
Negociação e administração de conflitos.	Capacidade de agir, decidir diante de problemas novos (Decisão).

**QUADRO 3** - Habilidades interpessoais necessárias a um líder tático  
Fonte: Elaboração própria (2020).

### 3.2.4.3 Habilidades conceituais

Apesar de ser uma habilidade mais voltada para pessoas que ocupam posições estratégicas nas empresas, a habilidade conceitual também é importante



para os líderes táticos. Segundo Moreira (2015, p. 98), “[...] habilidades conceituais, isto é, aptidões humanas que possibilitam ver a organização como um todo, compreender o relacionamento entre as suas partes”. Os Cmt de SU e Pel devem ter conhecimento do todo da organização, dos valores da instituição e suas diretrizes para assim tomarem as melhores decisões sempre buscando atingir a intenção do escalão superior.

Os líderes táticos também precisam desenvolver essa capacidade, mesmo que em menor grau; afinal, uma coisa é fazer parte do nível estratégico e outra bem diferente é atuar estrategicamente. Muitas vezes, o líder tático se vê diante de problemas urgentes cuja solução precisa do direcionamento daqueles que estão acima, no entanto, essa ajuda é mínima e ele precisa decidir praticamente sozinho - e logo - para onde caminhar. É em momentos como esse que ter uma visão completa do quadro antes de escolher com segurança a melhor das opções disponíveis faz uma enorme diferença (MOREIRA, 2015, p. 98).

Moreira (2015, p. 98) continua, em sua análise, mostrando como alcançar a habilidade conceitual: “[...] buscar uma sólida formação de nível superior (pós-graduação *stricto sensu*, especialmente) e manter uma rígida rotina de leituras que o ajudem a ampliar a visão de mundo”.

Moreira (2015)	Autor (2020)
Capacidade de abstração.	Capacidade de tomar uma decisão, de forma abstrata, isto é, alheio a sua vontade e interpretação (Abstração).
Visão global.	Conhecer a visão geral da instituição, e o contexto em que está sendo empregado.
Clareza quanto aos objetivos.	Capacidade de escolher a melhor, de forma mais rápida e direta, dentre várias possibilidades apresentadas (Objetividade).
Planejamento e análise estratégica.	Capacidade de planejar e decidir de forma estratégica.
Percepção de tendências.	
Construção de cenários futuros.	
Criatividade para encontrar novas maneiras de fazer as coisas.	Capacidade de buscar soluções inovadoras para problemas inesperados e desafiadores. (Criatividade)
Concepção de novas ideias ou soluções.	

**QUADRO 4** - Habilidades conceituais necessárias a um líder tático.  
Fonte: Elaboração própria (2020).

Por fim, Moreira (2015, p. 99) lembra a existência de um quarto grupo de atributo: “[...] as chamadas habilidades de gestão, competência genéricas relacionadas ao ato de cuidar de coisas e pessoas”. Trata-se de propensão muito voltada para a gestão de empresas, que não tem tanta aplicabilidade prática para a liderança tática militar. Dessa forma, não será apresentada neste trabalho.

Com isso, pode-se observar que existem várias tendências que devem estar presentes no líder tático. A deficiência de alguma dessas pode colocar sob risco o desenvolvimento e a consecução de objetivos estratégicos. São fundamentos que devem ser perseguidas e desenvolvidas pelos líderes, quer seja por meio da busca do autoaperfeiçoamento, quer seja pelo desenvolvimento proposto pela instituição.

Os fatores de liderança estão sempre presentes e afetar o que você deve fazer e quando você deve fazê-lo. Nem todos os soldados devem ser liderados da mesma maneira. Você deve avaliar corretamente as competências, comprometimento e motivação dos soldados para que você pode tomar as ações corretas de liderança. Como líder, você deve saber quem você é, o que você sabe, e o que você pode fazer para poder disciplinar e lidera soldados efetivamente (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, p. 8, *tradução nossa*).

Após ser feita a análise do que é liderança militar, liderança tática, e quais são as principais habilidades exigidas para o Cmt de SU e Cmt Pel exercerem com plenitude a liderança de seus subordinados, será apresentado, a seguir como está sendo desenvolvida e aperfeiçoada a liderança dos comandantes de pequenas frações no Exército Brasileiro.

## 3.2 EXERCÍCIOS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

### 3.2.1 O desenvolvimento da liderança tática

Não há dúvidas da importância da liderança para o cumprimento das ações em períodos de guerra e de não guerra. Porém, há divergência quanto a preparação e formação de líderes. Valente (2007), em sua dissertação de mestrado, realizou uma análise de resultados da capacitação de liderança militar: “[...] aqueles que são favoráveis à adoção dos programas de capacitação listam principalmente os seguintes pontos”:

- a) O treinamento funciona, pois um de seus objetivos é orientar os funcionários treinados a tomar decisões e o processo decisório é uma tarefa eminentemente racional;
- b) As organizações de um modo geral têm boas expectativas em relação aos programas e, por isso, investem neles;
- c) Indivíduos com reconhecida capacidade de liderança afetam os resultados organizacionais;
- d) Há indícios de que entre 20% e 45% da variância dos resultados relevantes das organizações explicam-se como efeito da ação dos líderes (Robbins, 2005 apud Valente, 2007, p.44);
- e) Os programas de capacitação são adaptáveis. Em consequência, podem-se adotar várias estratégias de treinamento de acordo com os objetivos, necessidades e capacidades das organizações (CHERNISS apud VALENTE, 2007, p. 43-44).

Do outro lado, existem aqueles que se opõem à criação de métodos e programas de treinamento para formar líderes, usando como principais argumentos:

- a) Não há certeza sobre o que efetivamente seja a liderança (CHEMERS, *apud* VALENTE, 2007, p. 44);
- b) Há organizações que julgam que o treinamento de lideranças é um desperdício de tempo e de dinheiro (ROBBINS *apud* VALENTE, 2007, p. 44);
- c) Há dúvidas sobre a efetiva influência de líderes nos resultados positivos das organizações (MEINDL *apud* VALENTE, 2007, p.44);
- d) A liderança pode ser uma atribuição explicativa tanto para o sucesso como para o fracasso dos grupos (MEINDL *apud* VALENTE, 2007, p.44);
- e) As evidências relativas a treinamento de pessoas para a liderança não são muito encorajadoras, e
- f) Pode-se ensinar muito sobre liderança, mas não a liderar (VALENTE, 2007, p. 44).

Em sua dissertação, continua mostrando quais são os argumentos daqueles que não acreditam nos programas de treinamento para a formação de líderes militares. “Algumas explicações possíveis para esse ceticismo em torno dos programas de treinamento de lideranças são”:

- a) Variáveis como personalidade e motivação podem exercer profunda influência sobre a disponibilidade de um indivíduo para o treinamento;
- b) Exceto em casos pontuais, em que se verifica grande investimento pessoal, não há evidências de que alguém possa efetivamente mudar seu estilo básico de liderança (e relacionamento);
- c) As concepções teóricas de fundo dos programas exercem influência nos resultados do treinamento: quanto mais complexa a teoria e quanto maior o número de variáveis envolvidas, maior a dificuldade de pôr em prática um programa e, por outro lado, quanto menor a consistência da(s) concepção(ões) de fundo, menor o potencial de eficácia de um programa de treinamento (VALENTE, 2007, p. 44).

### 3.2.2 A liderança nas escolas de formação

A formação<sup>4</sup> do líder tático começa na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), Campinas-SP, porém, o assunto ganha maior importância na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Resende-RJ, onde o cadete tem contato com a cadeira de Comando, Chefia e Liderança (CCL).

Em 1997, o Departamento de Pesquisa e Ensino (DEP) do Exército Brasileiro publicou a Portaria nº 42, de 10 de outubro de 1997, na qual aprovou o processo de modernização do ensino, o qual previa a atualização pedagógica e de ensino. Como consequência dessa portaria, o comandante da AMAN, no ano de 2001,

---

<sup>4</sup> Existem várias escolas de formação de oficiais do Exército Brasileiro, tais como: Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Instituto Militar de Engenharia (IME), Centro Preparatório do Oficial da Reserva (CPOR), Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) e outros que formam oficiais das áreas técnicas. O presente capítulo foca apenas na formação do oficial combatente de carreira.

implementou o Projeto Liderança AMAN, que após 5 anos de pesquisas e estudos teve como resultado a formação da cadeira de CCL.

O programa de desenvolvimento da Liderança admite que existam características inatas no ser humano que facilitam ou não a ascensão ao papel de líder. No entanto, admite também a existência de fatores que podem ser aprendidos e incorporados pelo indivíduo, fazendo com que ele, com mais conhecimento e prática, possa alcançar um nível de liderança desejável para o exercício das funções de oficial (RODRIGUES *apud* VALENTE, 2007, p. 48).

Hoje, o cadete da AMAN tem em Plano de Disciplina (PLADIS) da cadeira de Liderança os seguintes assuntos e objetivos, que são ministrados durante os 4 anos de sua formação.

UNIDADE	OBJETIVOS
UD I: A Liderança Militar: conhecimentos fundamentais	Identificar as peculiaridades e as exigências da formação do oficial combatente, ligadas ao exercício da liderança militar. Compreender os conceitos de líder e de liderança militar, conforme o C 20-10 Manual de Liderança Militar e Caderno de Instrução de Liderança Militar (CILM) com o objetivo de a utilizar a linguagem padronizada sobre o tema.
UD II: O Liderança Militar: fundamentos	Identificar e comparar as diferentes correntes de pensamento sobre liderança e as características da Teoria de Campo Social de Kurt Lewin com o objetivo de pensar a liderança sob sua base teórica. Compreender e correlacionar os conceitos de Chefe, Administrador e Líder, bem como os fatores da Liderança – Líder, Liderados, Interação e Situação – preconizados no C 20-10 e CILM como o objetivo de ponderar linhas de ação a adotar e decidir adequadamente levando em consideração os fatores da liderança. Distinguir os diferentes tipos e níveis de liderança existentes no C 20-10 e CILM, com o objetivo de atuar segundo as características de cada um em conformidade com a situação. Compreender por que a credibilidade do comandante, em qualquer escalão, é fator fundamental para o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados com o objetivo de atuar segundo as características de cada um e em conformidade com a situação.
UD II: Liderança e Cultura Militar	Compreender os conceitos de personalidade temperamento e caráter, relacionando-os com o senso moral do líder, segundo o CILM, para fundamentar a ética de sua atuação. Identificar os valores que fundamentam a ação militar, estabelecidos no E1 e CILM, de forma a agir observando parâmetros éticos. Identificar as obrigações e deveres militares, bem com entender e utilizar o princípio da reciprocidade, com o objetivo de realizar julgamentos e ações justos, conforme o que é preconizado pelas normas castrenses.
UD III: Capacidade de Liderança	Avaliar a importância da Competência profissional para o líder militar, descrevendo e correlacionado os diversos componentes que interagem em sua formação, conforme o CILM, a fim de possuir parâmetros para realizar sua autoavaliação e estabelecer metas para seu autodesenvolvimento. Compreender o que é Capacidade de Liderança, segundo o CILM, identificando e

	correlacionando seus componentes, para aplicá-lo no exercício proposto e generalizá-lo a outras situações. Identificar as falhas graves que trazem prejuízos para a credibilidade do líder, conforme o CILM, com o objetivo de evitar cometê-las quando no comando de fração.
UD IV: Princípios de Liderança	Sintetizar os conhecimentos apreendidos em princípios que norteiem seus procedimentos para como os subordinados. Interpretar os princípios de Liderança Militar, contidos no C20-10 e CILM. Avaliar a importância dos princípios para a construção da credibilidade do líder e da relação de confiança com seus liderados. Aplicá-los em estudos de caso estabelecendo relações com as possíveis situações a serem vividas quando no exercício do comando das pequenas frações.

**QUADRO 5** - Extrato do PLADIS da AMAN.

Fonte: AMAN (2019).

O desenvolvimento de líderes deve ser uma preocupação incessante por parte do alto comando do Exército Brasileiro, visto que cada vez mais o ambiente complexo exigirá mais deles.

Para obter sucesso nos campos de batalha assimétricos do século XXI — o ambiente de combate dominante nas próximas décadas, em minha opinião — o nosso Exército necessitará de líderes especialmente ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e agir de forma criativa e decisiva em um tipo de mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas (GATES, 2009, p. 52).

Na mesma esteira do projeto liderança da AMAN, iniciou-se em 2015 o projeto de liderança da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro (EsAO<sup>5</sup>), cujo resultado pode ser observado no PLADIS de liderança militar dessa instituição. A EsAO é dividida em dois momentos: um em ensino à distância, o outro em ensino presencial.

UNIDADE	OBJETIVOS
UD I: A Liderança Militar como elemento do Poder de Combate Terrestre.	Compreender o porquê de a Liderança Militar ser considerada um Elemento do Poder de Combate Terrestre.
UD II: O Líder Militar na Era do Conhecimento.	Compreender a importância da competência do líder/componente atitudinal resiliência. Compreender a importância da competência do líder/componente atitudinal empatia. Compreender a importância da Inteligência Emocional para a liderança militar.
UD III: - O Capitão como líder militar.	Identificar o enquadramento do capitão dentro dos níveis de comando onde ocorrem o fenômeno da liderança militar; Avaliar o papel do capitão dentro da estrutura do EB, como líder militar;

<sup>5</sup> Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) do Exército Brasileiro tem por objetivo aperfeiçoar o capitão para ocupar o cargo de Estado Maior e Comandante nível Unidade.

	Avaliar o papel do capitão comandante de subunidade dentro da estrutura do EB, como líder militar.
UD IV: O comandante de unidade como líder militar.	Identificar o enquadramento do comandante de Unidade dentro dos níveis de comando onde ocorrem o fenômeno da liderança militar; Avaliar o papel do comandante de unidade dentro da estrutura do EB, como líder militar; Avaliar os momentos críticos para um comandante de Unidade em situações de crise, abordando aspectos como o pânico, o desastre e a desobediência de ordem legal.
UD V: Líderes militares em Op Defensivas.	Analisar a personalidade de um líder militar em um conflito/batalha/operação básica; Descrever os valores evidenciados e/ou aqueles negligenciados por um líder militar; Descrever as competências do líder evidenciadas e aquelas não evidenciadas por um líder militar; Descrever o estilo de liderança observado em um líder militar.
UD VI: Líderes em Op. Ofensivas.	Analisar a personalidade de um líder militar em um conflito/batalha/operação básica; Descrever os valores evidenciados e/ou aqueles negligenciados por um líder militar; Descrever as competências do líder evidenciadas e aquelas não evidenciadas por um líder militar; Descrever o estilo de liderança observado em um líder militar.
UD VII: Líderes militares em Op de Cooperação e Coordenação com as Agências.	Analisar a personalidade de um líder militar em um conflito/batalha/operação básica; Descrever os valores evidenciados e/ou aqueles negligenciados por um líder militar; Descrever as competências do líder evidenciadas e aquelas não evidenciadas por um líder militar; Descrever o estilo de liderança observado em um líder militar.

**QUADRO 6** - Extrato do PLADIS da EsAO.

Fonte: PLADIS – EsAO 2019 Comum / LM (Fases EAD e presencial).

O General de Exército (Gen Ex) Ordieno (2015), do Exército Americano, ressalta a importância de líderes táticos preparados para o ambiente complexo que se apresenta. Esses líderes deverão ter a capacidade de decidir, muitas vezes sem tempo de consultar o escalão superior. Nesse sentido, afirma que “[...] estamos evoluindo e transformando esse processo, preparando-nos para um futuro mais complexo” (ORDIENO, 2015, p. 8).

Ao implementarmos *The Army Operating Concept: Win in a Complex World* (“O Conceito Operacional do Exército: Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução nossa), nossa prioridade número um deve continuar a ser o

desenvolvimento de nossa vantagem competitiva: nossos líderes. O Exército deve desenvolver líderes que sejam ágeis, adaptáveis e inovadores; que tenham êxito em condições de incerteza e caos; e que sejam capazes de visualizar, descrever, dirigir, liderar e analisar operações em ambientes complexos e contra inimigos adaptáveis. Isso não acontecerá por acaso. É algo que requer programas deliberados, direcionados e contínuos de desenvolvimento de líderes, firmemente baseados em nossos valores essenciais e ética profissional (ORDIENO, 2015, p. 4).

O referido autor segue ressaltando a importância do desenvolvimento da liderança nos sargentos, tenentes e capitães:

O desenvolvimento de líderes é o mais importante fator a contribuir para moldar o Exército do futuro. Para colocar isso em perspectiva, muitos dos líderes do Exército do futuro — os sargentos, tenentes e capitães que se destacarão na próxima década — ainda estão no ensino fundamental e médio, ao passo que os capitães de hoje estarão à frente de batalhões e brigadas. Continuamos a adaptar nosso ensino profissional militar e a desenvolver as táticas, ferramentas e técnicas de que precisaremos. Portanto, a tarefa mais importante, atualmente, é formar os processos e estratégias de gestão, para capacitar os líderes de amanhã a obter êxito no mundo incerto, ambíguo e complexo que, sem dúvida, enfrentarão (ORDIENO, 2015, p. 5).

### 3.2.3 O Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL)

Atualmente, uma das ferramentas utilizadas pelo Exército Brasileiro para adestrar e desenvolver a liderança dos sargentos e oficiais é o Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL). A sua realização está prevista no Programa de Instrução Militar (PIM):

O exercício de desenvolvimento da liderança (EDL), regulado pelo CI 20-10-3, edição 2006, deverá ser objeto de atenção pelo Comandante da OM. O EDL deve ser realizado dentro de rigorosos critérios, segundo os objetivos propostos no CI 20-10-3. O COTER acompanhará a realização desses exercícios (BRASIL, 2019, p. 22-23).

Além disso, o Programa-Padrão de Instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), 2ª edição, 2017, estabelece dentro do assunto de liderança militar as condições, tarefas e o padrão mínimo a ser atingido durante a execução do EDL, conforme extrato a seguir exposto:

TAREFA	CONDIÇÃO	PADRÃO MÍNIMO
Participar do Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) de 48 horas de duração.	Conforme descreve o CI 20-10/3 (Exercício de Desenvolvimento de Liderança) a análise da Ficha de Gerenciamento de Risco nas instruções é obrigatória, a fim de minimizar os riscos de acidentes. Of, S Ten e Sgt. Os Cb e Sd apoiam a instrução.	Executar todas as oficinas do exercício, conforme descritas no CI 20-10/3.

**QUADRO 7** - Tarefa, condição e padrão mínimo durante o EDL.

Fonte: Brasil (2017).

#### 3.2.3.1 Caderno de instrução: Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL)

O caderno de instrução 20-10-3, de 2006, apresenta como devem ser conduzidas as atividades de exercícios de desenvolvimento da liderança. Para isso, ele é dividido em cinco capítulos: planejamento, preparação, execução, avaliação e conclusão.

Na fase do planejamento é descrito de forma resumida quais são as finalidades do exercício de desenvolvimento da liderança, e quais atributos serão avaliados.

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é um exercício concebido com a finalidade de possibilitar a observação e a avaliação do comportamento dos militares executantes, no tocante a objetivos ligados ao desenvolvimento de atributos da área afetiva, que impliquem reflexos marcantes no exercício da liderança no contexto da Defesa Externa. De modo subjacente, permite avaliar, também, o nível da capacitação técnica e tática dos Quadros (BRASIL, 2006, p. 9).

Durante a realização do exercício as seguintes qualidades serão avaliadas: autoconfiança, cooperação, criatividade, decisão, entusiasmo profissional, iniciativa e persistência.

Ainda nessa fase, ocorre a descrição de como serão organizados os grupamentos de instrução podendo ser adotada um de duas linhas de ação: grupos de oficiais e sargentos, ou por frações constituídas.

Algumas oficinas de instrução são sugeridas no manual: ataque ao posto rádio inimigo, resgate de fardo, patrulha motorizada, reconhecimento de Locação de Ater, descontrole emocional, patrulha de contato, contra emboscada, resgate de ferido, busca e captura de desertor inimigo, neutralização de arma anticarro inimiga, emboscada de oportunidade, desertores inimigos, ferido amigo e inimigo, transporte de suprimentos, e outras oficinas.

O capítulo II do caderno de instrução segue descrevendo como deverá ocorrer a preparação dos militares para a realização do exercício do EDL.

A fase de preparação visa a causar aos executantes desgastes físicos e psicológico com intensidades próximas daquelas verificadas nas situações reais de combate, após o que será aplicado o Exercício de Desenvolvimento da Liderança propriamente dito. Consiste, na prática, em um "exercício preliminar (BRASIL, 2006, p. 21).

O presente capítulo segue sugerindo atividades que poderão ser conduzidas preliminarmente ao EDL com o objetivo de levar os militares ao desgaste físico, sendo elas: marcha a pé, operações ofensivas (exercícios de campanha), patrulha de longo alcance, operações defensivas (exercícios de campanha), operações de



contraguerrilha, sobrevivência, ou a combinação de dois ou mais dos exercícios citados.

O capítulo III discorre como deverá ocorrer a execução do adestramento, sendo inicialmente os militares submetidos a uma inspeção sanitária. Segue, expondo como deverá ocorrer o rodízio nas oficinas e designação dos comandantes de fração, entre outras medidas administrativas.

Já o capítulo IV mostra como deverá ser realizada a avaliação dos militares participantes do EDL, trazendo como exemplo uma ficha de avaliação. Abaixo pode ser observado a ficha de avaliação sugerida no caderno de instrução.

FICHA DE AVALIAÇÃO						
Oficina : Transporte de Suprimento						
Cmt GC : _____						
ATRIBUTO	PAUTA COMPORTAMENTAL	E	MB	B	R	I
Autoconfiança	- Emitiu a ordem com convicção.					
Cooperação	- Auxiliou no cumprimento da missão, sem prejuízo da coordenação das atividades					
Criatividade	- Solicitou e empregou todos os meios, optando pela linha de ação adequada ou apresentando solução inovadora para a execução da oficina.					
Decisão	- Manteve sua linha de ação.					
Entusiasmo Profissional	- Demonstrou entusiasmo e energia na execução da oficina.					
Iniciativa	- Agiu de forma oportuna e adequada, sem depender de orientações.					
Persistência	- Manteve-se empenhado na execução das tarefas até o cumprimento da missão ou o término do tempo disponível.					
Outras informações :						
_____						
_____						
Avaliador : _____						

**FIGURA 4** - Ficha de avaliação.

Fonte: Brasil (2006)

Por fim, o caderno de instrução traz um modelo de pesquisa de opinião, tendo por finalidade validar o exercício, e colher subsídios para a sua melhoria, concluindo da seguinte forma:

O EDL é um poderoso instrumento de medida do desenvolvimento de Atributos da Área Afetiva, desde que aplicado sob rígido controle e severas condições de segurança. Permite ao Comandante submeter os seus subordinados a situações muito próximas dos desafios do combate e dá ao militar a oportunidade de conhecer-se a si mesmo, quando nos limites de sua resistência física e do seu equilíbrio psicológico. O custo-benefício é favorável, pois, com poucos meios, o Cmt OM pode avaliar o potencial de liderança de seus Oficiais, Subtenentes e Sargentos. A finalidade do Exercício deve ser exposta de maneira clara, antes, durante e ao final do mesmo, valorizando a sua execução. O respeito ao executante, em todas as fases do Exercício, deve constituir um ponto de honra. Será, mesmo,

essencial, para evitar rejeições futuras ou traumas psicológicos (BRASIL, 2006, p. 30).

### 3.2.3.2 Programas de Leitura no Desenvolvimento da Liderança

O programa de leitura é fundamental para o desenvolvimento das habilidades conceituais tão necessárias aos líderes táticos. Hoje, apenas as escolas de formação militares desenvolvem de forma sólida programas de leituras, sendo essa atividade pouco abordada nas organizações militares. O General de Brigada da reserva Luiz Eduardo Rocha Paiva mostrou a importância do precoce desenvolvimento desses programas para os líderes táticos.

O estudo de Relações Internacionais, Estratégia, Administração, História Militar e Liderança deve começar no início da carreira e evoluir progressivamente em graus de profundidade e intensidade. O EB não pode esperar o ingresso do oficial na ECEME para iniciar o estudo destas disciplinas, nem deve o oficial esperar que apenas a Força o aperfeiçoe. Deve ser um autodidata, sendo fundamental a leitura de obras relacionadas com aquelas disciplinas (PAIVA, 2008, p. 78).

Nessa direção, em 2006, foi publicada a Portaria 255-EME, que aprovou a diretriz para a implantação do projeto raízes, valores e tradições do Exército Brasileiro, tendo como objetivos:

Identificar, coletar e disseminar boas práticas, visando estimular a implantação, o aperfeiçoamento e a manutenção de projetos e ações executivas que propiciem sistematizar o conhecimento das raízes, dos valores, das tradições, dos deveres e da ética militar e a consequente internalização dessas informações nos integrantes do Exército Brasileiro (EB), nos diversos níveis de Comando, em todas as Organizações Militares (OM); fortalecer e disseminar os hábitos, atitudes e condutas tradicionalmente praticadas nos Estabelecimentos de Ensino do Exército de Caxias, voltados para o aprendizado da história da Força, o culto aos seus heróis e o desenvolvimento das virtudes castrenses, consolidados ao longo da carreira; contribuir para o fortalecimento do espírito cívico, dos valores morais e éticos no seio da sociedade, por meio do exemplo e da saudável interação (BRASIL, 2016, p. 17).

Seguindo as orientações contidas na presente portaria, foi publicada pela Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX) uma relação com 84 obras editadas pela Biblioteca do Exército divididas por público-alvo e temática. Mais uma vez foi reiterado a importância da prática da leitura: “[...] o incentivo à prática da leitura é uma ação de comando que trará inúmeros benefícios institucionais. Dentre esses, destaca-se a ampliação da capacidade crítico-reflexiva, que é fundamental ao exercício da profissão das armas” (BRASIL, 2016, p. 20).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente pesquisa contemplou ao pretendido, tornando mais amplo o entendimento sobre a importância da liderança tática para as operações de guerra em não guerra na atualidade.

A revisão de literatura viabilizou concluir que vários atributos são necessários para o líder tático, além daqueles previstos no manual de liderança militar do Exército Brasileiro. Verificou-se, ainda, que é necessário o desenvolvimento de algumas habilidades específicas para o líder tático: conceituais, interpessoais e técnicas.

Foi observado que o caderno de instrução que trata do exercício de desenvolvimento da liderança encontra-se desatualizado e necessita de uma revisão e reformulação para que sejam desenvolvidas as capacidades esperadas para o líder tático do século XXI.

Além disso, a habilidade conceitual esperada no líder tático tem sido pouco desenvolvida. Conforme observado, é necessária uma rígida rotina de leitura para que seja ampliada a visão de mundo, permitindo que essa capacidade será atingida. Programas de leituras nas organizações militares devem ser estimulados com recomendações de obras literárias capazes de instruir em relação aos valores morais e éticos, e quanto ao aspecto técnico profissional.

Conclui-se, portanto, que é de fundamental importância a prática de exercícios de desenvolvimento de liderança como continuidade da formação dos líderes táticos. Porém, deve ser dada maior atenção ao desenvolvimento das capacidades conceituais dos Cmt Pel e Cmt SU, com a criação de programas de leitura, onde possam ser apresentadas obras literárias de interesse da força.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. EB20-MF-10.102: **Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Portaria nº 070-EME, de 25 de junho de 2007. Aprova a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 26, p. 31, jun. 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0255-EME, de 04 de julho de 2006. Aprova a Diretriz para Implementação do Projeto Raízes, Valores e Tradições do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 27, p. 17, jul. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestre CI 20-10\_3: **Exercícios de Desenvolvimento da Liderança**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestre EB 70-PP-11-014: **Programa-Padrão de Instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional**. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comando de Operações Terrestre. EB70-P-11.001 **Programa de Instrução Militar**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2019.

COURTOIS, Gaston. **A arte de ser chefe**. Tradução de Job Lorena de Sant'Anna. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. Headquarters. **FM 22-100**. Washington, DC, 1990.

MOREIRA, Wellington. **Líder tático: como garantir a execução da estratégia e o que fazer quando a empresa ainda não sabe para onde ir**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha. O Líder Militar: uma visão pessoal. **Padeceme**, Rio de Janeiro, n. 19, p. 76-83, 3º quadrim. 2008.

NAISBITT, Jonh. **O líder do futuro**. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

VALENTE, Túlio Alcântara. **Capacitação de liderança militar: análise de resultados**. 2007. 231 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**. Brasília, DF: Academia Militar. Estado Maior do Exército. 2002.

## **ANEXO A: Solução Prática**

Esta pesquisa concluiu que o desenvolvimento da liderança militar tática é de fundamental importância para os Cmt SU e Cmt Pel. Vários atributos são necessários para o líder tático, além daqueles previstos no manual de liderança militar do Exército Brasileiro. Verificou-se, ainda, que é necessário o desenvolvimento de algumas habilidades específicas para o líder tático: conceituais, interpessoais e técnicas.

Buscando melhorar o desenvolvimento da liderança militar nos líderes táticos, sugere-se a observância dos seguintes aspectos:

- Atualização do caderno de instrução que trata do exercício de desenvolvimento da liderança, para que sejam abordadas as capacidades táticas esperadas para o líder do século XXI;
- Programas de leitura direcionada para os capitães e tenentes, onde deverão ocorrer debates sobre os livros sugeridos, sendo conduzida a atividade preferencialmente pelo militar mais antigo da OM.