



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

INTELECTUAL

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

COMPETENCIA



CONHECIMENTOS
TRAZEMOS DE... CURSOS
DE FORMAÇÃO... CUMPLAMOS
COM N... E QUE
... DAMOS NA
... DE NOSSA OM.

CONHEÇA
SUA FRAÇÃO
NOS MÍNIMOS
DETALHES

CONHEÇA O
INS...
... 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

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

PREPARO FÍSICO

COMPETÊNCIA



NÃO É NECESSÁRIO SER UM ATLETA MAS É NECESSÁRIO TER UMA BOA FORMA FÍSICA PARA COMPANHAR OS HOMENS.

MANTENHA SEUS PADRÕES DE DESEMPENHO FÍSICO INDIVIDUAL

* PRATIQUE UM EXERCÍCIO FÍSICO REGULAR

* ACOMPANHE SEU PESO EM TODAS AS ATIVIDADES

* MANTENHA SEU PESO; NÃO SE TORNE OBESO

* NÃO MONSTRE ATITUDE DISPLICENTE

COMPETÊNCIA

INICIATIVA



CAPACIDADE DE ATUAR
CORRETO E EFICIENTE DENTRO
DE SEUS DEBEMOS, DE
DESEMPENHAR OS DEVERES,
OBTENDO RESULTADOS
DE ORDENS
E ORGANIZACIONAMENTO,
CONTRIBUINDO PARA O
ÊXITO DA MISSÃO
COMUM

**NÃO
PROFANE**

**AO
DIATA
AOS
PROBLE-
MAS QUE
SURTI-
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;
NÃO MAIS VIRIL.

SLADOR NEM SERVIL;
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
L

CUMPRA A
PALAVRA
EMPE

COM
VERACIDADE

OS COMPROMISSOS
PECUNIÁRIOS

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

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

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
SERVIDADE

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

SEJA

NÃO TRAI 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

A CORAGEM É A VIRTUDE
CAPITAL DO COMBATENTE

NÃO SE INIBIR
DIANTE DO
DIFICULTADES

VE...
É O... P/A
BRA

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

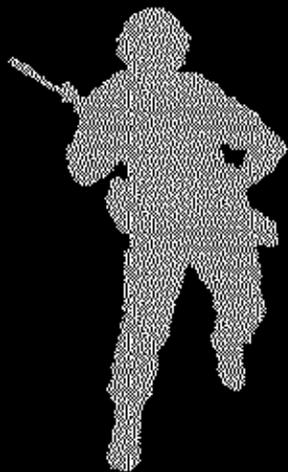
- DEVOTAMENTO
- PERSEVERANÇA
- IDENTIFICAÇÃO COM O GRUPO

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