



CHEFIA E LIDERANÇA

Gen Div Paulo R. Yog M. Uchôa

Recife, 10 Mar 99

CHEFIA E LIDERANÇA

SUMÁRIO

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. O COMANDANTE**
- 3. O CHEFE E O LIDER MILITAR**
- 4. QUALIDADES ESSENCIAIS DO CMT**
- 5. OS VÍCIOS DE LIDERANÇA**
- 6. CONCLUSÃO**



**OS JOVENS
QUE ACORREM
ÀS FILEIRAS DO
EXÉRCITO EM RAZÃO
DE UM DEVER
NACIONAL, MERECEM
CMT COMPETENTES,
DOTADOS DE
CARATER E
DEDICADOS.**



COMANDANTE: Militar investido legalmente da autoridade para conduzir homens e controlar forças em razão de seu posto, graduação ou função.



Sua AUTORIDADE é prerrogativa IMPESSOAL e lhe confere: PODER DE DECISÃO e MANDO além de impor a seus subordinados o DEVER DE OBEDIÊNCIA

A INVESTIDURA LHE CONFERE:

*** DEVERES**

*** RESPONSABILIDADE PESSOAL**

VOCÊ RESPONDERÁ SEMPRE PELAS SUAS

AÇÕES e OMISSÕES

**E POR TUDO QUE SUA TROPA FIZER OU
DEIXAR DE FAZER**



**Por mais alta que seja sua posição
hierárquica, você sempre será,
também, subordinado a alguém.**



**COMANDAR E OBEDECER SÃO
DUAS FACES DE UM MESMO DEVER:
SERVIR**

Como *COMANDANTE*
de Unidade, Subunidade,
Seção, Grupo ou Fração,
 você desempenhará

DOIS PAPÉIS



Chefe Militar



Líder Militar

Ação de Comando



Chefe Militar

É o desempenho profissional de um Comandante em todos os campos da atividade militar (Adm Pess e Fin, Info, Instr, Op, Log, Ass Civ, etc) objetivando o cumprimento da missão que lhe foi atribuída.

Liderança Militar



É o processo de influenciar os comandados para que cooperem em favor do cumprimento da missão

C
O
M
A
N
D
A
N
T
E

Chefe

● Faz da missão um dever a ser cumprido custe o que custar.

● Condutor de Unidade ou Fração

Lider

▲ Faz da missão uma causa comum do Cmt e Subordinados

▲ Condutor de homens

- Prática do Poder de Decisão
- Exercício do Poder de Mando
- Você é IMPERATIVO

- Prática da capacidade de influenciar
- Você é MOTIVADOR



- O Comandante, antes de tudo, é um **CHEFE MILITAR**
- O papel de **LIDER** é um atributo.



- Ao assumir o comando de sua tropa, você deverá somar à sua autoridade legal (**PODER DE MANDO**) a habilidade pessoal de conduzir homens (**CAPACIDADE DE INFLUENCIAR**)

A SUBORDINAÇÃO já não se fará, apenas, com base na obediência e no dever, mas no respeito e na confiança no Cmt.



- O Comandante não é, por definição, o LIDER, mas aquele que tem que se fazer LIDER.

- * Não existem regras para o êxito.
- * Cada Cmt deve estabelecer seus próprios princípios e código ético, e ser **ABSOLUTAMENTE FIEL A ELES.**

A partir de uma **equivocada interpretação** dos fins e processos da Liderança Militar, alguns Cmt, desastrosamente, em vez de exercerem a sua influência buscando a cooperação para o cumprimento da missão, tentam criar **VÍNCULOS DE AFEIÇÃO** com seus subordinados, esperando obter popularidade, simpatia e prestígio.

- Deste equívoco nascem as distorções :

- * BOM-MOCISMO
- * AÇÃO DE COMANDO DEMAGÓGICA
- * FALÊNCIA DA AUTORIDADE
- * PREVALÊNCIA DO BEM-ESTAR
SOBRE A MISSÃO

“ O dever primordial do CHEFE é o cumprimento da missão; tudo o mais, mesmo o bem-estar de seus homens, fica subordinado a isto”.

((C 20-10 - Princípios de Chefia)

Qualidades essenciais do Emt

COMPETÊNCIA

- PREPARO
TEC-PROF
- PREPARO FÍSICO
- INICIATIVA
- DETERMINAÇÃO

CARATER

- DIGNIDADE
- INTEGRIDADE
- EQUIDADE
- LEALDADE
- CORAGEM

DEDICAÇÃO

- DEVOTAMENTO
- PERSEVERANÇA
- IDENTIFICAÇÃO
COM O GRUPO

AUTORIDADE

INTELLECTUAL

MORAL

EXTERIOR

INTELIGÊNCIA

BOM SENSO

COMPETÊNCIA

CONHECIMENTO

CONHECIMENTO
aplicado com
INTELIGÊNCIA e
BOM SENSO

Nenhum soldado está
disposto a seguir,
de bom grado, um
CHEFE INCOMPETENTE.

PREPARO TÉCNICO PROFISSIONAL

COMPETÊNCIA



CONHECIMENTOS
TRAZEMOS DE VÁRIOS CURSOS
DE FORMAÇÃO. CUMPLAMOS
COM Nossos DEBUTOS E QUE
DAMOS NA
SUA DE NOSSA OM.

CONHEÇA
SUA FRAÇÃO
NOS MÍNIMOS
DETALHES

CONHEÇA O
INSERIMENTO
R,
E
PARE A
SESSÃO

CONHEÇA O
EMPREGO DE
SUA TROPA
COMO UM
TODO E O DE
CADA FRAÇÃO

CONHEÇA O
ARMT E O
EQP SEU
E DE SEUS
HOMENS

NÃO IMPROVISE; ESTUDE ANTES

PERMITIR O QUE VOCÊ SABE, PROCURE AS PALAVRAS
CORRETAS E O FAÇA COM CLAREZA !

PREPARO FÍSICO

COMPETÊNCIA



NÃO É NECESSÁRIO TER UM ATLETA MAS É NECESSÁRIO TER UM BOM NÍVEL DE PREPARO FÍSICO PARA COMPANHAR OS HOMENS.

* PRATIQUE UM EXERCÍCIO FÍSICO REGULAR

* ACOMPANHE A ATIVIDADE EM TODAS AS ATIVIDADES

* MANTENHA SEU PESO; NÃO SE TORNE OBESO

* NÃO MONSTRE ATITUDE DISPLICENTE

MANTENHA SEUS PADRÕES DE DESEMPENHO FÍSICO INDIVIDUAL

COMPETÊNCIA

INICIATIVA



CAPACIDADE DE ATUAR CORRETAMENTE DENTRO DE UM SISTEMA DE COMANDO, DESEMPENHANDO SUAS FUNÇÕES, DE ACORDO COM AS ORDENS E INSTRUÇÕES RECEBIDAS, COLABORANDO E CONTRIBUINDO PARA O ÊXITO DA MISSÃO COMUM

NÃO
PRO...

...AO
...ATA
...OS
PROBLE-
MAS QUE
SURGI-
REM

ESGOTE
PRIMEIRO
OS SEUS
RECURSOS
ANTES DE
APELAR P /
ESC SUP

NÃO
DEMONS-
TRE
HESITA-
ÇÃO

EXIJA
INICIA-
TIVA
TAMBÉM
DE SEUS
SUBORDI
NADOS

NÃO ESPERE; FAÇA!

COMPETÊNCIA

DETERMINAÇÃO



**LEVE A SUA DECISÃO ÀS
ÚLTIMAS CONSEQUÊNCIAS!**

**NÃO VACILE, AJA
COM FIRMEZA E
ACEITE OS RISCOS
DA DECISÃO**

**DÊ ORDENS
CLARAS, PRECISAS
E COM TODA A
CONVICÇÃO**

**RESOLUÇÃO
COM PRESTEZA.**

Qualidades essenciais do Emt

COMPETÊNCIA

- PREPARO TEC-PROF
- PREPARO FÍSICO
- INICIATIVA
- DETERMINAÇÃO

CARATER

- DIGNIDADE
- INTEGRIDADE
- EQUIDADE
- LEALDADE
- CORAGEM

DEDICAÇÃO

- DEVOTAMENTO
- PERSEVERANÇA
- IDENTIFICAÇÃO COM O GRUPO

AUTORIDADE

INTELLECTUAL

MORAL

EXTERIOR

CARATER



**FEIÇÃO MORAL
QUE MARCA
INDELEVELMENTE A
IMAGEM DO
COMANDANTE, FAZENDO
DELE UM HOMEM
RESPEITÁVEL E
DIGNO DE CONFIANÇA**

**O CARATER É CONFIGURADO POR
5 VIRTUDES MORAIS**

DIGNIDADE

INTEGRIDADE

EQUIDADE

LEALDADE

CORAGEM

CARATER



DIGNIDADE

EXTERIORIZAÇÃO
DE DIGNIDADE,
E
DE
AS
FINANÇAS

SEJA SÓBRIO E TÍPICO. SEJA VULGAR CONDIGNA.

NÃO USE VOCABULÁRIO;
SEJA MAIS VIRIL.

SEJA UM LÍDER NEM SERVIL;
SEJA UM LÍDER SEM ARROGÂNCIA.

SEJA SÓBRIO NA BEBIDA E NAS DIVERSÕES.

ZELE POR SUA BOA APRESENTAÇÃO PESSOAL.

**UM CMT VULGAR JAMAIS
SERÁ UM LÍDER!**

CARATER



INTEGRIDADE

VIRTUDE
PROPRIA
MILITAR

CUMPRA A
PALAVRA
EMPELADA

TRABALHE COM
VERACIDADE

SEM COMPROMISSOS
PECUNIÁRIOS

**NÃO ACEITE
FACILIDADES OU FAVORES
EM RAZÃO DE SEU CARGO**

**O MILITAR É TIDO, TRADICIONALMENTE, NA
SOCIEDADE, COMO HOMEM ÍNTEGRO. NÃO
COMPROMETA ESSE CONCEITO.**

CARATER



EQUIDADE



**SENSO DE JUSTIÇA É A VIRTUDE QUE O
SUBORDINADO MAIS DESEJA VER EM
SEU COMANDANTE**

de da
qualidade e do
senso de justiça

PERMITA
ATO DE
INDISCIPLINA
SEM UM
CORRETIVO,
MAS **PUNA SEM
RANCOR**

**RECOMPENSE
SEM FAVOR;
NÃO PERCA
OPORTUNIDADE
PARA ELOGIAR**

CARATER

LEALDADE

SENTIMENTOS
FIDELIDADE
SER

A LEALDADE É UM SENTIMENTO DE RECÍPROCA E ESPONTÂNEA FIDELIDADE ENTRE COMANDANTE E COMANDADO.

SEJA

NÃO TRAIAM A CONFIANÇA

NÃO MINTA; SE A VERDADE NÃO PUDER SER DITA, SIMPLEMENTE NÃO DIGA

CARATER

CORAGEM



CAPACIDADE DE ENFRENTAR SITUAÇÕES PERIGOSAS COM ENERGIA, CUMPRIR O DEVER DO INIMIGO E NO CUMPRIMENTO DO DEVER, É A BRAVURA

NÃO SE INTIMIDAR DIANTE DE DIFICULDADES

VER O DEVER P/A BRAVURA

A CORAGEM É A VIRTUDE CAPITAL DO COMBATENTE

QUE SUPORTES MORAIS E PSICOLÓGICOS PARA A CORAGEM:

- ✦ NA FÉ E EM SUA HONRA PESSOAL
- ✦ NO SEU AMOR À PÁTRIA
- ✦ NO SENTIMENTO DO DEVER

Qualidades essenciais do Emt

COMPETÊNCIA

- PREPARO TEC-PROF
- PREPARO FÍSICO
- INICIATIVA
- DETERMINAÇÃO

CARATER

- DIGNIDADE
- INTEGRIDADE
- EQUIDADE
- LEALDADE
- CORAGEM

DEDICAÇÃO

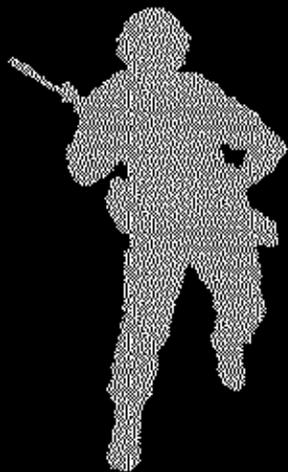
- DEVOTAMENTO
- PERSEVERANÇA
- IDENTIFICAÇÃO COM O GRUPO

AUTORIDADE

INTELLECTUAL

MORAL

EXTERIOR



DEDICAÇÃO

**QUALIDADE QUE FAZ DO CMT HOMEM INTEGRALMENTE
APLICADO AO CUMPRIMENTO DO DEVER,
TUDO FAZENDO COM EMPENHO, CONCENTRAÇÃO E
EXCLUSIVO ESFORÇO.**

**A DEDICAÇÃO É CARACTERIZADA POR 3 ATRIBUTOS
QUE DEDICAMOS AO SERVIÇO:**

DEVOTAMENTO

PERSEVERANÇA

**IDENTIFICAÇÃO
COM O GRUPO**

DEDICAÇÃO



CONCILIE
INTERESSES
MAS FAÇA,
SEMPRE,
PREVALECER O
**INTERESSE DO
SERVIÇO.**

FAÇA SEU
TRABALHO
COM
ENTUSIASMO.
PROCURE
PRAZER NELE.

ASSUMA A
RESPONSABILIDADE DE
TUDO QUE LHE COMPETE.

DEDICAÇÃO

PERSEVERANÇA



**VÁ ATÉ O FIM NA
EXECUÇÃO DE
SUAS TAREFAS**

**NÃO SEJA OBSTINADO;
SE AS COISAS NÃO VÃO
BEM, MODIFIQUE O
CAMINHO MAS
NÃO PERCA DE VISTA O
OBJETIVO E **VÁ**
ATÉ O FIM.**

DEDICAÇÃO

**IDENTIFICAÇÃO
COM O GRUPO**



**CONHEÇA
SEUS HOMENS.
INTERESSE-SE
POR ELES SE
PATERNAL**

PAP

DESENVOLVA O ESPÍRITO DE CORPO

**RESPONDA POR
TUDO QUE SUA
FRAÇÃO FIZER OU
DEIXAR DE FAZER.**

VAIDADE

AMB **Í**ÇÃO

SADISMO/SAR **C**ASMO

BOM-MOC **I**SMO

FAV **O**RITISMO

HIPOCRI **S**IA

DE LIDERANÇA

**NÃO SE ILUDA...
NEM TENTE
ILUDIR.**

**O SUBORDINADO
É MUITO ATENTO
AO CHEFE E, COM
FACILIDADE,
IDENTIFICARÁ AS
SUAS
FRAQUEZAS E
VÍCIOS.**

HIPOCRISIA



Fingimento e
Impostura.



Com alguma
inteligência,
desejo de
agradar e poucos
escrúpulos,
consegue-se,
às vezes,
**iludir um chefe;
um subordinado,
nunca.**

AMBIÇÃO



Amor ao poder,
carreirismo.



Visa atingir
objetivos pessoais
de auto-promoção.
Transfere
responsabilidades
e faz, dos outros,
degraus na sua
escalada para o
sucesso.

VAIDADE



Ostentação
e
presunção.



A VAIDADE
cega, abre o
caminho para
o bajulador
e liquida o
prestígio do
chefe.

BOM-MOCISMO



Ilusão de que, **agradando o subordinado** obterá cooperação.



Abdicação da autoridade. **Incapacidade de contrariar interesses,** castigar e dizer não.

SADISMO / SARCASMO



Rudeza e grosseria não contribuem para a formação de homens fortes, física e moralmente.



Prazer de humilhar o subordinado indefeso e de expo-lo ao desdém e ao ridículo.

FAVORITISMO



Busca de sustentação em um **grupo de prediletos.**



Estimula a bajulação, a intriga e a delação, rompendo a coesão.



HÁ TANTOS TIPOS DE LIDERANÇA QUANTOS SÃO OS LÍDERES

- ◆ Mantenha o seu bom humor mesmo que as circunstâncias desagradáveis lhe digam respeito diretamente.
- ◆ Elimine aquelas coisas mínimas, secundárias e dispensáveis que irritam e frustram seus subordinados.
- ◆ Ouça seus homens. Deixe-os falar, sugerir e se justificar.
- ◆ As faltas do Comando derivam, quase todas, de falta de:

COMPETÊNCIA

CARATER

DEDICAÇÃO



▲ O Cmt **PODE e DEVE** buscar subsídios, idéias, sugestões e contribuições entre seus assessores, auxiliares, comandados e subordinados.

▲ Entretanto o Cmt **NÃO DEVE** esquecer de que haverá um momento em que ele será um homem absolutamente só.

É O MOMENTO DA
DECISÃO

▲ A decisão é um ato solitário, só do Cmt, que não deve dividir essa responsabilidade com ninguém.



*Última regra de
LIDERANÇA para não
ser, nunca, esquecida:*

**O
COMANDANTE
DEVE SER O
EXEMPLO
VIVO DE TUDO
QUE EXIGE !**





CHEFIA E LIDERANÇA

Gen Div Paulo R. Yog M. Uchôa

Recife, 10 Mar 99