



SUBTENENTE SILVA SOUZA
Adjunto de Comando da 4ª Brigada
de Infantaria Leve de Montanha.



SUBTENENTE ALEXANDER
Adjunto de Comando do 4º Grupo
de Artilharia de Campanha Leve de
Montanha.



SUBTENENTE MACHADO
Adjunto de Comando do 32º
Batalhão de Infantaria Leve de
Montanha.



SUBTENENTE HENRI
Adjunto de Comando do 4º Depósito
de Suprimento.



SUBTENENTE LOPES
Adjunto de Comando do 17º
Batalhão Logístico Leve de
Montanha.

A IMPORTÂNCIA DO ADJUNTO DE COMANDO NO ASSESSORAMENTO AO COMANDANTE: UMA REFLEXÃO PRELIMINAR

“A grandeza de uma função está talvez, antes de tudo, em unir os homens” (Saint-Exupéry).

O presente artigo tem por finalidade proporcionar uma reflexão inicial sobre a imprescindível compreensão e sintonia com a Intenção do Comandante (IC) para a atuação do Adjunto de Comando (Adj Cmdo).

Nesse sentido, buscou-se uma abordagem conceitual a esse princípio norteador, bem como sua influência no escopo de atribuições desse importante cargo e a constante necessidade desse alinhamento. Assim, será apresentado, por meio de revisão bibliográfica, uma breve, porém pertinente, análise da temática em tela.

Conforme demonstram pesquisas recentes, o Exército Brasileiro (EB) é uma das instituições com maior credibilidade junto à sociedade civil. Segundo levantamento feito, em 2018, pelo Instituto Qualitest Ciência e Tecnologia, 80,3% da população brasileira atesta a confiabilidade e a seriedade do EB. Esse expressivo percentual denota, sobretudo o valor do fator humano em nossa Força.

Visando manter-se na vanguarda da defesa da pátria, o EB vem desenvolvendo o seu Plano Estratégico para ser uma Força Terrestre (F Ter) do futuro, que esteja apta a gerar força e a projetar poder, inclusive internacionalmente. Para tanto, existe uma busca continuada por valorizar e desenvolver seu pessoal por meio do subportfólio dimensão humana.

Nesse sentido, a criação da função de Adj Cmdo está inserida nesse esforço de fortalecimento da dimensão humana no EB. Simultaneamente visionária e perspicaz, essa função permite ao sargento mais antigo e experiente o assessoramento ao comando da organização militar (OM), completando, portanto, o assessoramento em todos os níveis de comando na estrutura organizacional da F Ter.

O primeiro sargento ou o subtenente que irá compor o universo de seleção para essa importante função deve possuir destacada liderança, reconhecida competência profissional e ilibada conduta pessoal (BRASIL, 2016a, p. 20). Ademais, deve não só ter iniciativa, mas contribuir para desenvolvê-la, estimulando as praças [1] da unidade (BRASIL, 2016b, p. 24).

Tal exigência enseja a questão principal desta reflexão, qual seja, a imprescindível compreensão e sintonia com a IC para

atuação eficiente do Adj Cmdo. Essa questão é sobretudo pertinente, uma vez que o Adj Cmdo deverá lidar com situações diversas e provavelmente inusitadas, nas quais a IC sempre deverá balizar suas ações.

Nesse cenário, utilizando a revisão bibliográfica como metodologia pertinente ao assunto, este artigo visa tematizar e propor um alargamento de compreensão da questão posta em tela. Assim, tornou-se imperioso esclarecer o conceito de IC, uma vez que o Adj Cmdo atuará em proveito da OM. Para isso, exercerá suas funções junto ao Comando da Unidade (BRASIL, 2016a, p. 20).

A partir desse contexto, portanto, nossa hipótese é a de que para cumprir sua missão precípua de forma eficiente, efetiva e eficaz o Adj Cmdo deverá estar em sintonia com a IC. Nesse sentido, cumpre ressaltar a dupla relevância desta pesquisa, isto é, em primeiro lugar, destaca-se pela pertinência de um assunto recente e atual e, em segundo lugar, pelo potencial de difundir a necessidade desse alinhamento, bem como dirimir eventuais dúvidas sobre a atuação do Adj Cmdo.

O CONCEITO DE INTENÇÃO DO COMANDANTE

A celeridade e a amplitude das mudanças que ocorrem nas diversas áreas do conhecimento humano, no tempo presente, impõem aos indivíduos e aos grupos sociais a necessidade de identificarem-se e adaptarem-se à nova realidade. No âmbito do Exército isso também ocorre, e justamente nesse contexto é que o conceito de IC avulta de importância.

A IC proporciona o direcionamento harmônico na cadeia de comando, isto é, a orientação para as suas decisões. Portanto, os militares envolvidos devem conhecer a intenção de seu chefe, bem como a intenção do escalão imediatamente superior, seguindo rigorosamente a cadeia de comando, pois isso fará com que tenham em mente, à medida que decidem qual a melhor conduta a se adotar e os objetivos finais dos seus superiores.

Antes de instrumentalizá-lo, contudo, é preciso aclarar esse conceito. Para o Coronel Ancker III, do Exército dos EUA:



Fig 1 - 11ª Reunião dos Adj Cmdo do Alto-Comando do EB, JUL 21, no Forte Casias. Fonte: CCOMSEx.

a Intenção do Comandante define os limites dentro dos quais os subordinados podem exercer a iniciativa. Isso proporciona aos subordinados a confiança para aplicar seu juízo em situações ambíguas e urgentes, pois conhecem a finalidade, a tarefa-chave e o resultado final desejado da missão (ANCKER III, 2013, p. 75).

Esse conceito, a bem da verdade, não é novo, uma vez que a ideia de IC permeava a doutrina de outros exércitos desde o segundo quartil do século XX (SILVA et al, 2004, p. 17). Outra definição possível de IC é aquela que descreve, sucintamente, o que se constitui um êxito para a operação. Inclui o propósito e as tarefas principais da operação e as condições que definem o estado final desejado (DEMPSEY; CHAVOUS, 2013, p. 62).

O General Castro (2013, p. 24), do EB, resumiu tal conceito de forma bastante clara a partir do cenário final desejado pelo comandante, assim “orientados pela intenção, os líderes subordinados sentir-se-ão seguros e estimulados a decidir, por iniciativa própria e com presteza, em face do inesperado, do inédito e do não planejado”. Embora tal conceito seja utilizado, normalmente, em relação às manobras militares, é plenamente legítima e plausível sua aplicação à vida orgânica da caserna, na qual o Adj Cmdo desempenhará relevante função.

Nesse contexto, emerge uma questão, qual seja em que medida se faz necessária a compreensão da IC. A resposta a tal questionamento pode ser dada observando, por exemplo, que a maioria do emprego da Força tem sido ultimamente em missões de garantia da lei e da ordem (GLO), cujas especificidades de descentralização de tropas e deslocamento de sede são óbices normais. Em tal conjuntura e em função de uma eventual ausência física do comandante, bem como da premência de certos casos, torna-se imperiosa a atuação imediata do Adj Cmdo enquanto agente difusor da IC para os graduados.

Levando-se em consideração a possibilidade de a situação acima exposta ocorrer, quando não seja possível uma orientação direta ou não haja uma diretriz

clara sobre determinado fato, conhecer a IC é o caminho mais seguro para a atuação sinérgica do Adj Cmdo em que o seu proceder conflua no mesmo sentido daquilo que intencionaria o comandante se estivesse presente.

Portanto, uma compreensão adequada da IC seguramente será contribuição significativa no escopo das atribuições do Adj Cmdo, tanto para atuações diretas, que se fizerem necessárias, dadas a premência das questões a serem dirimidas, quanto para direcionamentos cotidianos mais simples a pares e subordinados em que se possa filtrar problemas, no fito de evitar intercorrências que onerem o comando, de modo que a sua missão precípua seja cumprida.

A ATUAÇÃO DO ADJ CMDO SINTONIZADA COM A IC

A recente criação do cargo de Adj Cmdo, bem como a sua normatização no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1), evidencia a valorização das praças como parte da renovação da política de pessoal no Exército, mormente quanto à carreira do graduado. Entrementes, uma das atribuições do Adj Cmdo é contribuir para o desenvolvimento da liderança militar das praças e para o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimule o espírito de iniciativa, bem como o comprometimento com a Instituição (BRASIL, 2016b, p. 24).

Nesse sentido, o Adj Cmdo deve cultivar e incentivar a iniciativa das demais praças. Ademais, é possível identificar diretrizes para tais realizações nas legislações que estabeleceram a função e as atribuições do Adj Cmdo (BRASIL, 2016a; 2016b). Por exemplo, entre as atribuições discriminadas no R-1 atinentes ao cargo é: “cultuar, disseminar e estimular, no ambiente organizacional, o desenvolvimento de valores, deveres e ética militar” (BRASIL, 2016b, p. 24). Além disso, deve-se observar e cumprir fielmente as premissas basilares da nossa Instituição: a hierarquia e a disciplina.

Embora a maioria das atribuições esteja prevista no R-1, o exemplo supracitado constitui-se um caso no qual a iniciativa do Adj Cmdo pode ser evidenciada.

Nesse contexto, sua atuação deve ser pautada, nas normas e nos regulamentos existentes e em consonância com a IC.

Diante disso o Adj Cmdo, observando os preceitos da ética militar e da lealdade, poderá contribuir com a sua experiência como graduado e seu conhecimento de tropa, sempre que observar a necessidade e, obviamente, quando requisitado por seu comandante. Assim, será de suma importância para o êxito no desempenho de sua função utilizar sua criatividade para administrar os problemas fortuitos. Comunicar-se de forma objetiva, com exatidão e precisão fará com que consiga ser, provavelmente, o principal graduado propagador da IC e, mais precisamente, que essa chegue a todos os militares da OM, com mais ênfase às praças.



Fig 2 - A atuação do Adj Cmdo deverá estar sempre alinhada com a IC. Foto: Cb De Paiva, da 4ª Bda Inf L Mth.

Em sua dissertação de mestrado em ciências militares, o oficial do Exército português Luís Miguel Semedo Duarte, (2010, p. 12) ao abordar essa temática naquela F Ter, levantou uma questão interessante: “intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados, qual a relação?”. Trata-se de uma questão transversal a do Exército Brasileiro, uma vez que Duarte postula o *controle directivo* que, *grosso modo*, seria o exercício da iniciativa nos escalões subordinados na execução de missão descentralizada, tendo como base a IC.

No contexto do EB, o conceito de *controle directivo* parece coincidir com a atuação do Adj Cmdo sintonizada com a IC, uma vez que:

o controle directivo concentra-se no objetivo da operação e não em “como” realizá-la. Este tipo de ordens enfatiza a tomada de decisão oportuna, a compreensão da Intenção do Comandante e a responsabilidade dos subordinados em actuar dentro dos limites estabelecidos de modo a alcançarem o estado final desejado. A base fundamental do controle directivo é a confiança e compreensão mútua entre superiores e os subordinados. Deve estabelecer um clima que permita o erro e estimule a iniciativa (DUARTE, 2010, p. 13).

Assim, essa é uma zona de atuação mais flexível que requer do Adj Cmdo iniciativa e, certamente, exigirá, para o bom cumprimento da missão, a correta compreensão da IC. Trata-se, efetivamente, de um pré-requisito fundamental para uma atuação sinérgica e eficiente, calcada nas diretrizes gerais emanadas pelo comandante e que deve ser entendida pelos elementos subordinados e, sobretudo, pelo Adj Cmdo.

A BUSCA PELA SINTONIA COMO OBJETIVO INTERMEDIÁRIO

Os princípios postos em questão nos tópicos anteriores devem ser compreendidos relacionando-se entre si em uma confluência mútua, na qual o fim principal é o cumprimento da premissa estabelecida pelo EB referente ao Adj Cmdo, assim o Adj Cmdo atuará em proveito da OM. Para isso, ele exercerá suas funções junto ao comando da unidade, em assessoramento direto (BRASIL, 2016a, p. 20).

Para alcançar esse objetivo, é necessário que o Adj Cmdo não só tenha a iniciativa, mas sua atuação, para ser eficiente, deverá estar alinhada com a IC, o que pode ser nomeada como sintonia. É, nesse sentido, que pontuamos que a atuação do Adj Cmdo com a IC, embora importantíssima, constitui-se um objetivo intermediário, justamente porque o objetivo final somente poderá ser alcançado se houver sintonia.

Tendo em mente que o Adj Cmdo é o assessor do comandante para questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, bem como o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e

profissionais das praças (BRASIL, 2016b, p. 24), assim construindo uma via de mão dupla, ele deve estar sintonizado com a IC para que possa transmiti-la de forma adequada às praças. Trata-se de criar entendimento compartilhado entre comandantes, seus estado-maiores e os seus subordinados (SCAIFE; MILLS, 2016, p. 52).

O pensamento e as atitudes do Adj Cmdo precisam estar alinhados com as diretrizes do comandante, pois somente com ações pertinentes poderá conquistar e manter sua confiança, por meio de atributos, como lealdade, coragem moral e camaradagem. Essa conquista legitimará seu acesso aos liames da OM e facilitará sua percepção de como está o clima organizacional. Nesse sentido, conhecer a OM, seus integrantes e seu clima organizacional é fator preponderante para um assessoramento consistente e respaldado.

Essa sintonia será tanto maior quanto mais preciso for o entendimento e a adesão voluntária à IC. Constitui-se, assim, uma busca constante por um estado ideal. Por sintonizar, pode-se entender estar em um mesmo estado de frequência de dois sistemas, entre um emissor e um receptor. Esse alinhamento ou sintonia tem um potencial bastante significativo para que objetivos sejam alcançados. Sobre isso, o General Belchior Vieira, do Exército português, afirma que:

o estudo da ciência do pensamento tem demonstrado que os subordinados se revelam mais empenhados em apoiar um plano ou uma decisão quando eles próprios participaram de algum modo, no seu desenvolvimento. Esta participação garante, como regra, dividendos apreciáveis em termos de motivação acrescida e de melhor execução das tarefas ou missões (VIEIRA, 2002, p. 51).

Desse modo, o correto entendimento da IC, isto é, sintonizado, acarretará naturalmente uma melhora sensível ao ambiente de trabalho, mas também ao cumprimento das missões da OM. O Adj Cmdo deve buscar constantemente essa

sintonia, atuando de maneira particularizada ou coletiva, de modo a alcançar o máximo de praças possível, sempre no fito de lograr êxito no objetivo final que é atuar em proveito da OM (BRASIL, 2016a, p. 20).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo pretendeu, conforme explicitado em seu subtítulo, apresentar uma reflexão preliminar ou inicial, de forma suscinta, acerca da necessária relação entre a IC e a atuação do Adj Cmdo. Nesse escopo, buscou-se destacar tais conceitos, de modo que sua problematização possibilitasse uma melhor compreensão dessa importante temática.

A análise dos conceitos e sua consequente ponderação ensejaram-nos uma proposta para que pudéssemos esclarecer a questão principal de nossa temática, a imprescindível compreensão e sintonia com a IC para atuação eficiente do Adj Cmdo. A proposta incide diretamente naquilo que chamamos de sintonia com a IC. Assim, pensamos que um perfeito entendimento de qual seja a IC instrumentalizará o Adj Cmdo não só ao bom desempenho de sua função, mas a conduzir, por meio de sua liderança, as demais praças no alinhamento com essa IC, proporcionando a sinergia necessária ao cumprimento das missões da OM.

Portanto, o conhecimento da IC e a iniciativa do Adj Cmdo são fatores cruciais para o sucesso dessa nova empreitada no EB, sobretudo se estiverem sintonizadas. Por fim, cumpre sublinhar que apresentamos, embora importantes, reflexões preliminares e isso de maneira sintética. Logo, pensamos que os resultados da pesquisa, os objetivos alcançados, assim como as lacunas que porventura persistam podem ser um ponto inicial para novas pesquisas sobre o assunto e, quiçá, ainda ensejar novas abordagens à temática. ■

REFERÊNCIAS

- ANCKER III, Clinton J. **A evolução do conceito de Missão na doutrina do Exército dos EUA: de 1905 até o presente**. Military Review, Leavenworth, jul-ago. 2013. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20130831_art011POR.pdf. Acesso em: 23 jul. 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa, Exército Brasileiro. **Portaria nº 142, de 10 de maio de 2016. Diretriz de Implantação do Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar (EB20-D-01.035)**. Boletim do Exército nº 19. Brasília, 2016a.
- BRASIL. Ministério da Defesa, Exército Brasileiro. **Portaria nº 143, de 10 de maio de 2016. Inclui dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 816, de 19 de dezembro de 2003**. Boletim do Exército nº 19. Brasília, 2016b.
- CASTRO, Paulo César de. **A iniciativa e a intenção do comandante**. Doutrina Militar Terrestre em

Revista, Brasília, v. 1, nº 3, jul.-set. 2013. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/644/702>. Acesso em: 9 abr. 2020.

CONFIANÇA nas Forças Armadas - Pesquisa Ipsos. Defesanet. Brasília, 27 maio 2016. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/crise/noticia/22441/Confianca-nas-Forcas-Armadas---Pesquisa-Ipsos/>. Acesso em: 27 ago. 2018.

DEMPSEY, Richard; CHAVOUS, Jonathan M. **A intenção do Comandante e o conceito da Operação**. Military Review, Leavenworth, nov.-jun. 2013. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20131231_art009POR.pdf. Acesso em: 23 jul. 2018.

DUARTE, Luís Miguel Semedo. **A intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional**. 2010. 121 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – DE, Academia Militar, Lisboa, 2010.

SCAIFE, Robert B.; MILLS, Packard J. **Um paradigma de diálogo e confiança: treinamento para o comando de missão do Exército**. Military Review. Leavenworth, mai.-jun. 2016. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20160630_art010POR.pdf. Acesso em: 3 ago. 2018.

SILVA, Marcondes José Tenório da et al. **A intenção do comandante**. Liderança Militar, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponível em: http://www.esao.eb.mil.br/giro_do_horizonte/Lid_mil/1sem_2004/Artigo02.pdf. Acesso em: 23 jul. 2018.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**. Lisboa: Edições Atena, 2002.

NOTA

[1] Praça é a classe militar constituída por alunos das escolas de formação militar, subtenentes, sargentos, cabos e soldados.

SOBRE OS AUTORES

O Subtenente de Infantaria Wellington da Silva Souza é o Adjunto de Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve de Montanha (4ª Bda Inf L Mth), sediada em Juiz de Fora-MG. Foi promovido à graduação de 3º Sargento, em 1995, no Curso de Formação de Sargentos no 10º Batalhão de Infantaria Leve de Montanha (10º BIL Mth). Possui o curso de Adjunto de Comando realizado na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e o curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais realizado na Escola de Instrução Especializada (EsIE). Foi monitor de Alunos no Colégio Militar de Juiz de Fora (silvasouza.wellington@eb.mil.br).

O Subtenente de Artilharia Alexander Alves Azalim é o Adjunto de Comando do 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve de Montanha (4º GAC L Mth), sediada em Juiz de Fora-MG. Foi promovido à graduação de 3º Sargento, em 1994, pela Escola de Sargentos das Armas, sediada em Três Corações-MG. Possui o curso de Adjunto de Comando realizado na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e o curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais realizado na Escola de Instrução Especializada (EsIE). É Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Machado Sobrinho (alexander.azalim@eb.mil.br).

O Subtenente de Infantaria Alexandre Menezes Machado é o Auxiliar da Secretaria do 17º Batalhão de Infantaria de Selva (17º BIS), sediada em Tefé-AM. Foi promovido à graduação de 3º Sargento, em 1996, no Curso de Formação de Sargentos no 10º Batalhão de Infantaria Leve de Montanha (10º BIL Mth). Possui o curso de Adjunto de Comando realizado na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e o curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais realizado na Escola de Instrução Especializada (EsIE). Foi Chefe de Instrução do Tiro de Guerra 08/002, Bragança-PA, em 2016/2017. Exerceu a função de Adjunto de Comando no 32º BIL Mth, em 2019/2020 (machado.menezes@eb.mil.br).

O Subtenente de Intendência Henri Benvindo da Silva é o Chefe da Orçamento da Seção de Gestão Logística de Fardamento e Equipamento da Diretoria de Abastecimento (D Abst), em Brasília-DF. Foi promovido à graduação de 3º Sargento, em 1996, pela Escola de Instrução Especializada (EsIE), no Rio de Janeiro-RJ. Possui o curso de Adjunto de Comando realizado na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e o curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais realizado na EsIE. Exerceu a função de Adjunto de Comando no 4º Depósito de Suprimento (4º D Sup), em 2019-2020, em Juiz de Fora-MG (henri.benvindo@eb.mil.br).

O Subtenente de Material Bélico Marcelo Lopes é o Adjunto de Comando do 17º Batalhão Logístico Leve de Montanha (17º B Log L Mth), sediada em Juiz de Fora-MG. Foi promovido à graduação de 3º Sargento, em 1999, pela Escola de Sargentos de Logística (Es S Log), sediada no Rio de Janeiro-RJ. Possui o curso de Adjunto de Comando realizado na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e o curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais realizado na Escola de Instrução Especializada (EsIE). É Mestre e Doutor em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora (lopesmarcelo@eb.mil.br).