

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO**



**DIRETRIZ  
GERAL DO  
COMANDANTE**

**9 de maio de 2007**

# INTRODUÇÃO

Ao pensar em estabelecer uma Diretriz Geral para o nosso Exército, meu sentimento primeiro foi de **reconhecimento ao trabalho dos que nos antecederam**, legando-nos, com seus esforços constantes, anônimos e abnegados, um Exército genuinamente brasileiro, que serve à Nação, movido por valores patrióticos consolidados ao longo do processo histórico e repassados com grandeza, de geração em geração, até os dias de hoje.

**A nossa gente**, composta de civis e militares da ativa e da reserva, identifica-se com a sociedade e empresta **credibilidade** à Força, em função do profissionalismo e dos valores que cultua. Essa **nossa gente** é e continuará a ser o **nosso maior patrimônio**.

Somos os continuadores do Exército de Caxias: **conservadores nas tradições, ousados nas idéias e criteriosos na aplicação dos recursos**.

**As tradições castrenses** - consolidação dos exemplos, dos princípios éticos, dos valores e das virtudes militares - são o suporte moral para superarmos os obstáculos. **A ousadia nas idéias** é a energia criadora de soluções pró-ativas, inovadoras e factíveis para cumprirmos a missão que nos é imposta pela Nação. **A exaçoção na aplicação dos recursos**, característica do administrador militar, é traduzida por projetos consistentes, execução físico-financeira competente e austera e trato ilibado com o bem público.

No nosso serviço à Nação, a **permanente prontidão** é o seguro da Pátria, sendo o acatamento à Constituição Federal, às normas legais e aos regulamentos da Força a **certidão da legalidade das nossas ações**.

# CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

A Força Terrestre Brasileira (F Ter), como força armada, continuará atuando em perfeita consonância com a Marinha do Brasil e com a Força Aérea Brasileira. Para tanto, seu planejamento estratégico de preparo e emprego deverá permanecer perfeitamente **alinhado com a Política de Defesa Nacional** e com as políticas e diretrizes emanadas do **Ministério da Defesa**.

A diversidade geográfica do País e suas características regionais levam a uma concepção de emprego baseada na **preparação continuada**, com **planejamentos operacionais e logísticos adaptados a cada área**. Por outro lado, a **indefinição de ameaças** impõe a manutenção de uma **Força baseada em capacidades**, com unidades em condições de cumprir um amplo espectro de missões. **Forças flexíveis e**

versáteis, dotadas de **doutrina e materiais modernos** e com **mobilidade estratégica**, são essenciais à consecução das **diferentes estratégias**.

A **Dissuasão** continuará a ser nossa principal estratégia. Isso implica preparar um poder militar terrestre respeitável, capaz de atender às hipóteses de emprego (HE) com forças flexíveis ajustadas à estatura político-estratégica da Nação.

A evolução natural do País nas últimas décadas ensejou a evolução da **Estratégia da Presença Nacional**, conferindo-lhe um caráter **seletivo**. A mobilidade estratégica conferirá à Força a capacidade de se fazer presente onde e quando for necessário.

A **Amazônia** continuará a receber a mais alta prioridade no âmbito da Força. Estratégias específicas para sua defesa devem ser estudadas, treinadas e aperfeiçoadas, particularmente a **Estratégia da Resistência**.

A **Estratégia de Projeção de Poder**, baseada essencialmente na capacidade de desdobrar força expedicionária ou força de paz, seja no âmbito regional, seja no extracontinental, nos impõe manter meios preparados para tal eventualidade.

A **Comunicação Social**, como fator relevante para o sucesso das ações da Força, deverá permear todas as estratégias de emprego, catalisando a **opinião pública e a vontade nacional**.

A **concepção estratégica de emprego** orienta a **organização, a articulação, o preparo e a evolução** da Força, sendo fundamental que todos os escalões a conheçam e com ela estejam comprometidos.

A capacidade necessária ao cumprimento de sua destinação constitucional orienta a **dimensão e a organização** da Força, e sua **articulação** deve buscar a presença do Exército em todos os estados da Federação.

Os **exercícios de campanha**, que ajudam a forjar o espírito militar aguerrido do soldado, devem agregar práticas inovadoras no preparo da tropa, com o mínimo desgaste do material. Assim, as organizações militares (OM) devem cumprir os ciclos de instrução, mantendo o equipamento em condições de pleno emprego. **De acordo com o escalão**, soluções como simuladores, simulação de combate, jogos de guerra, exercícios de postos de comando e exercícios na carta deverão ser incentivados.

O **emprego da Força** deverá ser planejado, considerando-se o trabalho integrado em duas vertentes: um **efetivo temporário**, os futuros **reservistas**, que representam o enlace com a sociedade e são a base da dissuasão; e um **efetivo permanente** formado por **profissionais**, capazes de atender a situações de emergência. Em caso de necessidade, a **mobilização** deverá permitir a rápida evolução do Exército para uma **estrutura de guerra**.

As **atribuições subsidiárias** devem ser aproveitadas para **adestrar a tropa e projetar a imagem da Força**. O emprego nessas ações deve ser compreendido **dentro de sua exata dimensão**.

# ações estratégicas

## 1. GENERALIDADES

As diretrizes estratégicas propõem **ações concretas**, definem **responsabilidades** e estabelecem **metas de curto, médio e longo prazos** por meio de ações estratégicas **com encadeamento lógico**, para permitir a **evolução da Força** de forma **permanentemente ajustada à estatura do Estado Brasileiro no concerto das nações**.

## 2. AÇÃO DE REESTRUTURAÇÃO

Coerente com as estratégias de emprego, a **estrutura da Força Terrestre é modular**, baseada em **brigadas** de diferentes naturezas, que lhe proporcionam grande flexibilidade. A evolução permanente das possibilidades de emprego exige estudo de situação continuado e **mudanças estruturais**. Nesse contexto, recomendo ao Estado-Maior do Exército (EME) que, nas suas propostas de **reestruturação da Força**, não perca a **noção do todo**, evite soluções setorizadas e, na aplicação dos recursos, **priorize a conclusão dos projetos** de ações já em curso.

## 3. AÇÃO DE APARELHAMENTO

As ações estratégicas de aparelhamento requerem **gestões permanentes do Comando da Força** junto aos poderes constituídos para **obtenção de recursos orçamentários** para esse fim. Nesse sentido, é necessário que o Comandante disponha de **informações precisas**, que fundamentem decisões apropriadas e oportunas.

As ações de aparelhamento deverão considerar o equacionamento de três fatores:

- a necessidade de as OM possuírem **material para adestramento e emprego emergencial**;
- a necessidade de o Exército investir em **material moderno** que proporcione dissuasão; e
- a disponibilidade de **recursos para custeio**.

A judiciosa distribuição do material mais moderno às forças prioritárias, escolas e outras OM, onde o rodízio dos quadros permita que maior número de oficiais e praças sejam nele adestrados, deve ser uma preocupação constante. Entretanto, quando os custos, a disponibilidade de manutenção especializada ou a escassez do material

recomendar sua centralização, os pedidos de cooperação de instrução (PCI) e os estágios apresentam-se como instrumentos adequados para a consecução desse adestramento.

#### **4. AÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

De acordo com o nº 8 do título seguinte.

## **SISTEMAS DE ATIVIDADES**

### **1. GENERALIDADES**

Os sistemas no Exército são **interdependentes** e deverão permanecer estruturados **de modo federativo**. As ordens são expedidas, prioritariamente, por intermédio do Órgão de Direção Geral (ODG), o EME, e as ações descentralizadas através dos Órgãos de Direção Setorial (ODS).

Na construção de sistemas da Tecnologia da Informação (TI), será observada a tendência mundial de realizar o fluxo de dados por intermédio das **redes internas** (no caso do EB, a EBNET) ou da **rede mundial de computadores**, pela agilidade e pelo baixo custo do processo, **sem prejuízo para a segurança**.

### **2. SISTEMA PESSOAL**

O Exército, em todas as suas ações, deverá **valorizar os servidores civis e militares**, haja vista que em cada integrante da Força residem e se perenizam os valores, a cultura, o conhecimento e as tradições, enfim, a capacidade de bem **cumprir a destinação constitucional** da Instituição.

Assim, esforços se fazem necessários para aperfeiçoar a infra-estrutura de assistência aos civis e militares da nossa Força, seus familiares e pensionistas, com ênfase nas seguintes atividades:

- apoio à família militar, com atenção especial àquelas em localidades remotas;
- preparação dos militares para a passagem à inatividade;
- apoio à família dos militares designados para missões de paz;
- atendimento médico-hospitalar à família militar;
- tratamento dispensado aos inativos e pensionistas; e
- programas que facilitem a reintegração dos militares temporários à vida civil.

Serão conduzidas permanentes gestões junto ao Ministério da Defesa para assegurar que **a remuneração** seja mantida em **nível condizente** com as

peculiaridades da carreira das armas e **isonômica** em relação às demais carreiras de Estado.

Nos planejamentos referentes à área de pessoal, considerar as seguintes orientações:

- manter a base de **200.000** (duzentos mil) militares, estabelecendo as condições legais para variações nesse teto, sempre que necessário;
- buscar o equilíbrio adequado entre o **Núcleo Base e o Efetivo Variável** da Força;
- fazer com que as **alterações de cargos** das OM sejam efetuadas como resultado de experiências abalizadas e estudos consistentes, evitando os reflexos negativos que mudanças constantes trazem à administração; e
- aperfeiçoar o controle do capital intelectual, de modo a adequar as habilitações e qualificações dos militares às necessidades da Força, bem como **permitir o aproveitamento deles por períodos compatíveis com os recursos aplicados no seu aprimoramento profissional.**

O **Sistema de Avaliação e Valorização do Mérito** será a ferramenta preferencial para aquilatar a capacidade profissional e as qualidades pessoais dos quadros. Aperfeiçoamentos deverão ser introduzidos para que o Sistema possa gerar o **perfil** fiel de cada militar, em que se destaquem os traços marcantes de sua personalidade e de seu caráter, de forma a possibilitar, no preenchimento dos quadros de cargos e funções, a **colocação efetiva da pessoa certa no lugar certo.**

Medidas deverão ser estudadas para ampliar o Programa de Valorização dos Subtenentes e Sargentos, adequando a sua capacitação ao desempenho de funções de maior destaque e responsabilidade, particularmente nas áreas administrativa e de ensino.

Os servidores civis, colaboradores na busca da eficiência da Instituição, devem ter seus méritos reconhecidos e valorizados. Atenção especial deve ser dedicada à qualificação, ao aproveitamento de experiências e reciclagem desses profissionais, ao mesmo tempo em que lhes são proporcionados amparo e assistência para que tenham as melhores condições para desenvolver o seu trabalho.

### **3. SISTEMA ENSINO**

O Sistema Ensino deverá proporcionar aos integrantes da Força uma sólida base de conhecimentos profissionais, fazendo com que os valores éticos e morais da Instituição lhes permeiem o caráter. Mais ainda, deverá capacitá-los plenamente a interagir com a sociedade brasileira.

Pela sua importância para o Exército, **o ensino será mantido como atividade prioritária**, devendo procurar a constante modernização.

Nesse sentido, deverão ser adotadas medidas para:

- incentivar o estudo e a leitura de assuntos relacionados à política, estratégia, história militar e ao emprego contemporâneo de forças militares;
- estimular o estudo do idioma nacional e de idiomas estrangeiros;
- ampliar o intercâmbio entre as instituições civis e militares nas áreas do ensino, da pesquisa científica e da cultura;
- ampliar a integração com os cursos de nível político-estratégico da Marinha do Brasil e da Força Aérea Brasileira;
- estimular o estudo e o ensino da liderança em todos os níveis;
- ampliar a capacitação administrativa dos militares de carreira; e
- explorar ao máximo as possibilidades do ensino a distância, como ferramenta apta a viabilizar a educação continuada dos quadros com economia e eficácia.

A capacitação dos recursos humanos para as áreas de saúde e de ciência e tecnologia deverá ser baseada em um judicioso estudo das necessidades institucionais, de modo a proporcionar o máximo de permanência do profissional no projeto ou atividade para que foi habilitado.

No campo cultural, deverão ser buscados convênios e parcerias com instituições públicas e privadas. Para isso, a Fundação Cultural do Exército deverá ser utilizada como instrumento para a consecução dos objetivos da Força.

O valioso patrimônio histórico e cultural sob a guarda do Exército continuará a ser preservado e, cada vez mais, deverá ser utilizado para divulgar as tradições e valores herdados ao longo de mais de três séculos de existência e reforçar a visibilidade da Instituição perante a sociedade.

A pesquisa e a divulgação da História Militar do Brasil serão objetivos prioritários das atividades culturais, para que sejam ressaltados os valores cívicos, mantidas as tradições, estimuladas as atitudes positivas perante a Força e o Brasil, e afirmada a identidade do soldado brasileiro.

#### **4. SISTEMA OPERAÇÕES**

A F Ter priorizará o adestramento nas atividades do preparo operacional e, nesse contexto, a formação do **comandante** em todos os níveis. Para tanto, ressalta a importância das atividades eminentemente práticas, baseadas em exercícios no terreno, para **os níveis pelotão e subunidade**. Para os escalões superiores, deverão ser considerados os exercícios de simulação de combate e de postos de comando como soluções adequadas enquanto persistir a escassez de recursos.

A padronização no adestramento será obtida mediante a aplicação rigorosa dos documentos do EME e do Comando de Operações Terrestres (COTER) que regulam a instrução militar. Os materiais de emprego militar (MEM), particularmente os de

maior valor tecnológico agregado, deverão ser judiciosamente utilizados no adestramento, de modo a dilatar ao máximo a sua vida útil.

Nos exercícios combinados, será buscada a interoperabilidade e a complementaridade dos meios com a Marinha do Brasil e com a Força Aérea Brasileira. Já nos exercícios em que a F Ter atue isoladamente, terá prioridade o adestramento da combinação das armas e serviços.

Atenção especial será dedicada à utilização, à administração e à preservação da integridade física dos campos de instrução.

Deverão ter alta prioridade a elaboração e a atualização dos planejamentos de emergência realizados com os meios existentes na Força, em conformidade com as HE contempladas pela Estratégia Militar de Defesa.

A atuação contra ilícitos transfronteiriços e ambientais, regulada pela Lei Complementar nº 97/117, é uma ação subsidiária para o Exército. Mesmo podendo atuar isoladamente na faixa de fronteira, é recomendável que a participação do Exército nesse tipo de ação ocorra em conjunto com outros órgãos federais.

O apoio às polícias militares não ficará restrito às visitas. Deverá, sim, ensejar a troca de experiências, proporcionar melhor conhecimento mútuo e facilitar possíveis operações futuras sob comando do Exército, de acordo com a legislação em vigor.

## **5. SISTEMA LOGÍSTICO**

O EME e o Departamento Logístico deverão desenvolver estudos da cadeia logística e propor ações que otimizem seu desempenho organizacional, evitando, contudo, ao máximo as mudanças estruturais.

É imperioso o controle rigoroso dos estoques do Exército, com o compartilhamento das informações em toda a cadeia logística. Nesse particular, ressalta a necessidade de concluir a implantação do Sistema de Material do Exército (SIMATEX).

Cabe, ainda, implementar medidas no sentido de:

- planejar e operacionalizar a aquisição continuada de lotes mínimos da indústria nacional de material de defesa;
- priorizar as aquisições no mercado nacional e regional; e
- por ocasião de toda aquisição, realizar estudo judicioso dos custos com suprimento, manutenção e formação de pessoal para a operação do material adquirido.

## **6. SISTEMA MOBILIZAÇÃO**

O Sistema de Mobilização do Exército (SIMOBE) será alvo de atenção especial, de forma a conferir-lhe maior dinamismo e flexibilidade. Deverá ser considerado o possível aproveitamento do SIMATEX e de outros bancos de dados de órgãos governamentais na solução da equação necessidades *versus* disponibilidades para cada uma das HE.

## **7. SISTEMA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**

A manutenção e a conservação do equipamento e do acervo das instalações existentes terão prioridade sobre o início de novas obras.

Todo **imóvel da União jurisdicionado ao Exército** deverá estar preservado e controlado, ser utilizado em atividade militar e ter perfeitamente definida a responsabilidade pela sua administração, mediante termo atualizado a cada gestão.

Quanto aos **projetos já incluídos no Plano Básico de Construção, é importante que sejam concluídos**. Nesses projetos, a funcionalidade das OM, o bem-estar e a segurança da tropa demandam a valorização da infra-estrutura, da habitabilidade, da higiene e da facilidade de segurança, ficando vedadas as construções sofisticadas e caras.

A participação da Engenharia em obras de infra-estrutura é benéfica para o Exército e para o País. Ao mesmo tempo em que **cooperam com o desenvolvimento nacional**, as unidades de Engenharia **adestram seus quadros, reconstroem os seus equipamentos e contribuem para a projeção de uma imagem positiva da Instituição**. Assim, a continuidade das parcerias com órgãos públicos e privados é bem-vinda e salutar.

Os projetos de instalação de novas OM, principalmente na Região Amazônica, deverão **considerar o bem-estar das famílias deslocadas**. Por isso, **a movimentação de pessoal só terá lugar, em princípio, após a conclusão das instalações de apoio e de próprios nacionais residenciais**.

## **8. SISTEMA CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

O Exército continuará na busca do **efetivo domínio do conhecimento científico-tecnológico e da capacidade de inovação**, para dotar a F Ter com sistemas modernos produzidos, prioritariamente, pela indústria de defesa nacional, cuja recuperação continuará como objetivo a ser perseguido.

Progressivamente, tecnologias mais avançadas serão agregadas, privilegiando sempre a pesquisa aplicada e os projetos de tecnologia dual. O registro e a

manutenção das patentes de invenções merecem especial atenção, de modo a resguardar os interesses da Força.

Dentre os projetos em curso, deverão ser considerados como concentradores dos esforços tecnológicos o da Família de Blindados Sobre Rodas, o do Sistema de Defesa Antiaérea e o do Sistema de Comando e Controle em Combate.

Deverão prosseguir ainda os esforços para o desenvolvimento de sistemas corporativos específicos da Força, fazendo uso, como regra geral, do *software* livre.

## **9. SISTEMA INTELIGÊNCIA**

O Sistema Inteligência do Exército (SIEEx) deverá iniciar ou prosseguir as seguintes ações:

- acompanhar as conjunturas nacional e internacional, de forma a subsidiar o processo decisório, facilitando a adoção de políticas e estratégias balizadoras do planejamento do Exército;
- buscar a plena integração com o Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE) e o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN);
- acompanhar a evolução dos meios de tecnologia da informação, incorporando-os no limite das possibilidades;
- aperfeiçoar a doutrina de inteligência de combate;
- inserir a participação do Exército no Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM) em um projeto maior, de integração com os sistemas de Imagens e Informações Geográficas e de Guerra Eletrônica, de modo a aumentar a capacidade de comando e controle da F Ter na Região Amazônica; e
- reforçar, periodicamente, recomendações quanto às medidas de contra-inteligência, em particular as de segurança orgânica.

O Centro de Inteligência do Exército (CIE), além de ser o órgão central do SIEEx, terá sempre como atribuição precípua o assessoramento direto e imediato do Comandante do Exército nos assuntos de inteligência.

## **10. SISTEMA COMUNICAÇÃO SOCIAL**

A Comunicação Social deverá desenvolver as suas atividades com o foco no **fortalecimento das convicções e da auto-estima do público interno e na preservação da imagem do Exército junto à sociedade brasileira.**

Os integrantes do Exército deverão receber esclarecimentos precisos e oportunos sobre fatos ou eventos que possam ter reflexo ou repercussão no âmbito da Força.

Cada integrante do Exército é um agente de comunicação social e, como tal, deverá zelar pela imagem da Instituição. As ações do Exército e os temas de seu

interesse junto aos formadores de opinião e representantes dos três poderes deverão ser alvo da atenção de todos os integrantes da Força, nos níveis que lhes correspondam. Além disso, deverá ser incentivado o interesse dos jovens pela carreira das armas.

Ao tempo em que é reforçada a imagem da Força, é necessário alertar a sociedade e as lideranças nacionais a respeito da situação do Exército em termos de equipamento, adestramento e capacidade dissuasória, para que se mantenha compatível com a Nação que serve.

O Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx), além de ser o órgão central do Sistema de Comunicação Social, terá sempre como atribuição precípua o assessoramento direto e imediato do Comandante do Exército nos assuntos de comunicação social .

## RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Os instrumentos de negociação para a obtenção de recursos para o Exército deverão ser intensa e exaustivamente utilizados. As reais necessidades da Força serão demonstradas à sociedade e aos poderes públicos de forma clara, direta e inteligível.

Quanto às questões de interesse na área internacional, ressalta a importância de:

- estreitar cada vez mais os laços com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), acompanhando os cenários e oferecendo a contribuição da posição da Força nos temas de seu interesse, particularmente quanto às possibilidades de conflitos em áreas do entorno estratégico, ao combate ao terrorismo e à assinatura de tratados relacionados à defesa nacional;
- acompanhar a evolução de regimes, normas e tratados internacionais, existentes ou em estudo, relacionados ao desarmamento, a missões de paz e ao Direito Internacional Humanitário;
- atuar para estabelecer e manter representantes do Exército junto aos órgãos da Organização das Nações Unidas e da Organização dos Estados Americanos que planejam e supervisionam operações de paz e humanitárias. Nas missões de paz, deverá ser realçada a importância da participação de oficiais do EB em funções de comando e de estado-maior; e
- estreitar o relacionamento com os exércitos de nações amigas.

Deverão ser intensificados, nos diversos escalões de comando, os contatos com as autoridades locais dos três poderes, do Ministério Público e da Advocacia-Geral da União, de modo a proporcionar-lhes conhecimentos específicos sobre a profissão militar e a tornar conhecida dessas autoridades a verdadeira imagem da Força. Da

(Diretriz Geral do Comandante do Exército, de 09 de maio de 2007..... Fl 11)

mesma forma, os comandantes deverão estabelecer relacionamento de confiança mútua com as autoridades responsáveis pela segurança pública nos estados.

No que se refere ao meio ambiente, além de cumprir a legislação existente, o Exército deverá dar ênfase à divulgação das inúmeras ações de preservação desencadeadas pela Força, já de longa data, nas áreas sob sua jurisdição.

## GESTÃO

Todos os integrantes do Exército devem **pautar seu procedimento no trato dos bens e recursos públicos por atitudes de absoluta transparência e correção** – características relevantes para a elevada credibilidade desfrutada pela Instituição junto à população brasileira.

O Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) será o instrumento norteador do modelo de gestão, utilizando a metodologia prescrita para o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), regulado pela Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 20 Abr 07.

A ação de comando dos comandantes, chefes e diretores, em todos os níveis, é fator determinante para o sucesso das novas ferramentas de gestão. Outros fatores de sucesso são a simplicidade, a adequação à cultura militar e o equacionamento do rodízio de funções.

Dentre as medidas a adotar, destacam-se:

- direcionar os métodos e processos para a estrutura descentralizada – tipo federativa – adotada pelo Exército;
- buscar o compromisso com os resultados, traduzidos pela observância das prioridades estabelecidas no Plano Diretor do Exército (PDE);
- enfatizar a **simplicidade** e a flexibilidade dos processos administrativos e a eliminação da passagem por órgãos intermediários sem poder de decisão e que não agregam valor ao processo; e
- integrar os planejamentos estratégico e administrativo, por intermédio do Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento (SIGA) – ferramenta de apoio à decisão em fase de desenvolvimento pelo EME e pela Secretaria de Economia e Finanças.

O SE-EB deverá voltar-se essencialmente para a **operacionalidade da Força**. O esforço na atividade-meio ficará restrito ao mínimo indispensável.

## AÇÃO DE COMANDO

A ação de comando, visível a quem entra em qualquer ambiente militar, é fundamental para a **preservação da coesão e da harmonia** na Força. Ela se exerce principalmente pelo **exemplo**. Dar exemplo é o mandamento número um de quem comanda. Disso sabemos todos. O que quero reforçar nesta Diretriz é que **esse exemplo precisa ser lido na vida do comandante**, no concreto de sua existência, e não apenas nas palavras, admoestações ou orientações que emite.

Nesse sentido, o comandante precisa falar menos e agir mais; ter mais conteúdo do que aparência; ser mais “fazer junto” do que “mandar fazer”.

A **palavra e a vida do comandante**, em todos os níveis, devem marchar de mãos dadas e de passo certo. A autoridade provém exatamente da **coerência** entre uma e outra.

Comandar exige, sobretudo, **amor à profissão, atenta responsabilidade perante a Instituição, despojamento e desprendimento**. A missão de comandar pressupõe **conduzir homens com virtudes e limitações**, e que carregam atrás de si uma **estrutura familiar**. Cabe ao comandante **orientar a direção de seus esforços, coordenar a execução de seus trabalhos, exercer controle sobre seus desempenhos e exigir-lhes o cumprimento das missões**. Isso requer **presença ativa e dinâmica** para **inibir excessos, fortalecer ânimos e antecipar-se a riscos**.

Não devem passar despercebidas as **mudanças de comportamento** de subordinados, particularmente evoluções em direção ao **desapego** repentino e exagerado a bens materiais, ao desinteresse pela família e pelos amigos, à **perda do elã e da auto-estima** – sintomas que podem ser de **grave disfunção** a requerer tratamento especializado e a exigir o interesse e o envolvimento da família, de superiores e companheiros, mas principalmente do comandante.

O comandante precisa ter consciência de que um olhar, um sorriso, uma palavra que **concede ou nega** a um subordinado pode significar **estímulo ou desalento**, capaz de transformar **positiva ou negativamente** suas ações. Nesse contexto, a pressa, o destemperado e o mau-humor precisam dar lugar à **firmeza, ao equilíbrio, à austeridade, à justiça, à camaradagem, ao bom senso e ao sentimento de família**.

Assim, concito **comandantes e comandados** a transformarem vontades em ações, obstáculos em desafios, cansaço em energia, ordens em exemplos e relações de trabalho em fraterna amizade. Desse modo, asseguro que **não há missão que não possa ser cumprida**.

## CONCLUSÃO

Esta Diretriz Geral complementa a Diretriz Preliminar já difundida e deve balizar as ações e os planejamentos nos diversos escalões do Exército. Ela norteará a revisão do SIPLEx, sob responsabilidade do EME, a quem caberá coordenar as ações correspondentes.

Apontada a direção, faz-se necessário continuar o trabalho com ânimo redobrado. **O farol é a destinação constitucional do Exército Brasileiro e o seu compromisso com os legítimos interesses do Estado.**

Não há dúvida sobre a magnitude do desafio. Mas também não há dúvida de que, com trabalho proficiente, vontade tenaz e crença inabalável, **esta geração vencerá os obstáculos, como o fizeram nossos antecessores, e legará aos que vêm depois um Exército digno, forte e respeitado como sempre foi.**

Brasília, DF, 09 de maio de 2007

**General-de-Exército ENZO MARTINS PERI**  
**Comandante do Exército**