

A importância da liderança militar nas operações descentralizadas

Um estudo sobre a sua influência no cumprimento da intenção do comandante

Marcos André Benzecry¹

RESUMO

O presente artigo científico tem por finalidade abordar o estudo da liderança e sua relação com a intenção do comandante, dentro de um contexto de operações descentralizadas. Pressupõe-se que os conceitos, teorias e estilos de liderança são aplicáveis aos três níveis de liderança militar, quais sejam a direta, a organizacional e a estratégica. No estudo das operações descentralizadas, verifica-se a existência de peculiaridades, imposições de legislação e condicionantes que norteiam o emprego do Exército Brasileiro em operações na selva, em operações de Garantia da Lei e da Ordem e nas Operações de Força de Paz sob a égide da Organização das Nações Unidas. Esse trabalho procura destacar características que alinham essas operações, particularmente no que tange ao elevado nível de descentralização existente na fase de execução. Apresenta um estudo sobre a intenção do comandante, destacando os principais aspectos observados na doutrina brasileira e de outros exércitos de nações amigas. Aborda a necessidade de os vários escalões saberem operar descentralizadamente, sob a orientação da intenção do comandante, particularmente quando houver ausência de ordens em função de interrupção das comunicações dentro da cadeia de comando. Por fim, apresenta um estudo da influência da liderança sobre a correta interpretação e cumprimento da intenção do comandante, destacando aspectos importantes dessa relação, bem como o papel dos líderes subordinados como elos de uma cadeia de liderança organizacional. Dessa forma, conclui que a ação de liderança nos diversos escalões dentro da cadeia de comando produzirá um efeito facilitador para o cumprimento da intenção do comandante, minimizando os riscos de haver distorções ou desvios no estado final desejado para aquela operação.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Intenção do Comandante. Operações descentralizadas.

ABSTRACT

This work aims to conduct a study on leadership and its relationship with the commander's intent within a context of decentralized operations. It assumes that the concepts, theories and styles of leadership are applicable to the three levels of military leadership, which are direct, organizational and strategic. In a

¹ O autor é concludente do Curso de Comando e Estado-Maior (CEEM) na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). É mestre em ciências militares com especialização em Operações na Selva.

study of decentralized operations, we can see peculiarities, legal aspects and some constraints that guide the deployment of the Brazilian Army in Jungle Operations, Law and Order Operations and Peacekeeping Operations under the aegis of the United Nations. This paper intends to highlight features that are compatible with these operations, particularly in regard to the current high level of decentralization existent in their execution phases, and presents a study on the commander's intent, standing out the main features observed in the Brazilian doctrine and those of other friendly nations' armies. The work addresses the various echelons' necessity to know how to operate in a decentralized way, under the guidance of the commander's intent, and particularly when there is an absence of orders due to disruption of communications, within the chain of command. Finally, it presents a study on the influence of leadership upon the correct interpretation and execution of the commander's intent, emphasizing important aspects of this relationship, as well as the role of subordinate leaders as links of a chain of organizational leadership. This way, the work concludes that the action of leadership in the various echelons within the chain of command will produce a facilitating effect for the compliance of the commander's intent, minimizing the risk of distortions or deviations from the desired outcome of the operation.

KEYWORDS: *Leadership. Commander's Intent. Decentralized operations.*

Introdução

Desde as últimas décadas do século XX, o espantoso avanço científico-tecnológico, aliado ao acelerado fenômeno da globalização econômico-cultural, vêm ditando novas regras às relações internas e externas das diversas nações. No atual cenário, novos atores começaram a surgir, bem como novas ameaças passaram a marcar a época em que vivemos. Verifica-se um acentuado conflito em questões étnico-religiosas, atuação de grupos terroristas, influências de organizações não governamentais concorrendo de forma paralela ao poder dos estados-nações, além de intervenções unilaterais por parte de superpotências em questões que afetam o poder de ingerência, a estabilidade e a segurança mundial, tudo isso compondo esse complexo e multifacetado cenário contemporâneo.

Na Expressão Militar, o uso de modernos meios de combate e recursos de tec-

nologia da informação impôs verdadeira transformação na arte da guerra. Os exércitos precisam estar preparados para atuar em operações dinâmicas, assimétricas, em frentes não lineares, com uma perfeita sincronização das ações e uso intenso de toda a tecnologia disponível. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de maior exigência no exercício da liderança e na iniciativa dos comandantes em todos os níveis.

O combate contemporâneo apresenta aos líderes uma majorada lista de desafios táticos e operacionais, para os quais os mesmos deverão estar preparados a enfrentar com grande iniciativa, flexibilidade e adaptabilidade em todos os níveis de comando. Destarte, diante de tamanha transformação vivenciada pelo mundo atual e em meio a novos e incógnitos desafios, verifica-se a indiscutível importância da ação humana como elemento de diferenciação na atuação em todos os campos do Poder Nacional.

No Exército Brasileiro, os recursos humanos são considerados peça valiosa para o funcionamento de todos os sistemas, operacionais ou administrativos, valorizando, assim, a capacitação e especialização permanente de seus quadros². O manual C 100-5 (OPERAÇÕES) enfatiza a liderança dos comandantes (Cmt) em todos os escalões como um dos fatores decisivos para o sucesso das operações. Contudo, para que a liderança seja aplicada como verdadeiro fator multiplicador do poder de combate³, é preciso que se tenha a compreensão teórica e prática daquilo que a envolve.

A Liderança, segundo Heckscher Neto, não se resume a apenas um atributo da área afetiva, bem como não se encerra simplesmente no ato de comandar ou exercer a chefia de um determinado grupo. O fenômeno da liderança é um composto de atributos da personalidade, passível de ser desenvolvido por cada indivíduo, por meio de programas específicos que atuem sobre a área afetiva, capacitando-o a orientar, dirigir e modificar as atitudes dos membros do grupo sob seu comando.

O líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas para que cooperem em favor dos objetivos comuns do grupo. Empregando a sua capacidade de persuasão e comunicabilidade, apoiado sempre em bons exemplos e boas ações, será capaz de modificar as ideias dos membros do grupo, convencendo-os a

pensar e agir de modo semelhante ao seu.

Desde o ano de 2002, o Exército vem estudando a liderança militar em seus três níveis: a liderança militar direta (LMD), na qual o líder relaciona-se pelo contato interpessoal com os seus liderados; a liderança militar organizacional (LMO), normalmente empregada em organizações militares que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta e delegação de tarefas; e a liderança militar estratégica (LME), que é típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da Instituição⁴.

Diante do cenário já descrito e à luz de uma realidade pragmática, o Exército Brasileiro, alinhando-se com a nova Estratégia Nacional de Defesa (END), tem procurado enfatizar a sua atuação em operações de Força de Paz, sob a égide da ONU (Angola, Timor Leste e Haiti); operações na selva (presença permanente no ambiente amazônico por meio das unidades do CMA⁵); e nas operações de Garantia da Lei e da Ordem, extremamente necessárias nas situações de crise interna para a preservação da ordem pública e da paz social.

Apesar da distinção em suas características e nítida divergência nas peculiaridades, as citadas operações convergem em um ponto comum: impõem um nível de descentralização à cadeia de comando, a perda do

2 Oficiais e Sargentos do Exército Brasileiro.

3 São elementos básicos do Poder de Combate: as Unidades de Manobra, o Apoio de Fogo e a Liderança (C 100-5).

4 De acordo com a Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02-SEA da ECEME, aprovada pelo Adt DFA ao Bol DEP Nr 019-11 Mar 03.

5 Comando Militar da Amazônia: é o comando militar de área que compreende os estados da Região Norte e parte do Maranhão.

contato permanente entre os líderes e os liderados, bem como a necessidade de haver a aplicação de uma ferramenta fundamental para o cumprimento da missão: "a intenção do comandante".

Esse instrumento de ação de comando permite ao comandante subordinado, na ausência de contato com o seu superior ou na ocorrência de uma oportunidade, decidir como se fosse o próprio, tomando a iniciativa das ações. Ou seja, ela consiste na essência do que precisa ser feito para atingir os objetivos estabelecidos. É um instrumento particularmente útil no decorrer das operações descentralizadas. (De acordo com a Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02 - Divisão de Doutrina da ECEME, de 02 de maio de 2002).

O presente trabalho monográfico abordou os fundamentos da liderança, estudando os três níveis conhecidos e procurando encontrar aquele que melhor se aplica ao contexto das operações descentralizadas. O objeto de estudo foi a relação existente entre o correto exercício da liderança e a sua influência na interpretação e cumprimento da intenção do comandante.

Considera-se que, não havendo um elo de liderança, a intenção do comandante, ou seja, aquilo que se constitui na essência para o cumprimento da missão, poderá ser perdida ou mesmo distorcida ao longo da cadeia de comando, principalmente em um cenário em que ocorra com frequência a perda de contato direto entre o comandante e os subordinados.

Dessa forma, o foco principal do trabalho foi estudar a importância da liderança militar, bem como seus efeitos, para o cum-

primento da intenção do comandante no quadro das operações descentralizadas.

A liderança militar

A relação entre o líder e os liderados

Entende-se que o estabelecimento da relação líder x liderados ocorre de forma gradual, à medida que se firmam os laços de confiabilidade e camaradagem. Com bons exemplos e firmeza de atitudes, o comandante vai ganhando a credibilidade e o respeito de seus subordinados. Para isso, faz-se necessário que ele tenha participação ativa no grupo, conduzindo, controlando, coordenando, por vezes até executando juntamente com a equipe; desse modo, certamente se aproximará mais rápido de seus liderados.

O líder deve saber respeitar a dignidade do subordinado, precisa conhecê-lo a fundo, saber de suas aptidões e limitações, demonstrando interesse por seu crescimento profissional e zelando por seu bem-estar pessoal. Conhecendo o subordinado, será capaz de atribuir-lhe as missões de maneira mais acertada, empregando o homem na função certa e ajudando-o a não fracassar.

Comunicar-se com correção e eficiência, fazendo com que os liderados entendam bem as ordens emitidas e acreditem na importância de seu cumprimento, é fundamental. Devem-se manter os liderados sempre bem informados, conversando com o grupo constantemente, pois não se pode liderar à distância; é preciso saber ouvir os subordinados, aceitar assessoramentos e estimular a iniciativa e a criatividade dos mesmos.

O convívio com os membros do grupo

ou fração deve ser o mais amistoso possível, sem ferir os preceitos da hierarquia e da disciplina; o líder procura conviver com seus liderados, fazendo-se presente nas diversas atividades, inclusive nos eventos sociais.

Pode-se concluir este capítulo dizendo que não existe um modelo padrão para se atingir a liderança de um grupo. Cada situação vivida imporá condicionantes diferentes e favoráveis para o surgimento da relação líder x liderados. Os princípios e atributos aqui descritos são ferramentas básicas que o comandante, em qualquer nível, precisa e deve possuir para tornar-se um líder. Ele deve evitar incorrer em alguma das falhas graves mencionadas, que podem destruir os laços de liderança já estabelecidos.

O exercício da liderança é mutável: pode variar de acordo com as circunstâncias vividas e, principalmente, precisa ser mantido dia a dia, por meio dos bons exemplos e do comando exercido pelo líder. Pode-se afirmar que, quando se estabelecem laços de liderança entre superior e subordinados, em qualquer nível ou escalão, fica muito mais fácil para o comandante conduzir seus homens, pois eles demonstrarão confiança, respeito e lealdade para com seu líder. De acordo com o grau de liderança atingido, esses homens serão capazes de segui-lo em situações tanto de normalidade quanto de crise, quando poderão empenhar até mesmo suas próprias vidas.

Os níveis de liderança militar

Embora as IP 20-10 (1991) não tratem de liderança militar por níveis, concentrando-se naquelas características pessoais que todos os líderes devem possuir e evidenciar,

há um entendimento de que o exercício da liderança militar não ocorre da mesma maneira em todos os escalões de Força Terrestre. A maneira pela qual um tenente exerce sua liderança sobre o seu pelotão é diferente daquela exercida por um oficial-general à frente de uma Bda. De forma semelhante, aqueles oficiais responsáveis por traçar os destinos da Instituição exercem a liderança de outra forma. Essa constatação indica a existência de níveis de liderança, os quais estão relacionados aos diversos graus hierárquicos da carreira militar (SEA, 2002).

A Liderança Militar Direta (LMD)

De acordo com a Nota de Coordenação Doutrinária sobre liderança da ECEME (ECEME, 2003), a LMD, também chamada de liderança de primeira linha, acontece todas as vezes que o líder relaciona-se pessoalmente com seus liderados. O contato pessoal proporciona as melhores condições para que o líder exerça influência sobre os subordinados. Para exercer, efetivamente, uma influência eficaz sobre seus subordinados, o líder precisa evidenciar uma série de atributos da área afetiva. Uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, bem como a demonstração de habilidades técnicas é imprescindível para que sua ação junto a seus subordinados surta os efeitos desejáveis.

A Liderança Militar Organizacional (LMO)

É o nível de liderança normalmente empregado em organizações militares que operam à base de estados-maiores, constituindo-se em um misto de liderança direta (em pequena escala) e delegação de tarefas.

A liderança organizacional manifesta-se entre o líder e liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados segundo uma cadeia de comando. Isso significa que, neste nível, o contato pessoal entre o líder militar com os seus liderados é reduzido; por conseguinte, cresce de importância a habilidade de delegar responsabilidades.

Os líderes militares organizacionais operam em ambiente de relativa complexidade, com efetivos ponderáveis e atuando sobre os seus escalões subordinados por meio de diretrizes, planos ou outros sistemas de relacionamento, que não o pessoal, por meio dos quais são delegadas as tarefas e as responsabilidades. Por intermédio das informações colhidas pelo seu estado-maior (EM), o líder militar organizacional toma as suas decisões, tendo o foco de seu trabalho voltado para o interior de sua OM. As habilidades requeridas aos líderes militares organizacionais são semelhantes às exigidas dos líderes militares diretos, diferindo apenas no grau de intensidade que se atribui a elas. Assim sendo, o líder militar organizacional exerce a liderança direta quando se relaciona diretamente com o seu EM ou com os seus Cmt subordinados. Exerce, também, a LMO quando aponta rumos e metas a serem alcançados por sua OM como um todo, com repercussões que atingem maior universo de tropas e subordinados.

Para cumprir as missões de sua OM de modo mais facilitado, cabe ao líder organizacional identificar as melhores maneiras de se comunicar com o seu escalão imediatamente superior. Conhecer a INTENÇÃO

DO CHEFE, suas prioridades e a maneira de pensar contribui enormemente para o sucesso da OM (ECEME, 2003).

A Liderança Militar Estratégica (LME)

Ainda de acordo com a Nota de Coordenação Doutrinária da ECEME (ECEME, 2003), a LME é típica dos escalões estratégicos e políticos, daqueles que são responsáveis pelos destinos da Instituição.

São responsabilidades típicas das lideranças estratégicas o planejamento e a liberação de recursos, a concepção da estrutura desejada para a Força, a concepção da visão estratégica da Instituição, com vistas ao seu futuro entre outras. A LME é exercida pelos chefes militares nos altos escalões da força, normalmente oficiais-generais no último posto, cuja liderança implementa mudanças no EB, definindo a visão de futuro da Força, sem, contudo, abandonar a cultura da Instituição.

Os líderes estratégicos trabalham em um ambiente de maiores incertezas e complexidade, sendo afetados por eventos e organizações estranhas ao Exército. Portanto, precisam considerar toda uma gama de atores que podem influenciar a Instituição, tais como: Congresso Nacional; ministros de Estado; Presidência da República; restrições orçamentárias e mídia, entre outras. Com frequência, líderes estratégicos interagem com outros líderes, sobre os quais não possuem autoridade alguma (ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, 2003).

O exercício da liderança em operações descentralizadas

O manual de campanha do Exército Brasileiro (C 100-5, p. 4-15) – Operações descreve a liderança dos comandantes, a unidade de manobra e o apoio de fogo, como elementos básicos componentes do “poder de combate”⁶ de uma força militar. Este último depende em larga escala da competência e da capacidade de liderança dos chefes, que refletem na tropa a organização, o nível de adestramento, a disciplina e o espírito de corpo. No caso das operações descentralizadas, as quais se revestem de certa complexidade peculiar e amplo espectro para a atuação dos líderes, caberá muito bem a aplicação de todos os princípios e fundamentos de liderança, ora estudados, concorrendo para o êxito da missão.

No presente capítulo, em seus itens anteriores, se estudou sobre as operações de Força de Paz, as operações de Garantia da Lei e da Ordem e as operações em ambiente de selva amazônica. Em um primeiro momento, se procurou descrever cada uma delas, destacando suas características e peculiaridades, bem como as condicionantes e a legislação que norteiam o emprego da tropa terrestre. Em um segundo momento, porém, faz-se necessário, para melhor desenvolvimento deste estudo, que visualizemos os principais aspectos que permitem um alinhamento dessas operações no que tange

à descentralização — espectro amplo e muitas vezes difuso.

Vejam, então, algumas reflexões, à luz dos princípios de guerra⁷, constantes em nosso manual de operações:

- a. Objetivo: o manual diz que o comandante deve compreender a missão e definir claramente seu objetivo, bem como apreciar, à luz deste, cada ação a realizar e fixar coerentemente as missões dos elementos subordinados. O objetivo também deve estar claramente definido na intenção do comandante (C100-5, p.4-1). À medida que os níveis de comando estejam descentralizados, nem sempre haverá uma definição clara dos objetivos, sendo importante não perder o foco da finalidade maior da operação. O manual de Operações de Paz aborda que o objetivo maior estará definido no mandato da missão e permitirá o estabelecimento de uma situação final desejada (C 95-1, p.3-6).
- b. Massa: os meios devem ser concentrados para que se possa obter superioridade decisiva sobre o inimigo, no momento e local mais favoráveis às ações que se têm em vista (C100-5, p.4-3). Em operações em que exista um considerável nível de descentralização, com nas Op F Paz, Op na Selva e Op GLO,

6 Poder de Combate: é a capacidade de combate existente em determinada força, resultante da combinação dos meios físicos à disposição e do valor moral da tropa que a compõe, aliados à liderança do comandante da tropa.

7 Princípios de Guerra (C 100-5): São normas básicas de procedimentos, consagradas pela experiência, que visam ao sucesso na condução da guerra. Em cada operação, o comandante tem que decidir quais os princípios que vai privilegiar, em detrimento dos outros. São eles: Objetivo, Ofensiva, Manobra, Massa, Economia de forças, Unidade de Comando, Segurança, Surpresa e Simplicidade.

torna-se difícil atender a esse princípio no qual se aplica um elevado poder de combate em momento e local decisivos, pois o espectro de atuação é verdadeiramente amplo, e o ambiente operacional difuso imporá restrições ao emprego de grandes efetivos. No caso particular da Garantia da Lei e da Ordem, consta no C 85-1 que o emprego da massa é um de seus fundamentos básicos, ficando caracterizado ao se atribuir "ampla superioridade" de meios às forças legais em relação às F Adv.

c. Unidade de Comando: embora a coordenação possa ser conseguida pela cooperação, é mais bem obtida "quando se investe um único comandante da responsabilidade necessária" (C100-5, p.4-4). Apesar de haver cadeia de comando bem definida, essas operações pecam neste princípio quando o nível de descentralização na execução chega a dificultar as comunicações e as possibilidades de o comandante intervir decisivamente, pois não conseguirá obter o correto esclarecimento da situação.

d. Segurança: o C100-5 (p.4-5) nos traz a necessidade indispensável de se obterem informações oportunas e precisas sobre o inimigo ou força adversa, não somente para o planejamento de nossas operações, mas também para negar-lhe o uso da surpresa. Muitas vezes, os ambientes operacionais dessas operações dificultam a obtenção das informações necessárias ao sistema de inteligên-

cia militar, podendo nossas tropas ser surpreendidas. Nesse cenário de atuação, as nossas tropas de F Paz, de selva ou em ações de GLO necessitam de profundo conhecimento da doutrina, das regras de engajamento e de mentalidade de contrainteligência.

Assim, podemos inferir que essas três operações militares, a despeito de suas peculiaridades próprias, possuem características comuns, como a dificuldade de comando e controle, a existência de grandes distâncias ou terreno demasiadamente compartimentado, a necessidade de grande iniciativa e liderança dos comandantes nos diversos escalões, imposição de a tropa atuar, por vezes, com certa indefinição do objetivo e com poucas informações sobre o inimigo e, ainda, a necessidade de um emprego judicioso, adequado e proporcional dos meios existentes.

As adversidades encontradas em operações descentralizadas exigirão do líder militar um elevado grau de iniciativa, estabilidade emocional, capacidade de decisão, flexibilidade de raciocínio e responsabilidade. Muitas vezes atuarão isoladamente, livres de fiscalização detalhada, devendo ser criativos, inovadores e flexíveis ao depararem com as situações. Serão cobrados não somente como planejadores e executores, mas também como gestores da capacitação tática e operacional de seus subordinados, exigidos na aplicação correta da doutrina e responsáveis pelo bem-estar e moral de seus homens.

A intenção do comandante

Jamais diga aos outros como fazer as coisas. Diga-lhes o que fazer e eles o surpreenderão com a criatividade que possuem..

GENERAL GEORGE PATTON⁸

A origem e considerações iniciais

O conceito de “intenção do comandante” originou-se na Alemanha, ainda no século XIX, quando das reformas militares prussianas realizadas em função das derrotas impostas por Napoleão Bonaparte à Prússia. Com o advento da Revolução Industrial, algumas modificações foram impostas às operações militares e à arte de combater. Nessa ocasião, os alemães passaram a difundir a concepção de uma nova filosofia de comando, conhecida pelos germanos como *Auftragstaktik* e traduzido por alguns como “comando diretivo” ou “comando orientado à missão”.

– Segundo a *Military Review* (3^o Trim, 1988), o método de combate de Napoleão, privilegiando a guerra de movimento e ações descentralizadas “varreu os exércitos tradicionais, suas táticas lineares, disciplina de ferro e intolerância com respeito às ações tomadas de forma independente”. Como consequência, a Prússia e, posteriormente, a Alemanha adotaram uma filosofia de comando que incorporava, entre outros, aspectos relativos ao preparo e emprego do seu exército, como a liderança, táticas de combate, comando e controle e relaciona-

mento superior — subordinado. Essa nova mentalidade militar germânica envolvia um sistema de transmissão de ordens e a valorização de atributos ligados à questão da liderança dos comandantes, tais como a autoconfiança, a coragem moral, a criatividade e, muito particularmente, a iniciativa. Apenas dentro desse enfoque, torna-se possível entender o conceito de *Auftragstaktik*.

Os alemães, portanto, perceberam que as dimensões do campo de batalha haviam sido ampliadas pela letalidade, o alcance das armas, o aumento da capacidade de deslocamento das tropas e pelas disponibilidades de novos meios de comunicação. Essa nova evolução na arte da guerra sinalizou a necessidade de maior descentralização no sistema de comando e controle e de maior grau de iniciativa para os escalões subordinados, de forma a lhe facultar o aproveitamento das oportunidades surgidas no combate.

Somente na década de 80, os militares norte-americanos passaram a estudar mais profundamente essa filosofia alemã e resolveram introduzir esse conceito em seu manual de operações, o então FM 100-5, atualmente FM 3-0. Contudo, observam-se indícios de que esse conceito esteve presente na ação de comando de alguns líderes ao longo da história militar. Vejamos uma intenção do comandante expressa pelo Gen Grant ao Gen Sherman, durante a guerra civil norte-americana, em abril de 1864:

Move against Johnston's army, to break it up and to get into the interior of the

⁸ George Smith Patton Jr: general norte-americano, herói da 2^a Guerra Mundial. Foi um dos protagonistas da campanha contra os alemães no Norte da África e no Teatro de Operações Europeu.

enemy's country as far as you can , inflicting all the damage you can against their war resouces. I do not propose to lay down for you a plan of campaign, but simply lay down the work it is desirable to have done and leave you free to execute it in your own way. Submit to me, however, as early as you can, your plan of operations.⁹

O texto acima consta no manual de operações norte-americano. Naquela situação, o Gen Grant compreendeu que, determinando uma profunda penetração do Gen Sherman nas linhas inimigas, ocasionalmente, haveria uma perda de comunicações com seu subordinado, o que lhe levou a expressar-se por meio de sua intenção. Nesse caso, a missão e a intenção se confundem, caracterizando o que conhecemos no Exército Brasileiro como "missão pela finalidade".

A intenção do comandante no Exército Brasileiro

A intenção do comandante pressupõe a necessidade do exercício de uma liderança direta (pessoal) e organizacional (cadeia de comando), impulsionando o subordinado para o cumprimento da missão na ausência do comandante e de ordens específicas.

A Nota de Coordenação Doutrinária (NCD) Nr 01/02 – Op, 2002, da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, trouxe à reflexão e levantou debates sobre o assunto no meio

acadêmico castrense. Essa mesma nota de coordenação aborda o seguinte:

é uma ideia que permite ao comandante subordinado, na ausência de contato com seu superior ou na ocorrência de uma oportunidade, decidir como se fosse o próprio, tomando a iniciativa das ações.

Fica claro, portanto, que a intenção do comandante é um instrumento particularmente útil no decorrer de operações descentralizadas.

Ela deve ser emitida sempre que o Cmt julgar necessária uma orientação aos subordinados que possa suprir sua ausência ou orientar a exploração de uma oportunidade. Assim, é balizada por dois elementos: o estado final desejado do campo de batalha e considerações que permitam ao subordinado exercer a iniciativa em proveito da missão. O estado final do campo de batalha diz respeito à disposição genérica que pretende o comandante atingir ao término daquela operação, no tocante às suas forças em relação ao "inimigo" e ao "terreno", bem como os "efeitos desejados". Há que se levar em conta o nível considerado (tático ou estratégico-operacional). Se, ainda assim, o comandante julgar não ter sido possível traduzir sua concepção, de forma a permitir ao subordinado exercer a iniciativa em proveito da missão, poderá complementar sua intenção (NCD Nr 01/02 da ECEME, 2002).

⁹ "Mova-se contra o exército de Johnston para rompê-lo e entrar no território inimigo tão longe quanto você possa, infligindo todo o dano que for possível contra seus recursos de guerra. Eu não me proponho a expedir para você um plano de campanha, mas, simplesmente, determinar o trabalho que é desejável que seja feito, deixando-o livre para realizá-lo da sua própria maneira. Submeta a mim, entretanto, tão cedo quanto você possa o seu plano de operações."

Para entender a "intenção" é necessário, primeiramente, entender "iniciativa", pois o propósito atrás daquela é possibilitar esta. A iniciativa não é o produto de discursos e não pode ser estimulada por páginas escritas nos manuais militares, ela é um produto educacional e sugere a confiança mútua entre superiores e subordinados, a autoconfiança, a independência intelectual e a coragem. (REB¹⁰ – 2º Quadrimestre, 1999).

Segundo Rodrigues Alves (REB, 1999), deve-se ter sempre em mente que fatores presentes no campo de batalha, tais como a dispersão, a velocidade, a letalidade, a singularidade e a incerteza, exigem a independência e a iniciativa em todos os escalões. Independência e iniciativa não comprometem a unidade de ação; muito pelo contrário, reduzem o tempo de reação a situações inesperadas, evitam a paralisia e o pânico e permitem a exploração de êxitos locais. Elas permitem o exercício da criatividade e da capacidade de improvisação, para que se possa manter a continuidade das operações em uma situação em que os fatores da decisão, inicialmente definidos, foram alterados ou não correspondem à realidade enfrentada.

A intenção não pode ser confundida com a finalidade da missão¹¹. Segundo Rodrigues Alves (REB, 1999), esta é uma decorrência lógica do cumprimento das ações táticas impostas e deduzidas. Representa

uma condição terminal que o comandante espera atingir, após realizada a operação. A finalidade da missão é um conceito formal e impessoal, não pode dar margem a dúvidas e, portanto, não pode ser deduzida. Trata-se de uma orientação e condiciona a montagem da linha de ação. A intenção é uma visualização de condicionantes que devem ser observadas no transcorrer da operação. Deve autorizar ao escalão executante tomar as iniciativas necessárias quando o plano original e a realidade do campo de batalha não mais coincidirem, para que se atinja a finalidade estabelecida.

Enfim, a finalidade diz respeito à ciência da guerra, enquanto que a intenção parece estar mais afinada com a arte da guerra. A primeira pode ser perfeitamente identificada, compulsando a ordem do escalão superior, ao passo que a outra só pode ser assimilada a partir de uma mentalidade construída ao longo do tempo, porquanto requer maturidade por parte de superiores e subordinados (REB – 2º quadrimestre, 1999).

Segundo o artigo elaborado pela SECODAS/EsAO¹² e publicado na revista Liderança Militar (1º Semestre, 2004), "a intenção estará sempre vinculada à personalidade do comandante e às características das operações militares". A SECODAS admite que se trata de um conceito ainda recente na

10 REB: Revista do Exército Brasileiro, publicação quadrimestral pela Biblioteca do Exército (BIBLIEx).

11 Finalidade da Missão: É o "para que" da missão. É a compreensão do papel que determinado escalão subordinado deve desempenhar no quadro da missão ou da manobra do escalão superior. Algumas vezes a missão é expressa pela finalidade, cabendo ao Cmt deduzir as ações a realizar. A finalidade da missão é normalmente tirada da ordem de operações do Esc Sp, de ordens fragmentárias ou de instruções recebidas (C 101-5, p. B-3).

12 SECODAS/EsAO: Seção de Coordenação das Armas, Quadro e Serviço da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

doutrina brasileira e que, embora pouco divulgado em manuais e documentos doutrinários, é de fundamental importância para o sucesso da missão. O artigo vai às origens do tema quando cita o regulamento sobre conduta da tropa, do Exército Alemão:

a guerra coloca o chefe e a tropa em face de situações sempre novas, diferentes e imprevistas. Portanto, é corretamente admitido que um comandante, mesmo subalterno, em presença de uma situação que se modificou, mude ou transforme a missão que recebera, para agir por iniciativa própria, no sentido que acredite ser o espírito da decisão do comando. (MERMET, 1943, p.6 apud LIDERANÇA MILITAR, 2004, p.18)

Pelo método de planejamento militar da nossa doutrina (Estudo de Situação do Comandante), o qual consta do C 101-5, o Cmt de determinado escalão tem de considerar a intenção de seus comandantes de até dois escalões acima do seu. Dessa maneira, esse Cmt deve preocupar-se em exprimir sua intenção de modo que ela seja significativa para até dois escalões abaixo. Das discussões doutrinárias realizadas na EsAO e na ECEME sobre o assunto, depreende-se que a intenção deva ser exposta para análise e interpretação dos escalões mais baixos, como a unidade e subunidade, especialmente quando se tratar de operações descentralizadas. No que se refere à expedição da mesma, poderá ocorrer também nos mesmos níveis, raciocinando-se que o comandante de unidade pensa na execução do tenente, e o comandante de subunidade, na execução das praças.

Apesar de ser algo ainda pouco discutido no âmbito da Força Terrestre, ressaltados os ambientes onde se “respira” a

doutrina, como na ECEME e na EsAO, a intenção do Cmt desperta muito interesse pela sua enorme relevância, uma vez que se trata da própria essência da arte de comandar. A despeito de algumas abordagens cartesianas e didáticas sobre o assunto, particularmente quando se trata sobre normas de comando, é irrefutável percebermos que a abrangência do tema vai muito além dessas considerações.

A intenção do comandante em outros exércitos

O manual de campanha norte-americano FM 100-5 – Operações, em 1982, foi o primeiro a conter o termo “intenção do comandante”. Atualmente, ela está definida no novo manual FM 3-0 – Operações (ed. 2001), na seguinte forma:

trata-se de uma declaração clara e concisa do que a força deve fazer e as condições de execução com relação ao inimigo, o terreno e o estado final desejado. A expressão final da intenção vem pessoalmente do comandante, associada à missão, direciona os subordinados, na ausência de ordens, ao cumprimento da missão.

Segundo Dubik (1992, p.34) enquanto os subordinados são obrigados a operar dentro da intenção do comandante, os comandantes também têm deveres para expressar sua intenção e desenvolver capacidades em seus subordinados. O Cmt deve apresentar sua intenção, descrita em tão poucas palavras quanto possível, além dos resultados que deseja alcançar ou efeitos que pretenda sobre o inimigo. A intenção do comandante não deve ser uma descrição longa e demorada de como o comandante vê o desdobramento da

batalha — esse é o conceito da operação e ambos são importantes. Supõe-se que ela funcione como uma medida de controle, que orienta o líder subordinado sem sufocar a iniciativa. Ou seja, se um subordinado se encontra fora de contato com a sua cadeia de comando ou se as condições no campo de batalha lhe presenteiam com uma oportunidade que deva ser aproveitada imediatamente, então o subordinado pode usar seu melhor julgamento para alterar seu plano e ajudar a alcançar os objetivos propostos para a operação.

O Instituto de Estudos Estratégicos de Buenos Aires (IEEBA) publicou um trabalho acadêmico sobre planejamento operacional em que define que em operações descentralizadas, quando se espera que haja a perda de contato e das comunicações entre as frações, torna-se muito útil para todos os comandantes conhecer o estado final das ações a realizar. Isto irá permitir que eles ajam sem esperar ordens que podem chegar tarde ou nunca. Este ambiente operacional, caracterizado pela incerteza e ausência de ordens, levou ao surgimento de um novo parágrafo nos planos e ordens: "A intenção do comandante", a qual antecede até mesmo o "Conceito de Operação" tradicional. Isso permitirá alinhar corretamente a iniciativa e a liberdade de ação dos comandos subordinados.

Na visão do Exército Argentino, assim como no EB, a intenção retrata a própria essência do comando, proporcionando motivação, iniciativa e continuidade para que as operações se desenvolvam. Permite que nossos comandantes subordi-

nados tenham a liberdade para alcançar agilidade e manter a iniciativa e também para estabelecer um equilíbrio entre comando e controle. A intenção é o exercício do comando e garante que as operações sejam eficazes. Possibilita aos comandantes subordinados a liberdade para se engajar em atividades com iniciativa e flexibilidade, indicando aquilo que devem atingir. Por fim, dá a direção geral que garante que as ações independentes dos nossos subordinados contribuam em conjunto para alcançar o sucesso.

Em uma pesquisa realizada no regulamento de planejamento do Exército Chileno (RDPL - 20001), observa-se que ele aborda duas importantes ideias sobre o tema:

- Considera que o comandante possui um papel fundamental no planejamento por meio da emissão de sua intenção. Essa vai orientando as atividades do seu estado-maior e dos comandantes subordinados, apoiando as futuras decisões que envolvem a condução de operações militares de execução descentralizada. O sucesso da missão resultará do exercício de uma iniciativa por parte dos comandantes subordinados nos diversos escalões, devidamente alinhada com a intenção do Cmt.
- As ordens de missão são uma técnica usada para completar as ordens de batalha que dá aos subordinados a máxima liberdade de planejamento, iniciativa e ação para cumprir a missão, ou seja, a ordem dá-lhes o "quê", e eles decidem e implementam o "como".

Durante o planejamento, a intenção do comandante orienta o PPM¹³. O estado-maior o utiliza para desenvolver as linhas de ação que se encaixam naquilo que o comandante quer alcançar como um estado final. Durante a execução, a intenção do comandante permite que as iniciativas dos subordinados alcancem limites além do plano ou da ordem estabelecida, mantendo a unidade de esforços. Os subordinados utilizam esses limites estendidos para dar soluções e decidir como agir quando confrontados com oportunidades imprevistas e ameaças, e em situações em que o conceito da operação não é mais aplicável.

A intenção do comandante liga a missão e o conceito da operação. Descreve o estado final desejado e, juntamente com a missão, é a chave para a iniciativa dos subordinados. Os comandantes também podem usar a intenção para explicar um propósito mais amplo além do enunciado da missão. A missão e a intenção do comandante devem ser interpretadas dois escalões para baixo, uma condição necessária para a condução da guerra de manobra, que por sua natureza exigem que os comandantes tomem decisões rápidas, oportunas e flexíveis para lidar com as ameaças e oportunidades imprevistas em situações de perda de contato com o comando superior.

A aplicação da intenção do comandante em operações descentralizadas

Segundo a NCD Nr 01/02 da ECEME, 2002, as operações descentralizadas¹⁴ e as operações nos escalões mais altos, normalmente, demandarão a expedição de uma intenção mais frequentemente, constituindo verdadeiramente uma tendência. Isso se dá devido à natural dificuldade de coordenação e controle em função das grandes distâncias envolvidas nessas situações. Contudo, apesar de tal assertiva, não quer dizer que os escalões mais baixos, em operações centralizadas, deverão dispensar o uso dessa valiosa ferramenta de comando.

O capitão norte-americano Joseph Mc Lamb (1999), em seu artigo *O futuro das ordens de missão*, afirmou que a intenção do comandante ainda é o caminho mais promissor para se chegar à informação útil. Uma intenção claramente articulada, compreendida através da organização¹⁵, funciona como um filtro para a informação. Permite que os soldados, em todos os níveis, identifiquem a informação crítica quando depararem com ela. E ele complementa, ainda, dizendo que o número de eventos ocorrendo simultaneamente no campo de batalha, todos exigindo atenção imediata, será tão grande que ficará fisicamente impossível para um único tomador de decisão responder a eles. Em situações em que será inevitável a perda ou interrupção do contato entre os escalões da cadeia de comando, será fundamental a aplicação dessa ferramenta.

A complexidade das operações descentralizadas irá exigir de todos os líderes dedi-

13 PPM: é o processo de planejamento militar do Exército Chileno (Estudo de Situação do Cmt).

14 Neste trabalho trata-se, reconhecidamente, das operações na selva, de F Paz e de GLO.

15 Necessidade de haver uma cadeia de comando ou de liderança organizacional.

cação e atenção total para as operações de seu escalão. A execução de tarefas subordinadas será, por necessidade, deixada totalmente para os subordinados, em que os mesmos deverão estar capacitados a atuar com independência, segundo a intenção do comandante. (MILITARY REVIEW, 1999)

Nas operações descentralizadas — Op na Selva, F Paz ou GLO —, assim como na moderna concepção das operações de amplo espectro¹⁶, aumenta a necessidade de que os líderes subordinados atuem seguindo suas próprias iniciativas. As dificuldades que se apresentam são muitas, principalmente quanto ao gerenciamento das informações, à unidade de comando e à manutenção da coordenação e controle. Portanto, os comandantes deverão estar capacitados a enfrentar tais desafios e tomar decisões que estejam alinhadas com a intenção do Cmt superior.

Dessa forma, fica simples de entender que as operações descentralizadas exigem subordinados que estejam dispostos e aptos para assumir riscos e superiores que sejam capazes de alimentar essa vontade em seus subordinados. O exercício da iniciativa em todos os níveis da cadeia de comando será sempre essencial, pois muitas vezes os Cmt subordinados não terão tempo de aguardar as novas ordens para entrar em ação.

A influência da liderança no cumprimento da intenção do comandante

Na evolução do combate moderno, bem caracterizado pela incerteza e descentralização das ações, aumentará sensivelmente a necessidade de que os comandantes saibam expedir, de forma clara e objetiva, a sua intenção para aquela operação. Aos comandantes subordinados caberá a responsabilidade de interpretar a intenção do Cmt superior e, à luz dessa última, agir sob suas próprias iniciativas, dando continuidade ao combate até atingir o estado final desejado. Contudo, para que esse mecanismo funcione corretamente, considera-se que é imperioso o incremento de uma engrenagem essencial, a engrenagem da liderança militar.

Considera-se que a relação líder – subordinados possa ser elemento decisivo na correta interpretação, transmissão e cumprimento da intenção do comandante. Nesse caminho complexo, o líder passará pela questão situacional e deverá contar com a sua empatia para que, mesmo na sua ausência, os seus líderes subordinados tenham o correto entendimento do seu papel naquela cadeia organizacional, agindo com a disciplina intelectual necessária, de modo que cada nível abaixo contribua positivamente para alcançar o estado final desejado.

A partir de uma mentalidade construída com base na confiança mútua, no respeito e pela maturidade alcançada pelos comandantes subordinados que compõem a cadeia de comando organizacional, considera-se que a intenção do comandante superior poderá ser a mais preservada das

16 Trata-se do combate do século XXI. A tropa deverá ser capaz de atuar dentro da mesma zona de ação em situações de combate convencional, operações ofensivas e/ou defensivas, no combate de guerra irregular ou insurrecional e ainda, simultaneamente, cumprir missões de estabilização e apoio como, por exemplo, ações de ajuda humanitária.

condicionantes do combate descentralizado. Subordinados maduros, com nítida capacidade técnico-profissional e confiança em seu comandante, estarão em melhores condições de suportar as adversidades e manter a orientação para o objetivo da missão.

A intenção do Cmt deverá evitar orientações muito detalhadas ou amarradas, tolhendo a liberdade de agir dos subordinados, sob pena de tender a se afastar de sua essência, que é permitir a iniciativa de improvisar soluções na ausência de ordens diretas para tal. Ela deverá ser exposta sempre de forma clara e simples, exigindo, contudo, uma interação entre comandante e subordinado.

Segundo Rodrigues Alves (REB, 1999) os estilos de liderança mais adequados à concepção da intenção do Cmt são o democrático e o participativo, pois permitem maior descentralização no sistema de comando e controle, além da interação entre líder e liderados. Apenas no ambiente moldado por esses estilos, é possível criar-se um grupo ou uma instituição na qual o culto à iniciativa, o gosto pelas ações independentes e a disposição para correr riscos podem florescer. Tudo isso deve ser fruto de um processo educacional que se inicia nas escolas de formação, passando pelas especializações e aperfeiçoamentos, e prosseguindo com o adestramento permanente dos quadros.

De maneira mais particular, não podemos deixar de envolver nesse processo os nossos centros de excelência na especialização e preparação da F Ter para essas operações, os quais devem preocupar-se em explorar, além de todo o arcabouço técnico-profissional necessário, a parte afetiva que

envolve a liderança e a capacidade de se operar com a intenção do comandante; são eles: o Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS), para as operações na selva amazônica; o Centro de Instrução de Garantia da Lei e da Ordem (CIGLO), para as diversas missões de GLO e o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), o qual realiza diversas atividades de preparação dos militares que cumprirão missões de paz sob a égide da ONU.

Cabe neste momento fazer uma reflexão sobre um atributo que é fundamental para o líder militar em qualquer situação. Durante situações reais de emprego de tropa, especialmente no contexto das operações descentralizadas, esse atributo poderá definir o êxito da missão, trata-se do poder de decisão. Para alguns pensadores e estrategistas militares, a primeira exigência da guerra é a ação decisiva. Em um quadro no qual o comando e o controle precisam estar descentralizados, e a ocorrência de ações simultâneas torna-se uma constante, é irrefutável a necessidade de líderes com capacidade de decisão. Essa capacidade envolve tanto a disposição para entender e seguir a intenção do comandante superior, quanto a expressão da liderança por meio da sua própria intenção aos seus subordinados.

Segundo Nelsen II (1988), o ponto de vista alemão com relação à guerra apoiou totalmente a ideia de dar aos comandantes subordinados ampla liberdade para exercer a iniciativa. Esta última é moldada por uma estrutura baseada em três elementos essenciais: o caráter apropriado de um comandante, uma metodologia sólida para a emissão e a execução de ordens (onde se en-

contra inserida a intenção do comandante) e um relacionamento inteligente entre superiores e subordinados. Este terceiro elemento da estrutura se enquadra na atual categoria de liderança, comando e controle e tática.

Ainda, de acordo com Nelsen II (1988), o sentimento de confiança mútua é fundamentalmente necessário à iniciativa e à liberdade de ação. O comandante e o subordinado precisam saber como cada um pensa, o que favorecerá, no caso deste último, a correta interpretação da intenção de seu comandante. Portanto, são princípios interligados ou interdependentes: a iniciativa, a empatia, a confiança mútua e o poder de decisão, os quais constituem uma base sólida de liderança. Esta última poderá influenciar significativamente na interpretação e cumprimento da intenção do comandante.

Em operações com elevado nível de descentralização (Op na Selva, F Paz e GLO), é preciso considerar que esses efeitos poderão ser produzidos até nos menores escalões táticos, como o grupo de combate e até mesmo uma esquadra. Segundo Nelsen II (1988),

o efeito que as pequenas frações podem exercer no local e momento decisivos cresce consideravelmente com o aumento do poder de fogo, letalidade e variedade das armas letais.

No estilo de comando descentralizado, é preciso valorizar essencialmente a iniciativa e liberdade de ação dos líderes subordinados. Segundo Mesquita (2010), a descentralização das operações determina que mesmo as decisões tomadas nas frações de nível hierárquico mais baixo possam ter repercussões

de grande efeito estratégico, tanto naquele ambiente operacional, quanto fora dele.

Portanto, quanto maior for o nível de descentralização da operação, maior será a necessidade de que os comandantes subordinados exerçam a liderança dentro dos seus escalões e orientem suas ações e decisões valendo-se da ferramenta intenção do Cmt. À medida que essa cadeia de liderança for sendo estabelecida, independente da interrupção das comunicações e a falta de ordens diretas, a tendência será que a execução nos escalões mais baixos ocorra alinhada com aquilo que foi idealizado para o desfecho da missão.

Importante destacar que, no combate moderno, qualquer que seja a natureza da operação, a velocidade das informações potencializa os reflexos causados pelas ações dos pequenos escalões, os quais podem assumir proporções estratégicas. O chamado "cabo estratégico" deverá ser capaz de conduzir sua pequena esquadra ou equipe em situações complexas, nas quais ele não poderá manter as comunicações com seu Cmt superior e precisará exercer a liderança, poder de decisão e iniciativa das ações, sempre norteado pela intenção do Cmt. O resultado poderá ser o sucesso total da missão ou o comprometimento da mesma.

Nos níveis mais elevados da cadeia de comando, caberá ao líder estabelecer a sua intenção de forma clara, simples e objetiva, para que a mesma seja retransmitida até os pequenos escalões. Cada escalão compõe um elo de uma cadeia de liderança organizacional, cujo objetivo comum é atingir o estado final desejado.

Em um artigo sobre a operação dos EUA no Iraque, Mesquita (2010) afirmou o seguinte:

Durante a conquista de Bagdá, em 2003, a 2nd Brigade Combat Team (2ª Brigada Blindada norte-americana) teve o seu COT¹⁷ bombardeado por insurgentes, prejudicando, sensivelmente, o comando e controle. A missão não foi comprometida, pois os comandos subordinados sabiam qual era a intenção do comandante e, assim, mantiveram a impulsão do ataque conquistando seus objetivos em Bagdá.

Conclusão

As transformações no mundo contemporâneo impuseram novos desafios às Nações e, em particular, aos profissionais da arte da guerra. O combate moderno caracteriza-se pela assimetria, não-linearidade, dependência de meios de alta tecnologia, falta de definição precisa sobre o inimigo e grande influência do "terreno humano". Impõe, portanto, a necessidade de iniciativa e liderança por parte dos comandantes em todos os níveis. O nível de descentralização das operações ocasiona a perda de contato entre os elementos da cadeia de comando, havendo uma ausência de ordens claras e diretas, valorizando a necessidade de se operar seguindo a intenção do comandante.

Dentro desse cenário, enquadram-se três operações de grande relevância na Estratégia Nacional de Defesa, bem como na própria missão constitucional do Exército. As operações na selva, as operações de GLO e as operações de F Paz caracterizam-se por um elevado nível de descentralização na cadeia de comando, pois existe a necessidade de se operar em pequenos escalões e, muitas

vezes, sem ordens claras para enfrentar uma diversidade de situações. Para minimizar essa condicionante, avultam de importância a aplicação, interpretação e o cumprimento da intenção do comandante, pois esta traz em sua essência o estado final desejado para a missão, sendo uma ferramenta extremamente útil em operações descentralizadas.

O presente trabalho procurou estudar a liderança e sua relação com a intenção do Cmt. Esta última precisa ser corretamente interpretada e claramente transmitida dentro da cadeia de comando. Cabe ao Cmt superior orientar os escalões subordinados para que estes consigam atingir o estado final visualizado para o cumprimento da missão. A intenção serve para suprir a ausência de ordens pela falta de contato ou interrupção das comunicações, dando liberdade de ação e incentivando a iniciativa dos líderes subordinados para perseguir seus objetivos.

Essa engrenagem — missão, intenção do Cmt, finalidade — precisa de uma peça especial: a liderança. Por meio desta, serão estabelecidos os laços de confiança mútua, empatia e credibilidade entre comandantes e subordinados.

O Cmt deve não só ser digno da confiança dos outros, mas também neles confiar. Como subordinado, deve ater-se fielmente às intenções do seu Cmt imediato. Na qualidade de superior, deve confiar em seus subordinados, dando-lhes tanta liberdade de ação quanto for possível e incentivá-los a exercer a iniciativa. (MILITARY REVIEW, 1988)

17 Centro de Operações Táticas. Coordena as operações correntes realizadas pela Força Militar.

Na pesquisa sobre os fundamentos e diversas teorias de liderança, destacou-se a liderança situacional, na qual o nível de maturidade dos subordinados deverá ser constantemente avaliado e influenciará na relação líder x liderados. Esse modelo se alinha bem ao foco deste trabalho, pois está relacionado à vontade e à capacidade de uma pessoa assumir a responsabilidade de conduzir as ações conforme seu próprio comportamento. Sintetizando, é preciso saber delegar aos líderes subordinados, confiando em suas mãos os destinos da operação.

Dos três níveis conhecidos de liderança militar (direta, organizacional e estratégica), verificou-se que a liderança direta ainda prepondera sobre as demais, pois ela traz em sua essência o contato pessoal das relações líder x liderados, o qual será sempre preferível, desde que a situação operacional vivida ofereça condições.

No caso específico das operações descentralizadas, é importante observar que nem sempre esse contato direto será possível, pois poderá haver interferência no canal de comunicação dentro da cadeia de comando. Nessa situação, a liderança organizacional assume papel importante, pois permitirá que o comandante superior conduza o combate por meio de seus comandantes subordinados e valendo-se de seu próprio estado-maior para transmitir a sua intenção dentro de uma cadeia de liderança organizacional.

Com base no estudo que fora realizado por meio de ampla pesquisa bibliográfica — na qual se investigaram a legislação, vários manuais do Exército Brasileiro e de outros países, artigos e publicações editados em periódicos de credibilidade, associado ao

resultado encontrado nas técnicas de pesquisa utilizadas (entrevista e questionário) —, pode-se inferir o seguinte:

- Existe uma estreita e importante relação de influência entre a liderança militar e a intenção do comandante.
- A intenção do Cmt é um instrumento de comando fundamental em operações descentralizadas. Ela deve ser aplicada sempre que houver possibilidade de perda de contato entre o líder superior e os subordinados. Esses últimos deverão compreender na íntegra o conteúdo da intenção do Cmt superior e garantir que o estado final visualizado para aquela operação seja perseguido sempre, independente das condicionantes e adversidades.
- O exercício da liderança deve ser desenvolvido em todos os níveis de comando. O comandante precisa conhecer seus subordinados, tarefa que deve ocorrer naturalmente pela convivência no dia a dia na caserna. Assim, abrem-se oportunidades para o conhecimento mútuo, a confiança e a empatia, passando o líder a adquirir credibilidade com a sua tropa. Essa credibilidade e o conhecimento mútuo são fundamentais para que, diante de uma situação real de emprego, em que não haja o contato pessoal para emissão de ordens claras, os escalões subordinados saibam interpretar corretamente, reconhecer a essência da intenção de seu comandante e buscar cumpri-la a qualquer custo. Essa questão envolve justamente a capacidade

de persuasão do líder militar, enfim, ter condições de conduzir seus homens com disciplina intelectual para o objetivo comum, até mesmo na situação em que o mesmo não se fizer presente.

Dessa forma, fica comprovada a hipótese de que a liderança militar influencia de forma dinâmica o cumprimento da intenção do comandante, favorecendo iniciativas e uma coerente e oportuna tomada de decisão dos comandantes subordinados, contribuindo para o êxito das operações descentralizadas.

Por fim, destaca-se que a intenção do comandante ainda é um assunto pouco divul-

gado e discutido no âmbito da F Ter. A pequena difusão em nossos manuais e documentos doutrinários retrata um tema incipiente, não condizendo com a sua real importância no combate moderno. A título de sugestão, este trabalho monográfico considera ser importante explorar mais, juntamente com a liderança, a metodologia da intenção do comandante, a qual já é estudada na ECEME e na EsAO. Contudo, seria interessante, além do estudo didático, o treinamento prático, saber atuar dentro desse conceito operacional. Sugere-se ainda a inclusão, para fins de estudo e adestramento, nos currículos do CIGS, do CIGLO e no programa de preparação do CCOPAB.

Referências

BENSON, Kevin C.M. Commander's Intent, providing the focus for operation. Infantry, Fort Benning, v.84, n.2, p.15-16, March-April 1994.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 100-5**: operações. 3. ed. Brasília, DF, 1991.

_____. Estado-Maior. **C 101-5**: estado-maior e ordens. 2. ed. 1. v. Brasília, DF, 2003.

_____. Estado-Maior. **C 95-1**: Operações de Manutenção de Paz. 2 ed Brasília, DF, 1998.

_____. Estado-Maior. **IP 20-10**: liderança militar. 1. ed. Brasília, DF, 1991.

_____. Estado-Maior. **IP 72-1**: Operações na Selva. 1. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. Estado-Maior. **IP 72-20**: O Batalhão de Infantaria de Selva. 1. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. Estado-Maior. **C 85-1**: Operações de Garantia da Lei e da Ordem. 2.ed. Brasília, DF, 2010.

_____. Comando de Operações Terrestre. Diretriz de Planejamento Operacional Militar Nº 01/05-Reservado. **Emprego do Exército nas Ações de Garantia da Lei e da Ordem**, Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Exército. Revista Verde-Oliva, nº 202 – especial outubro, ano XXXVII, p.24, Brasília, 2009.

_____. Artigos do Front: **Derrotando a moral do inimigo – As Grandes Guerras**. Disponível em < www.grandesguerras.com.br >. Acesso em: 03 Dez 2010.

_____. Informações da DEFESA BR: a **Estratégia Nacional de Defesa**. Disponível em <www.defesabr.com/MD/md_estrategia.htm>. Acesso em 04 Mar 2011.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

DUBIK, James M. Decentralized Command. *Military Review*, Fort Leavenworth, v.72, n.6, p.26-38, June 1992.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (BRASIL). **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/12 – SEA: Níveis de Liderança**. Rio de Janeiro: ECEME, 2002.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (BRASIL). **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02 – Op: A Intenção do Comandante**. Rio de Janeiro: ECEME, 2002.

_____. Army. Department of the army. **FM 3-0: Operations**. Washington, DC, 2001.

_____. **FM 22-100: Army leadership**. Washington, D. C., 1999.

McLAMB, Joseph S. O futuro das ordens de missão. *Military Review*, Fort Leavenworth, v.79, n.4, p.57-61, 1999.

MESQUITA, Alex. Como uma Brigada Blindada conquistou Bagdá. Disponível em <www.ecsbrdefesa.Uffj.br>. Juiz de Fora, 2010. Acesso em 17 Mai 2011.

NELSEN II, John T. Auftragstaktik: um argumento a favor da batalha descentralizada. *Military Review*, Fort Leavenworth, v.68, n.4, p.70-85, 1988.

NETO, Mario Hecksher. **Precisamos de líderes**. Resende: [s. ed], 2002.

NETO, Mario Hecksher. GUIMARÃES, Aristides. GOMES, Cláudio Roberto. Estruturação da liderança militar. *Military Review*. Fort Leavenworth (Kansas, EUA), v.76, nº 3, p. 29-42, jul/set 1996.

PATTON JR, George S. **A guerra que eu vi**. Tradução Álvaro Galvão. [?] ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979.

RODRIGUES ALVES, Leonardo R. Intenção do Comandante ou finalidade da missão? *Revista do Exército Brasileiro*. Rio de Janeiro, v.136, 2º Quadrimestre, p.4-9, 1999.

SCALARD, Douglas. Quando a doutrina não é o suficiente. *Military Review*, ed.bras, v.LXXVII, p.15 – 16, 4. Trimestre, Washington: [s.ed.], 1997.

SECODAS, EsAO. A Intenção do Comandante. *Revista Liderança Militar*, ed. bras, v. 1, n.1, p.17-22, 1. semestre, Rio de Janeiro, 2004.