



**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**  
**Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM**



**TC Eng Carlos Alexsandro de Almeida**

**A AÇÃO DE COMANDO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL DA  
LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador  
2019**

TC Eng Carlos Alexsandro de Almeida

**A AÇÃO DE COMANDO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL DA  
LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior**

**Salvador  
2019**

**TC Eng Carlos Alexsandro de Almeida**

**A AÇÃO DE COMANDO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL DA  
LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

Aprovado em:

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

---

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente  
UNIS

---

Profa. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2  
UNIS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA</b>	<b>6</b>
2.1	A CORRENTE CENTRADA NA PESSOA DO LÍDER	7
2.2	A CORRENTE CENTRADA NOS SEGUIDORES	8
2.3	A CORRENTE CENTRADA NA SITUAÇÃO	8
2.4	A CORRENTE INTEGRADORA	9
2.5	A CORRENTE SERVIDORA	10
<b>3</b>	<b>AS PECULIARIDADES DA HIERARQUIA E DA LIDERANÇA MILITAR NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO</b>	<b>11</b>
3.1	A HIERARQUIA MILITAR	11
3.2	A LIDERANÇA MILITAR	12
<b>4</b>	<b>O COMANDO MILITAR</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>MATERIAL E MÉTODO</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>O EMPREGO DA AÇÃO DE COMANDO NO CUMPRIMENTO DAS MISSÕES MILITARES</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>19</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>

# A AÇÃO DE COMANDO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL DA LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Carlos Alexsandro de Almeida<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho visa analisar a aplicação da ação de comando como ferramenta fundamental no processo de execução da liderança militar. Tal abordagem objetiva destacar a importância do reconhecimento desta atitude em todos os níveis hierárquicos, observando aos preceitos da hierarquia e do comando, nos quartéis do Exército Brasileiro (EB). O propósito deste estudo é possibilitar a valorização das ações humanas na área militar, pois a liderança é fundamental para que as instituições atinjam seus objetivos com excelência, porém, para o EB, a liderança militar deve ser um fato notório. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da revisão bibliográfica sobre a liderança militar, do comando e da hierarquia militar, seus entendimentos e colocação da proposta de observação do referencial teórico. Da análise, observou-se que a ação de comando consolida a liderança, principalmente pela iniciativa de assumir responsabilidades que cabe ao líder militar, não importando o seu grau hierárquico, mas a valorização da sua antiguidade dentro da equipe de operação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Emocional. Comando Militar. Exército Brasileiro.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the application of command action as a fundamental tool in the military leadership execution process. This approach aims to highlight the importance of recognizing this attitude at all hierarchical levels, observing hierarchy and command precepts in Brazilian Army (EB) barracks. The purpose of this study is to make possible the valorization of human actions in the military area, since leadership is fundamental for institutions to achieve their goals with excellence, but for EB, military leadership must be a notorious fact. This research was developed from a bibliographical review on military leadership, command and military hierarchy, their understandings and placement of the proposal of observation of the theoretical reference. From the analysis, obtained through the research carried out, it was observed that the command action consolidates the leadership, mainly by the initiative of assuming responsibilities that is the responsibility of the military leader, regardless of their hierarchical degree, but the valorization of their seniority within the operation team.

**Keywords:** People Management. Emotional Management. Military Command. Brazilian Army.

---

<sup>1</sup> Tenente-Coronel de Engenharia da turma AMAN 1996. Especialista em Sistema de Qualidade e Produtividade pela Universidade Estácio de Sá-RJ, em 2004. Mestre em Operações Militares pela EsAO, em 2004.

## **A AÇÃO DE COMANDO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL DA LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

### **1 INTRODUÇÃO**

A carreira militar liga-se à liderança militar, pois aquela se difere das demais carreiras da sociedade, e seus integrantes colocam-se à disposição de sacrificarem-se pelos demais em defesa de sua nação, caracterizando como sendo uma atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípuas das Forças Armadas, conforme afirma Abreu (2010).

Cabe salientar que geralmente as pessoas que escolhem a profissão militar apresentam a predisposição de prestar apoio a alguém ou causa. Assim, Cardoso (1987) observa que o soldado é um integrante daquela classe magnífica de pessoas que colocam acima de seus interesses próprios uma inesgotável vocação de servir.

Essa devoção militar foi exemplificada por Silva (1985) quando as tropas da Força Expedicionária Brasileira embarcaram em direção à Itália. O autor expressou que ela lutou, sofreu e venceu, contribuindo para o fortalecimento das ideais democráticas, de liberdade e de justiça para o Brasil. (SILVA, 1985)

Este artigo buscou definir a ação de comando e a sua importância na aplicação da liderança, voltada para o dia-a-dia dos militares, observando o comando e a hierarquia, para o cumprimento das missões.

Supõe-se que o incentivo à aplicação da ação de comando em todos os níveis hierárquicos favorece o fortalecimento da liderança no ambiente militar, na oportunidade em que os superiores, ou militares mais antigos, conquistam a confiança e o respeito dos seus subordinados, ou dos militares mais modernos, contribuindo para o sucesso no cumprimento das missões recebidas.

O trabalho poderá contribuir para valorizar a aplicação da ação de comando em todos os níveis hierárquicos, quebrando paradigmas. Um destes, seria atribuir mais iniciativa de comando aos militares de níveis hierárquicos mais baixos, principalmente quando estes são os mais antigos dentro de uma equipe, para cumprir alguma tarefa corriqueira. Pode ocorrer que, em alguma ocasião de crise, um soldado possa ser o militar mais antigo de uma equipe e ele ter que assumir o comando do grupo. Com isso, ampliar a atitude da ação de comando, entre os integrantes do EB, implicará diretamente no fortalecimento da liderança militar dos

superiores hierárquicos sob os seus subordinados, como um dos principais fatores de sucesso da Força Terrestre (FT) para as conquistas ou realizações dos seus objetivos.

O propósito deste estudo é analisar a aplicação da ação de comando como ferramenta fundamental da liderança militar, discutindo as diferentes concepções de liderança, apresentando a importância do comando, expondo as peculiaridades da hierarquia e da liderança militar no âmbito do Exército Brasileiro.

Este intento será conseguido por meio da revisão bibliográfica, conciliando abordagens e definições, para a análise da ação de comando e sua contribuição para o cumprimento das missões militares da Força Terrestre.

## **2 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA**

Neste tópico aborda-se as diferentes concepções de liderança. A liderança bem aplicada tem contribuído para o sucesso de equipes e até de grandes corporações para as conquistas dos seus objetivos. Hunter (2011) apresenta a liderança como uma capacidade de inspirar pessoas para trabalharem aplicadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter, assim como as teorias sobre a liderança de Brasil (2011), que apontam quatro correntes de liderança que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora.

São também observadas as concepções expressas por Hunter (2004) para exercer a verdadeira liderança, que requer uma enorme doação pessoal, bem como destacar a figura da pessoa que exerce esta influência, que segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos.

Inicialmente destaca-se o aspecto principal para que exista a liderança, um grupo de pessoas. Estas devem estar integradas e possuírem certos objetivos comuns, a exemplo do que ocorre nas atividades militares expressa por Cardoso (1987), facilitando o ânimo à ação de comando:

O grupo militar vive envolto em um ambiente que o leva a raciocinar em termos coletivos, como corporação que depende do seu grau de coesão interna para se fazer útil à Sociedade Nacional. Isso dá aos membros um

sentimento de responsabilidade individual perante o grupo, que muito favorece o desempenho da instituição e, em consequência, o fornecimento do seu serviço à sociedade. (CARDOSO, 1987, P. 10).

Porém, quais os fatores que diferenciam o modo de influenciar os demais integrantes do grupo? Brasil (2011) destaca quatro correntes de liderança que confere ao líder o respeito e a credibilidade perante os liderados e Hunter (2004) apresenta algo novo, mais motivador na atualidade.

Observa-se, a seguir, as correntes da liderança.

## 2.1 A CORRENTE CENTRADA NA PESSOA DO LÍDER

Esta percepção foca nas características pessoais de quem exerce a sua liderança, principalmente em suas ações, conforme aponta Brasil (2011) quando afirma que o líder é o que ele faz. Principalmente reconhecendo que este tipo de liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio, com isso, exteriorizando sua ação de comando, principalmente pelo exemplo.

Verifica-se em uma passagem expressa por Silva essa característica interior em uma ocasião durante um combate:

O Capitão Atratino, seu Comandante, deixou o abrigo e foi apanhá-lo, mesmo arriscando a própria vida. Com grande dificuldade, pois Pinto Duarte era um excepcional atleta, muito alto e pesado, Atratino arrastou-o até o abrigo procurando oferecer ao companheiro toda a sua assistência, todo seu carinho, nestes minutos finais de vida. (SILVA, 1985, p. 54).

Assim, o destaque do líder está em suas qualidades ou suas ações frente aos demais componentes do grupo. Não sendo algo aprendido, mas uma manifestação natural da própria pessoa, fortalecendo sua aceitação e carisma pelos demais, assim descrito por Stochero (2010), quando um dos seus personagens resolve se expor ao perigo em pleno tiroteio:

Pela manhã na tentativa de conferir a movimentação dos franco-atiradores de Evans, Bodão decide arriscar e sobe, com mais dois subordinados, os mais de 100 metros de escada da enorme caixa-d'água de Porto Príncipe, que fica a 50 metros da Casa Azul. (...).  
Abriado em um sobrado cinza à esquerda da caixa-d'água, um franco-atirador haitiano vê o oficial e começa a atirar. A 60 metros do chão e sem escudos balísticos, o capitão tenta se proteger dos disparos e descobrir de onde proveem. Um tiro passa raspando sobre sua cabeça. Bodão ouve o estopim da colisão da bala contra o concreto e se desespera. (STOCHERO, 2010, p.118).



Sendo uma característica inata, divina ou um traço de personalidade, esta corrente baseia-se na pessoa do líder diante dos demais integrantes do grupo.

## 2.2 A CORRENTE CENTRADA NOS SEGUIDORES

Esta corrente está direcionada na manifestação do grupo. Este atribui a liderança da equipe a um integrante, pela sua desenvoltura e exemplo no meio social em que vive. Para Brasil (2011), o escolhido seria levado àquela situação devido às eventualidades vividas pelo grupo ou às suas crenças sobre como deve ser um líder e não em virtude de suas competências ou qualidades superiores. Stochero (2010) descreve tal escolha do grupo a um dos seus personagens:

Bodão é admirado pelos colegas pela espontaneidade e coragem com que age nos momentos de risco. Carioca, brincalhão e religioso, o capitão possui as qualidades dos melhores militares de Operações Especiais, com vocação de combate dos Comandos e iniciativa exigida dos Forças Especiais. Não hesita em dizer o que pensa aos oficiais superiores, mesmo sendo contrariado, da mesma forma que assume a postura de líder em relação aos subordinados. (STOCHERO, 2010, p.120).

Desta feita, percebe-se que a escolha do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade. Assim, contribuindo para destacar a ação de comando, em Brasil (2011) a liderança é atribuída pelo grupo àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar prontamente os problemas encarados por todos.

## 2.3 A CORRENTE CENTRADA NA SITUAÇÃO

Esta corrente expõe a liderança como um fator dependente da situação. Desta feita, “não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo”. (BRASIL, 2011, p 2-4). As circunstâncias conduzirão a insurgência da liderança:

O ataque prosseguiu e, por volta das duas e meia da tarde, o Major Gross, diante da pertinaz resistência oferecida pelo inimigo, resolveu abandonar o PC e juntar-se às Companhias no Prosseguimento do avanço sobre o inimigo. Inédita bravura registrava o Major Gross, nosso Comandante, nosso Chefe, nosso amigo, nosso companheiro, que, por tantas e tantas vezes, tinha tolerado a imprudência de todos nós, que nos impulsionava e que agora dava, também, de sobejo, o seu exemplo de bravura pessoal. (SILVA, 1985, p. 71).

O fenômeno da liderança, nessa corrente, ocorre também da relação entre o líder e os liderados. De acordo com Cardoso (1987), se ele for dotado de sabedoria, será capaz de reconhecer as mudanças de situação e de agir prontamente. Se ele for justo, os demais do grupo aceitarão as castigos repreensões e as recompensas. Se for humano, amará os integrantes. Se abnegado, perseguirá a vitória sem hesitar. Se austero, a equipe será disciplinada porque acredita nele.

O líder deve sempre buscar a simpatia e a motivação de seus liderados diante das situações que se apresentam, conforme passagem de Stochero (2010):

Como forma de respeito e buscando entusiasmar o capitão. Agora no comando do DOPaz, Kid Bleu chama Bodão pelo codinome “Kid Preto”, usado historicamente pelo Forças Especiais de maior hierarquia nas operações do Exército.  
“Missão dada é missão cumprida”, responde Bodão. (STOCHERO, 2010, p. 210)

Nesta corrente avulta-se a necessidade do desprendimento do exercício da ação de comando, principalmente para os militares.

#### 2.4 A CORRENTE INTEGRADORA

Pelo prisma desta teoria, a liderança é o resultado de um conjunto de todas as correntes, explicadas por Brasil (2011), formando múltiplas possibilidades de interações entre seus elementos constitutivos, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações nas relações entre o líder e os liderados.

O surgimento da liderança não aparece somente de qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder.

A liderança está na responsabilidade atribuída, pois conforme Cardoso (1987), porque a responsabilidade em um exército de um milhão de soldados repousa sobre um só homem? Por que é ele “responsável por tudo que sua tropa faça ou deixe de fazer” segundo o adágio militar? (CARDOSO, 1987, p. 105).

A liderança também se evidencia na circunstância, mostrado por Silva (1985) quando imediatamente determinou que o motorista, Soldado Werther Perrenoud, se afastasse para o banco do lado e, tomando a direção do jipe da testa, acelerador no fundo, em alta velocidade, lançando-se com a coluna, serra abaixo, na tentativa de

nos esquivarmos da Artilharia que procurava lhes atingir durante todo o percurso. (SILVA, 1985, p. 47).

A liderança expressa nas características pessoal, que o dia-a-dia do combatente é vencido pela malícia, pela imaginação e por ações de efeito psicológico, levando mais vantagem o mais engenhoso, o mais imaginativo, aquele que com inteligência sabe aplicar os princípios hauridos nos bancos escolares. (SILVA, 1985, p. 65).

Desta forma, essa corrente integra os aspectos das outras correntes, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados, demonstrando a importância da iniciativa da ação de comando. Ela interage o tipo e a qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro da equipe, sendo o prestígio do líder a consequência de sua participação nas atividades e nos princípios do grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais, conforme apontado por Brasil (2011).

## 2.5 A CORRENTE SERVIDORA

O princípio que norteia esta corrente encontra-se na capacidade do indivíduo de se doar ao grupo social ao qual integra. Hunter (2004) expõe que quando se opta por amar e se doar aos outros, o líder aceita ser paciente, bom, humilde, respeitoso, abnegado, generoso, honesto e comprometido. Assim, estas atitudes exigirão que a figura do líder se coloque a serviço dos outros e se sacrifique por eles.

Buscando decifrar os segredos dessa corrente, Hunter (2014) descreve os fundamentos da liderança. Ele exprime que liderança é: uma enorme responsabilidade, pois o líder deve servir aos que são confiados aos seus cuidados, observando suas necessidades; influência, sendo algo que impacta ou afeta a natureza, o desenvolvimento, o estado de alguém ou de alguma coisa; habilidade, uma capacidade que se aprende e desenvolve; diferente de gerenciamento, porque liderar envolve pessoas e não coisas; também diferente de poder, visto que este está vinculado a posição social ou normas; autoridade, dado que é algo intrínseco à pessoa do líder, reconhecido pelos demais; serviço, identificando e atendendo as necessidades legítimas do grupo; amor, doando o melhor de si pelos outros.

Acompanhando os conceitos atuais de liderança, observando a valorização individual e a importância das pessoas diante da equipe, Hunter (2011) escreveu:

O que define a palavra liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem. As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas. Na verdade, nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, responsabilidade pessoal pelo sucesso da equipe. Todos deixam sua marca na equipe – a única questão é o tipo de marca que cada um quer deixar. (HUNTER, 2011, p. 12)

Para esta corrente todos possuem as ferramentas para desenvolver suas lideranças, que são expressas em ações. Todos da equipe são responsáveis pelos resultados alcançados, demonstrando suas importâncias individuais. Para o Exército, traduz-se também em atitude por meio da ação de comando.

Assim, as correntes expostas permitem acrescentar uma base de conceitos para clarear as concepções da hierarquia e da liderança militar, que são comuns nas Forças Armadas, em especial ao Exército Brasileiro.

### **3 AS PECULIARIDADES DA HIERARQUIA E DA LIDERANÇA MILITAR NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.**

O sucesso nas atividades militares também se obtém da organização entre os membros do EB, chamada de hierarquia. O Estatuto dos Militares, Brasil (1980), define a hierarquia militar como a ordenação da autoridade, entre os postos e graduações, dentro da estrutura das Forças Armadas, e o respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

Algo que também traduz o espírito militar é a vontade de cumprir a missão, e para isso a liderança é imprescindível. Com isso, “a liderança militar é vista como um dos principais fatores de sucesso do Exército Brasileiro (EB) no cumprimento de suas atribuições, que consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus subordinados, de modo a favorecer o logro dos objetivos em certa situação”, conforme Brasil. (BRASIL, 2011).

A partir de então, descreve-se a seguir as peculiaridades da hierarquia e da liderança militar para o embasamento da ação de comando na égide da liderança.

#### **3.1 A HIERARQUIA MILITAR**

A hierarquia vai do Soldado ao General no Exército Brasileiro. Em Brasil (1980), no seu artigo 14, descreve que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. Porém, esta responsabilidade, por vezes, deverá ser

aumentada para os graus hierárquicos mais baixos diante de alguma necessidade emergencial apresentada, o cumprimento de missões ou a realização de objetivos, incentivando a prática da ação de comando.

De modo simples, Abreu (2010) define a hierarquia militar como a ordenação vertical e horizontal da autoridade dentro da estrutura das Forças Armadas, e os militares são agrupados em dois grandes círculos hierárquicos, a saber: o dos oficiais e o das praças. Ainda para o mesmo autor, isto contribui no desenvolvimento do espírito de camaradagem, para um ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo e da hierarquia militar, sendo um facilitador para o estímulo a ação de comando, em todos os níveis, quando for necessária.

Destacando a sua importância, Cardoso (1987), expressa que essa obediência hierárquica não se esgota no quadro episódico do emprego das Forças Armadas na guerra, mas ela se projeta na paz, quando o militar se dedica ao preparo para a dissuasão.

Não obstante ressaltar, em Brasil (2011), que todas as Organizações Militares (OM) se estruturam em uma hierarquia de cargos, que define as relações de comando e de subordinação entre os seus integrantes, mas sem inibir a iniciativa da ação de comando, bem identificado na exposição: “do outro lado da rua, cabe ao subgrupo de Kid Preto a tarefa de conquistar a casa amarela de dois andares. Para não deixar o DOPaz sem comando, Kid Preto e Bodão nunca estão no mesmo lugar: se um vier a morrer, o outro assume o destacamento”. (STOCHERO, 2010, p. 27).

Descreve-se também em Hunter (2014), facilitando a aplicação da ação de comando pelos integrantes da equipe, que costumava lembrar às pessoas de todos os níveis hierárquicos que elas eram líderes, porque sempre exerciam influência e impacto nas outras.

Assim, a hierarquia militar torna-se fator importante para o exercício da liderança militar, visto na sequência.

### 3.2 A LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar possui um algo a mais em relação à liderança somente, pelas características da vida militar ou do militarismo. Este é composto de preceitos como hierarquia, disciplina, comando, comandante, cumprimento de ordens e de missão, por vezes comprometendo a própria vida, coisas que se diferenciam do cotidiano da maioria da população. Para Brasil (2011), ela não é algo que surge de uma

hora para a outra, mas é construída com o passar do tempo, sendo fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares.

Então, Brasil (2011) define a liderança militar como um procedimento de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, singularmente pela ação de comando, na medida em que implica o estabelecimento de ligações afetivas entre os indivíduos, de modo a beneficiar o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Reforçando tal definição, Brasil (2014) ressalta também certas qualidades requeridas ao líder militar:

É definida 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 Força Terrestre 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, 2014, p. 5-8)

Desta forma, a liderança militar ficará estabelecida em três apoios, conforme descreve Brasil (2011), sendo: na proficiência profissional, indicando a capacidade, o conhecimento e a cultura; no senso moral, usando o cargo para fazer o bem e agir em prol da equipe e da missão, e traços de personalidade característicos de um líder; e nas atitudes adequadas, empregando os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem. Tudo isso se resume em exemplo pessoal aos liderados.

Portanto, a liderança militar é um elemento essencial no poder de combate terrestre, com o uso adequado da ação de comando, visto que potencializa a disposição dos militares para o enfrentamento de conflitos, sendo um enorme fator de motivação.

Conforme Oliveira (2012), “a eficiência operacional jamais será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do Comandante é um dos fatores da operacionalidade”. (OLIVEIRA, 2012, s.p.).

Este tipo de liderança tende a facilitar o exercício do Comando Militar, assunto do próximo item.

#### **4. O COMANDO MILITAR**

Outro ponto necessário ao desenvolvimento deste estudo é apresentar o Comando Militar, que para Abreu (2010) consiste no montante de autoridade, dos deveres e das responsabilidades de que o militar é legalmente investido, quando guia homens ou assume uma organização militar. As pessoas sujeitas ao Comandante são suas subordinadas e estas decorrem, exclusivamente, da sujeição hierárquico-disciplinar que a Constituição impõe aos membros das Forças Armadas.

Os integrantes do quartel são considerados o exemplo do seu Comandante e de acordo com Cardoso (1987), “A tropa é o reflexo do chefe e o seu mais severo juiz; guarda-lhe as mínimas palavras e observa-lhe com atenção a atitude”. (CARDOSO, 1987, p. 104)

No entorno da égide de sua responsabilidade o Comandante para conquistar os seus objetivos funcionais, utiliza-se da ação de comando que se caracteriza, principalmente, pelos atos de planejar, orientar, coordenar, acompanhar, controlar, fiscalizar e apurar responsabilidades, exposto por Brasil (2003).

Ao Chefe recai todas as consequências que da situação advir. Assim Stochero (2010) expos: “Buscando flexibilizar as orientações, o coronel Kid Bleu toma a frente da reunião, pedindo aos colegas que falem em nome de seus homens. Todos sabem que, se algum militar morrer ou matar alguém, são os chefes que responderão pelo ocorrido”. (STOCHERO, 2010, p. 60)

No EB um militar para exercer o cargo de Comandante deve estar nomeado para tal. Conforme Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG), Brasil (2003), este cargo está ligado no grau hierárquico, na qualificação e nas habilitações, constituindo uma prerrogativa impessoal com atribuições e deveres. Porém, quem o ocupa possui a atribuição de buscar a liderança militar, conforme exemplifica Stochero (2010): “Com formação de Comandos e Forças Especiais, o coronel Kid Bleu é respeitado pelos soldados no Haiti, pois comanda as operações *in loco* e está sempre junto à tropa”. (STOCHERO, 2010, p. 58).

Entende-se como Comando o exercício profissional de um cargo militar, con-substanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança, que podem ser consideradas ferramentas para a ação de comandar.

Em Brasil (2014), a Unidade de Comando apresenta-se pela atribuição da autoridade a uma só pessoa, o comandante, sendo decisiva do poder de combate e possibilita a unidade de esforços, pela coordenação de todas as forças e cooperação das agências, de forma integrada, no amplo espectro dos conflitos sobre um objetivo comum.

O Comandante é o responsável pelo preparo e pela coordenação das ações de todos os elementos (de manobra, de apoio de fogo, de apoio logístico, de comando) a ele subordinado, dito por Cardoso (1987). Mesmo que conte com um grande estado-maior combinado para assessorá-lo, é ele o responsável pelas consequências das decisões e planejamentos.

Para Brasil (2011), os subordinados possuem esperanças em relação ao seu comandante. Desejam que o chefe militar exerça com seriedade e responsabilidade suas funções. Aguardam que possua conhecimento profissional adequado para possibilitar resultados seguros ao grupo que comanda, que atue com justiça e transparência. Desta forma, Cardoso (1987) aponta:

Ao chefe cabe, portanto, na sua maneira particular de ser humano, saber distinguir onde se encontra o limite dessas duas entidades que coexistem na pessoa, a dignidade e a personalidade. Porque, com muito maior razão do que os homens sem cargo de autoridade, ele deve respeitá-las sem deslizes – a uma, usando princípios éticos gerais; a outra, adaptando-se à especificidade de cada subordinado. (CARDOSO, 1987, p. 113).

Particularmente no exercício da sua ação de comando, Brasil (2011) reforça que o comandante deve querer total empenho às atividades dos seus subordinados, contudo deve ater-se aos problemas deles e oferecer o apoio necessário nas dificuldades.

É fundamental que os comandantes, em todos os níveis, tenham a efetiva compreensão de que aspectos de diversas naturezas influenciam o desempenho de seus comandados. Problemas de ordem social (relacionamento e saúde familiares, finanças e outros) ou profissional (falta de motivação, inaptidão para cargo/função e outros) podem ser comuns a militares dos diversos círculos, constituindo-se nas verdadeiras prioridades de cada um deles. Se tais problemas não forem devidamente abordados e, na medida do possível, neutralizados ou minimizados junto aos liderados, dificultarão o êxito na conquista dos objetivos da OM. Logo, o comandante que buscar, nos limites de sua competência, ferramentas para ajudar os subordinados já esta-



rá dando importantes passos para a construção da liderança perante sua equipe de trabalho. (BRASIL, 2011, p. 6-9)

Sendo de fundamental importância o líder buscar conhecer bem os integrantes de sua equipe, podendo ser ela uma Unidade Militar ou um pequeno grupo com determinada atribuição.

## **5 MATERIAL E MÉTODO**

Esta pesquisa analisa as abordagens e as definições obtidas por meio da revisão bibliográfica, para justificar a ação de comando como ferramenta fundamental da liderança.

Conforme Scanfone e Vasques (2018), este esforço trata-se de uma pesquisa de finalidade aplicada pois objetiva gerar saberes para emprego, utilização e resultados de práticas imediatas, sendo direcionada à solução de situações específicas. Com conteúdo flexível e versátil, a informação buscada é definida apenas moderadamente, com a análise de dados secundários, definindo seus objetivos exploratórios. Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito ou elaborar hipóteses, possibilitando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias acerca do que está sendo investigado.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, objetivando conhecer o que já se escreveu sobre o tema, para aprimorar o conhecimento. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 90), a teoria tem duas finalidades: restringir “a amplitude dos dados a serem estudados” e definir “os principais aspectos de uma investigação, precisando, portanto, os tipos de dados que devem ser abstraídos da realidade, como objeto de análise”.

A finalidade foi permitir o acesso a fontes que permitissem subsídios para a conclusão do tema proposto.

A natureza da pesquisa é qualitativa onde seus aspectos sofrem limitações de mensuração. Neves (1996) argumenta que a pesquisa qualitativa busca obter dados descritivos, com um contato direto entre o pesquisador e a situação investigada, buscando entender os fenômenos vivenciados pelos participantes da situação e interpretá-los. Os fenômenos são descritos e analisados por meio de seu significado

simbólico, semântico e contextual. O foco está na compreensão do fenômeno por meio dos aspectos subjetivos das obras consultadas.

## **6 O EMPREGO DA AÇÃO DE COMANDO NO CUMPRIMENTO DAS MISSÕES MILITARES.**

As publicações existentes atribuem a ação de comando, geralmente, às autoridades investidas do cargo de comandantes. De acordo com o manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011) a ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. Isto amplia a aplicação desta iniciativa para todos os integrantes do EB, favorecendo a expansão da responsabilidade aos militares de baixa hierarquia e sua valorização, fortalecendo a liderança militar.

Cardoso (1987) expressa que “é dever do comandante, em todos os níveis, desenvolver o espírito de iniciativa (base da disciplina consciente) de seus subordinados, a um grau e de maneira compatíveis com as atribuições deles”. (CARDOSO, 1987, p.111)

Para ter ação de comando, Brasil (2011) expressa que o militar, em qualquer nível hierárquico, deverá demonstrar habilidade para orientar, dirigir e modificar as atitudes e as ideias dos demais integrantes, por intermédio da capacidade de influenciar, que possuir, e da confiança que tiver adquirido, facilitando na determinação do grupo em conquistar os objetivos.

Atualmente a ação de comando é algo que se expressa na atitude de um militar, com maior ascendência hierárquica, sobre os seus subordinados e não, somente, em quem está investido no cargo de comandante, e a liderança militar não é diferente.

Em suma, de sua ação de comando depende o valor da sua tropa, que é, “em última análise, (o) que decide a vitória. Todas as suas (da tropa) qualidades – disciplina, instrução, habilidade de tiro, treinamento de marchas, aptidão manobrista e, acima de tudo, qualidades morais – são elementos indispensáveis para assegurar o bom êxito”. (CARDOSO, 1987, p. 106).

Em uma passagem de sua obra, Stochero (2010) mostrou como pequenas ações realizadas por um militar, mesmo de baixa hierarquia, podem motivar o grupo em plena operação:

Na Casa Azul há um intervalo entre os tiroteios, e o caçador Jack liga um tocador de MP3 no microfone do radiotransmissor que carrega junto ao capacete para que os integrantes do DOPaz possam ouvir *Suspicious Minds*, música de Elvis Presley que se tornara a trilha da tropa de elite do Exército na pacificação de Cité Soleil. (STOCHERO, 2010, p. 113)

O determinismo da ação de comando para cumprir as missões é colocado por Cardoso (1987) como um processo de decisões desassombradas e de estímulo à bravura, iniciado de cima, fazendo com que cada chefe tenha um exemplo no chefe superior e seja um exemplo aos seus subordinados, e com que coragem se dissemine e se nivele, fluindo com facilidade e maior coesão. Deste modo, Silva (1985) caracteriza a necessidade de todos estarem atentos à situação para a solução dos problemas.

Perto da meia-noite fomos chamados por um assobio através do magneto. O Sargento Camargo, muito tranquilo, informou que todo matraquear partia de uma única metralhadora. Os alemães, desejosos de nos manter inquietos toda a noite, haviam amarrado uma metralhadora pesada sobre o dorso de um muar, e, com apenas dois soldados, ficavam, toda noite, percorrendo vários pontos da frente, dando algumas rajadas, com a impressão de que havia uma ocupação contínua de toda a linha. (SILVA, 1985, p. 65).

A ação de comando está na importância da atitude tomada em cada grau hierárquico, conforme dito por Cardoso (1987) que o exemplo do tenente ou do sargento que indicam a direção de ataque com os próprios rastros, o do capitão está em ocupar seu posto de observação na linha de frente, o do coronel que faz o reconhecimento sujeito ao bombardeio e o do general que avança seu posto de comando para melhor coordenar o contra-ataque da brigada. O mesmo autor ressalta o mérito de liderar pelo exemplo, sendo a coragem que convence, conquista a confiança e arrasta. Assim como o exemplo do chefe, que para uma tropa é motivo de admiração, respeito e guia.

A disposição para sempre cultivar a ação de comando foi exposta por Gates (2009) da importância de seguir os princípios da própria consciência e manter a coragem da própria convicção, sendo respeitosamente franco com seus superiores e incentivar a sinceridade nos outros, estará bem posicionados para enfrentar os desafios à sua frente como líder nos próximos anos, visualizando o sucesso na realização das missões.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento busca-se o questionamento inicial de como aplicar a ação de comando como ferramenta fundamental da liderança militar, objetivando reconhecer a importância do comando e da hierarquia militar, para possibilitar mais eficácia à influência dos subordinados para o cumprimento das missões recebidas. Este trabalho apresenta algumas reflexões conceituais sobre a liderança voltadas para o ambiente militar, sua importância para o EB, bem como suas características para a motivação pessoal pela carreira das armas.

A ação de comando foi exposta a partir do desenvolvimento das partes pesquisadas do trabalho que expressam a liderança militar, a hierarquia e o comando, conciliando definições do referencial teórico, para colocar esta atitude como fundamental para o exercício da liderança no ambiente militar, não recaindo somente ao militar investido do Comando o exercício da ação de comando.

Algumas bibliografias pesquisadas abordaram situações reais ocorridas na Segunda Guerra Mundial, em Silva, 1985, e no Haiti, em Stochero, 2010, com o objetivo de exemplificar na prática a teoria apresentada nos demais itens do referencial teórico.

Concluiu-se que as concepções das correntes da liderança são expressões das atitudes do líder e do grupo, em sinergia com as aspirações que os envolvem, que os motivam a realizar as tarefas cotidianas ou até mesmo as missões militares que possuem riscos de vidas. Traduz-se também em doação recíproca entre os liderados e o líder para satisfazerem suas necessidades, fomentando a iniciativa de todos à ação de comando.

O ordenamento hierárquico militar, dividido pelos postos e graduações dentro das Forças Armadas, facilita a organização para o cumprimento das tarefas que se apresentam, colaborando para o exercício da liderança militar. Esta influencia-se pelo cotidiano da vida da caserna estabelecida na proficiência profissional, no senso moral, e nas atitudes adequadas, sendo uma atitude pessoal do líder. A prática da ação de comando é fundamental no poder de combate terrestre, para o desenvolvimento dessa liderança, pois potencializa a abnegação dos subordinados para o cumprimento das missões.

O comando militar está estipulado em regulamentos, sendo algo atado ao grau hierárquico, na qualificação e nas habilitações, de quem é designado para tal

função. A quem for atribuído o cargo, possui a incumbência de encorajar a ação de comando em seus subalternos para o desenvolvimento da liderança militar.

A ação de comando foi traduzida como a iniciativa do militar para assumir o comando de um grupo ou equipe para cumprir uma missão ou conquistar algum objetivo. No cotidiano dos quartéis do Exército, objetivou incentivar os militares de maior precedência hierárquica a se habituar em atribuir-se a responsabilidade de comando, dar o exemplo, estar à frente e responder pelas suas ações ou falta delas.

Finalmente, a ação de comando consolida a liderança militar na Força Terrestre, principalmente pela iniciativa de assumir responsabilidades que cabe ao líder militar, não importando o seu grau hierárquico, porém a valorização da sua antiguidade dentro da equipe de operação. O incentivo à atitude da ação de comando em todos os níveis contribui para o revigoramento da liderança no ambiente militar, no interesse em que os superiores, ou militares mais antigos, cooptam a credibilidade e a estima dos seus subordinados, ou dos militares mais modernos. Assim, a liderança militar só existe onde existir a ação de comando.

Este artigo demanda um maior aprofundamento para analisar a prática da ação de comando pelos militares do Exército Brasileiro no cotidiano dos quartéis e em operações, principalmente reais. A pesquisa contribui para enaltecer a aplicação da ação de comando em todos os níveis hierárquicos, para romper as referências preestabelecidas pelas teorias sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, J. L. N. **Direito Administrativo Militar**. São Paulo: Método, 2010.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. C 20 - 10: **Liderança Militar**. 1ª Ed. Brasília, DF: EGGCF, 2011.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. EB20-MF-10.102: **Doutrina Militar Terrestre: Manual de Fundamentos**. 1ª Ed. Brasília, DF: EGGCF, 2014.
- BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. R-1: Regulamento Interno dos Serviços Gerais. **Separata ao Boletim do Exército**, n. 51, Brasília, DF: SGEx, 2003. Disponível em: <[bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/164/1/RISG.pdf](http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/164/1/RISG.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2018.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 6.880, de 19 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares**: Brasília-DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2018.
- CARDOSO, A. M. **Os Treze Momentos**: Análise da Obra de SUN TZU. Rio de Janeiro: BibliEx, 1987.
- GATES, R. Reflexões Sobre a Liderança. **Military review**, Março-Abril, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- HUNTER, J. C. **De volta ao mosteiro**: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.
- OLIVEIRA, A. S.. **Liderança Militar**. Brasília-DF, 2012. Disponível em: [www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/21461/Gen-Ex-Americo-Salvador-de-Oliveira--Lideranca-Militar/](http://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/21461/Gen-Ex-Americo-Salvador-de-Oliveira--Lideranca-Militar/) Acesso em: 28 mai. 2018.
- SCANFONE, L.; VASQUES, L. V. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Guia de estudo – Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS - MG, Varginha, 2018. SILVA, E. A.. **Memórias de um Soldado**. Rio de Janeiro: BibliEx, 1985.

STOCHERO, T. **DOPAZ**: como a tropa de elite do Exército Brasileiro pacificou a favela mais violenta do Haiti. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.