



LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL DO FORTE DUQUE DE CAXIAS (CEP/FDC)

Janiara de Lima Medeiros¹
Priscila Maria Alves Coelho Machado²

RESUMO: Este artigo tem por objetivo identificar os principais motivos que levam um profissional à formação de líder militar e analisar alguns desafios por que passam os líderes diante de adversidades. Este trabalho buscou apresentar definições de liderança, evidenciadas em literaturas, bem como as identificadas nos comandos dos Comandantes do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC): Coronel Álvaro Roberto Cruz Ferreira Lima¹ (2013 a 2016); Cel. Ernesto de Lima Gil² (2016 a 2018, hoje General); e o Coronel Carlos Alexandre de Oliveira Costa³ (2022 a 2023), referenciando-os como exemplos. Justifica-se a seleção desses comandos por abrangerem o período em que as autoras vivenciaram o serviço ativo militar no Forte do Leme (2015 a 2023). Neste marco temporal, evidenciou-se o fato de que as transformações na Força Terrestre brasileira se deram como consequência das mudanças sociais. Resulta que organizações militares devem corresponder ao desenvolvimento institucional, no qual o líder operante deve ter a habilidade de se autorregular a essas mudanças. Verificou-se, então, que tais operações de liderança foram capazes de contribuir significativa e positivamente no processo de desenvolvimento da liderança militar do Forte Duque De Caxias (CEP/FDC).

Palavras-Chave: Liderança militar; Motivações do líder; Desafios do líder

¹ Mestrado em Educação. Universidade Federal Fluminense, UFF, 2018 – 2020. Especialização em MBA em Gestão em EaD. Especialização em MBA Executivo em Marketing, Especialização em Pós-Graduação *Lato Sensu*: em Psicopedagogia Clínica e Institucional; Especialização em Gestão de Recursos Humanos; Graduação em Letras – Licenciaturas em Língua Portuguesa e Literatura brasileira com Bacharel em Análise de Sistemas Semióticos.

² Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia; Generalista nos subsistemas de Gestão de Recursos Humanos (2007 – 2023).

MILITARY LEADERSHIP: AN ANALYSIS FROM THE PERSONNEL STUDIES CENTER OF FORTE DUQUE DE CAXIAS (CEP/FDC)

ABSTRACT: This article aims to identify the main reasons that lead a professional to become a military leader and analyze some of the challenges that leaders face in the face of adversity. This work sought to present definitions of leadership, evidenced in literature, as well as those identified in the commands of the Commanders of the Center for Personnel Studies and Forte Duque de Caxias (CEP/FDC): Coronel Álvaro Roberto Cruz Ferreira Lima¹ (2013 to 2016); Cell Ernesto de Lima Gil² (2016 to 2018, today General); and Colonel Carlos Alexandre de Oliveira Costa³ (2022 to 2023), citing them as examples. The selection of these commands is justified because they cover the period in which the authors experienced active military service in Forte do Leme (2015 to 2023). In this time frame, it became evident that the transformations in the Brazilian Land Force took place as a consequence of social changes. It follows that military organizations must correspond to institutional development, in which the operative leader must have the ability to self-regulate to these changes. It was verified, then, that such leadership operations were able to contribute significantly and positively in the process of development of the military leadership of Forte Duque De Caxias (CEP/FDC).

Keywords: Military leadership; Leader motivations; Leader challenges.

INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9394/1996 que norteia a educação escolar brasileira é a mesma que reconhece, no artigo 83, a estrutura própria do ensino militar, razão pela qual, em 1999 a Lei de Ensino Militar foi regulamentada por meio da Lei 9.786/1999 (MEC, 2018). Por isso, é relevante também compreender que a educação escolar militar e civil dialogam em seus norteadores, dentre os quais, seguindo a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), homologada no Brasil em 2018.

A BNCC prescreve competências e habilidades que devem ser estabelecidas e desenvolvidas em todas as instituições de ensino do país de maneira a unificar a direção às mesmas aprendizagens. O documento orienta-se pelos princípios estéticos, éticos e políticos que apontam para dez competências que, desmembradas, contabilizam mil quinhentos e quatorze premissas sobre aprendizagem e desenvolvimento humano.

Os princípios do documento são prescritos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, e a Base soma-se aos propósitos que direcionam a educação brasileira para a formação humana integral e para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva. Neste sentido é que Medeiros (2019, p. 45), destaca a importância dos “homens inseridos nessa sociedade que lutam pela transformação do país desenvolvem reflexões e contribuições à proposta de sociedade democrática e igualitária”.

Dessa forma, observa-se que o conceito de liderança perpassa os conceitos e normas prescritas na Educação Nacional e por ela faz o

norteamento de métodos e procedimentos, metas e objetivos que muito já foram questionados e ainda o são.

Sendo assim a liderança militar não é diferente: “Em termos militares a liderança assume um protagonismo igual ou superior ao de qualquer outra organização pública ou privada” (VIEIRA, 2002, p. 5). Para esse autor, são importantíssimas as considerações e reflexões acerca de liderança militar visto que ela se propõe a modelo de liderança nacional.

Nos tempos atuais, é exigido dos militares que têm por objetivo a liderança, lealdade para com os princípios brasileiros de conduta e para com o próprio corpo militar, o que resume nas qualidades de “autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade” (BORGES, 2012, p. 67); conforme esse autor, as Forças Armadas Portuguesas, FFAAP, apresentam bases ícones que melhor desenvolve as competências dos militares que se propõe à liderança.

Dessa forma, as lideranças civil e militar são antes educadas com os procedimentos que se consumaram como norteadores da educação de liderança, o que faz do ensino de liderança militar ainda mais complexo e fundamental para essa formação. E, ainda, observa-se que o conceito de liderança perpassa os conceitos e normas prescritas na Educação Nacional e por ela faz o norteamento de métodos e procedimentos, metas e objetivos que muito já foram questionados e ainda o são.

Assim é que esta pesquisa buscou analisar por que o estudo para liderança é um desafio a que muitos militares se submetem como objetivo principal; com os objetivos específicos

de definir liderança com base nas lideranças dos Comandantes do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC): Coronel Álvaro Roberto Cruz Ferreira Lima (2013 a 2016), Cel. Ernesto de Lima Gil (2016 a 2018; hoje General Lima Gil) e Coronel Carlos Alexandre de Oliveira Costa (2022 a 2023); analisar as diversidades de estilo de lideranças; e analisar os caracteres que motivam à liderança militar.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de provocar à reflexão crítica o efeito da educação militar no desenvolvimento de líderes no desempenho das suas funções de comando, refletindo, pedagogicamente, os líderes observados cujas características corroboram com as premissas da caserna, e, para tanto, buscaram-se os documentos oficiais da caserna que determinam as diretrizes de formação da liderança militar e orientam as abordagens e metodologias de ensino.

2. METODOLOGIA

Apesar de a pesquisa ter como base a observação das lideranças dos comandos dos Coronel Álvaro Roberto Cruz Ferreira Lima (2013 a 2016), Cel. Ernesto de Lima Gil (2016 a 2018) e Coronel Carlos Alexandre de Oliveira Costa (2022 a 2023, do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), a metodologia usada é quantitativa com características participativas, que se caracteriza para uma produção de ‘conhecimento propositivo e transformador’.

Nesse caso, é usada a metodologia de reflexão, argumentação e construção pelos diferentes exemplos, bem como eles

articulados com diferentes literaturas de diferentes autores. “Além disso, é uma metodologia que orienta um processo de estudo da realidade, ou de aspectos determinados dela, e com rigor científico” (AC, 2022).

Assim tratou-se o assunto a partir das formações técnicas e experiências in loco, com foco nas áreas da Educação e da Psicologia, respectivamente, nas quais é identificada a responsabilidade do chefe (que distribui tarefas aos seus subordinados estabelecendo prazos e cumprimento com qualidade) em comparação ao líder (que envolve os liderados), concretizando o poder de fazer com que os liderados assumam as missões preservando os valores castrenses.

3. REVISÃO LITERÁRIA

3.1 Lideranças

Da mesma forma em que o se expande a cada momento o conhecimento humano, também inflam definições e estudos diversos sobre liderança. Este tema, que está em atualização contínua, tem em seus estudos a ratificação do líder enquanto agente capaz de impactar realidades. Ou seja, um agente de mudanças que reflete seu protagonismo na sua realidade e na dos outros ao seu redor (pares e subordinados).

No entanto esse protagonismo só se torna eficaz se o líder é capaz de planejar e fazer com os planejamentos sejam executados para atingir seus objetivos. Nesse sentido, o líder não é aquele quem faz, mas o que incentiva sua equipe a fazer. Para tanto, é fundamental o autoconhecimento a fim de conhecer sua matriz ‘SWOT’⁶.

⁶ A análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico em que são analisadas forças,

oportunidades, fraquezas e ameaças às suas instituições ou projetos.

Figura 1: Matriz SWOT



(Figura 1: Do autor)

Fonte: Cel. Pinto, 2020 (Defesamet)

Aqui empregamos o autoconhecimento como tema da área de conhecimento da psicologia, e a análise SWOT como assunto da área da administração de empresas, o que inclui instituições de ensino, por isso a matriz é também muito utilizada nos projetos educacionais. A junção do pensamento nessas duas grandes áreas desperta-nos algumas dúvidas conceituais sobre liderança.

Vianna (2008), ao tratar do Líder Diamante ultrapassa obstáculos do conhecimento e da informação transformadora, utilizando de ensinamentos que inspiram e que são tecnicamente fundamentados. O autor, em seu livro, identifica os inúmeros episódios no CEP/FDC liderados pelos Coronéis referenciados nesta introdução, cuja liderança marcou a história do Forte.

3.2 Atributos da Liderança Estratégica

Conforme o Cel. Pinto (2020), a formação de líderes faz parte das inquietações da atualidade na formação de líderes empresariais, e isso ocorre também nas Forças Armadas. Os padrões fornecidos pelas Forças Armadas sempre serviram de norteadores para a

formação de líderes civis também, isso por muitas décadas. No entanto, com a tecnologia abundante e inovadora, faz-se necessário refletir para a necessidade de novos procedimentos e abordagens no ensino de liderança.

O manual americano "Estrategic Leadership Primer, 2010, define o mundo como VUCA, (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity), traduzindo para o português; volátil: altas taxas de mudanças do meio-ambiente; incerto: não se sabe quais serão as mudanças no futuro; complexo: grande dificuldade de entender as múltiplas variantes do ambiente, e ambíguo: que permitiu diferentes interpretações (CEL. PINTO, 2020, p. 1).

De acordo com o autor, os aspectos culturais da sociedade são confrontados com a realidade do mundo atual, o que concorre para que o pensamento e atitudes dos indivíduos que participam de instituições sejam reformulados. "Neste contexto, ter a capacidade de Influenciar pessoas dentro deste ambiente complexo, para conquistar os objetivos, se torna uma capacidade fundamental para os

tomadores de decisão” (CEL. PINTO, 2020, p. 2).

Conforme o autor, as estratégias devem sempre fazer parte do pensamento do líder para observar o contexto social, a cultura dos indivíduos onde está vinculada a instituição a

ser liderada, para depois planejar a tomada de decisão que visa “influenciar a equipe para eles próprios busquem os objetivos fundamentais e transformar os processos, conforme o esquema abaixo”.

Figura 2: Matriz SWOT – Doutrina Militar



(Figura 1: Do autor)

Fonte: Cel. Pinto, 2020 (DEFESANET)

A figura acima demonstra três fases da matriz SWOT da doutrina militar de liderança em cuja primeira se analisa a problemática envolvida (contexto sociocultural, organizações de grupos, convergências e divergências de valores educacionais, etc.), além de desenvolver metas e estipular objetivos. Na segunda fase, acontece o planejamento para a tomada de decisão; é a fase cuja liderança se faz mister em sua capacidade de liderar. O líder “terá que possuir coragem moral para tomar a decisão”. E, na terceira fase, as resoluções serão desenvolvidas efetivamente. (CEL. PINTO, 2020; NYE JR e PEREIRA, 2011; GOLEMAN, 2011). Esta fase envolve uma série de atividades para que o grupo entenda o que realmente se quer e que tenha ou se estabeleça uma disciplina intelectual para se

realizar as tarefas, sendo por influência ou por intimidação” (CEL. PINTO, 2020, p. 2).

Segundo a IP 20-10, Liderança Militar, o líder deve possuir, acima da média, atributos importantes ou desenvolvê-los para que possa influenciar seus subordinados, tais como: Inteligência; Conduta Irrepreensível; Comunicação; Mestre na arte da estratégica; Visão; Conhecedor da História; Habilidades organizacionais; Confortável na complexidade; Habilidades Políticas; Alta resistência ao stress físico; Inteligência Contextual mental; Coragem Moral; Habilidades mentais (CEL. PINTO, 2020, p. 2).

As competências e habilidades a serem desenvolvidas serão ferramentas para que o líder tenha mais capacidade de influência e possa fortalecer a liderança com qualidades inquestionáveis, buscando manter estratégias

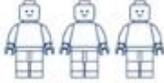
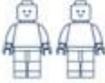
e comunicação estratégicas. O pensamento estratégico promove a motivação, por isso o líder de, antes, ele mesmo estar motivado, isso também o levará a ter mais conhecimento da administração.

3.3. Estilos de Liderança

Lewin (1965, s/p) levou esse pioneiro a

descrever três tipos diferentes de liderança em ambientes de gestão organizacional: o autoritário, que tem um caráter ditatorial, o democrático, no qual a tomada de decisões é coletiva, e o “laissez-faire”, em que a supervisão realizada pelo líder das tarefas executadas por seus subordinados é mínima.

Figura 3: Três perfis de liderança, por Kurt Lewin (1939)

	AUTORITÁRIO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO
AUTORIDADE			
CARACTERÍSTICAS	POUCA PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO	DISTRIBUIÇÃO DO PODER DE DECISÃO COM OS LIDERADOS	LÍDER APOIA OS SUBORDINADOS TOMAREM AS DECISÕES
VANTAGENS	DECISÕES RÁPIDAS E CENTRALIZADAS NO LÍDER	AUMENTO DO COMPROMETIMENTOS DOS LIDERADOS	MAIOR MOTIVAÇÃO PARA OS ESPECIALISTAS E AUTONOMOS
DESVANTAGENS	CONFLITOS DENTRO DA EQUIPE E DEPENDÊNCIA DO LÍDER	DECISÕES MAIS LENTAS E CONTROLE MENOR SOBRE OS PROCESSOS	DESORGANIZAÇÃO DEVIDO A LIDERANÇA ENFRAQUECIDA

Fonte: Lucas Retonto, 12/2020.

O primeiro estilo apresentado por Lewin (1965, p. 87), é o estilo Autoritário. Os ambientes de trabalho autoritários são caracterizados pelo fato de o líder monopolizar a tomada de decisão. É essa pessoa que determina os papéis dos subordinados, as técnicas e métodos que eles devem seguir para concluir suas tarefas e as condições em que o trabalho é realizado.

É um estilo de liderança difundido na maioria das organizações. Deve-se considerar a confusão feita entre os liderados quanto à autoridade e autoritarismo. Um líder autoritário, por exemplo, participa pouco na

execução das tarefas de trabalho, o que não ocorreu durante os comandos observados neste trabalho. Ao contrário, segundo a percepção das autoras, tanto o Cel. Álvaro, o Cel. Ernesto de Lima Gil (hoje General), quanto o Cel. Oliveira Costa e marcaram história pela preocupação e participação nas atividades do CEP/FDC.

O líder democrata é o segundo apresentado pelo autor Lewin (1965, p. 132), como um estilo em que os líderes não tomam decisões sozinhos, mas surgem como resultado de um processo de debate coletivo; nisso, o líder atua em um papel de especialista que aconselha os

subordinados e, é claro, ele pode intervir na decisão final, se necessário. Exemplificam-se a este estilo de liderança as reuniões do Estado Maior em que outros militares, Chefes de Divisões e/ou Seções participavam das decisões de comando.

O terceiro estilo intitulado *Laissez Faire*, de origem francesa, pode ser interpretado como “deixar fazer”. Neste sentido, os líderes permitem que os subordinados tomem suas próprias decisões, embora não assumam necessariamente a responsabilidade por seus resultados. Este estilo de liderança não foi identificado entre os líderes observados da forma como psicólogo alemão descreveu.

No entanto, observou-se que, em dada a confiança aos militares para determinadas missões, o líder estabeleceu prazos e definiu as “regras do jogo”. Uma vez que a missão fora entregue, caberia ao subordinado executar. Contudo, ao assumir a missão, o subordinado passava a ser responsável, ou seja, a responder por seus resultados.

4. CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS DO LÍDER RESGATADAS PELOS COMANDANTES DO CEP/FDC

Fatores motivacionais de liderança podem ser inúmeros. Podem variar desde interesses econômicos, a vaidade, a realização, entre tantos. Diversos autores pesquisaram e falaram sobre a teoria da motivação.

Para Caravantes (2003, p. 53), ser um líder não basta. É a prática contínua, em todo e qualquer nível organizacional, que faz a liderança existir. O autor é reconhecido pela Universidade de Harvard como um ícone sobre

liderança, razão pela qual fundou, em 2000, o Center for Public Leadership.

Para cumprir as expectativas que as outras pessoas têm a seu respeito, os líderes devem enfrentar numerosos desafios, em grande parte, o sucesso de qualquer líder depende de sua capacidade de cuidar desses desafios de uma maneira que as pessoas aceitem. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 506).

Heifetz, Grashow e Linsky (2009, p. 232), reconhecem que um líder necessita ser corajoso e determinado a seguir com seu propósito, ainda que para isso tenha que enfrentar o desconhecido e, portanto, deve estar disposto a aprender continuamente, consciente de que pode não ser o detentor da verdade. Goleman (2015, p.17), afirma que embora o mundo do trabalho esteja em constantes momentos turbulentos as características fundamentais do perfil de um líder permanecem.

Após a leitura dos referenciais do assunto, compreende-se que ter uma boa equipe de trabalho, com bons conhecimentos técnicos e boa produtividade são necessários à vida na caserna. No entanto, limitar somente a esses aspectos é desenvolver líderes para ações pontuais de problemas do cotidiano que possam surgir.

Questiona-se, então, a formação não só do líder militar, como também as características da liderança a ser desenvolvida nos seus liderados. Então, se ‘palavras convencem, o exemplo arrasta’, observar o desenrolar dos militares em atividades distintas no em seus respectivos comandos é uma forma de aprendizado (HEIFETZ, GRASHOW E LINSKY, 2009).

Reservado a cada Comandante suas características pessoais, destacam-se, neste sucinto trabalho, ações identificadas em comum que, observadas dentro da ótica educacional e da psicologia aplicada, ambos comandantes “gaivotaram”⁷.

Esta foi uma das ações empreendidas pelos militares observados cujo incentivo à leitura (inclusive sobre artigos de liderança), a oferta de palestras úteis ministradas por líderes civis ou militares destacando o resultado da liderança, a manifestação exemplar dos seus pensamentos, valores e condutas nas oportunidades de fala (exemplo: em formaturas).

Outra observação marcante nos comandantes do CEP/FDC referenciados é o entendimento da necessária disciplina como benefício ao líder e os seus liderados. No entanto, a disciplina não anula a capacidade criativa e proativa, razão pela qual, em seus discursos, estavam presentes a criatividade e a proatividade para a solução de dilemas do cotidiano que pudessem ser de ordem de processos técnicos (exemplo: revisão de manuais para outras Organizações Militares) ou na esfera das relações interpessoais (exemplo: agir preventivamente em situações que pudessem tomar maiores proporções em razão de dificuldade entre relacionamentos pessoais).

Uma outra característica fundamental e elogiável é capacidade de ambos comandantes memorizarem nomes, militares e suas características, não se permitindo influenciar por históricos ou impressões repassadas por

outros militares (que fossem superiores ou pares). Dessa forma, agir de forma impessoal, porém justa e sem medidas protetivas que pudessem favorecer seus possíveis laços pessoais de afinidades.

Os desafios constantes não enrijecem a conduta de líder verdadeiro que conquista a confiança do seu liderado. A flexibilidade ao reavaliar o andamento das missões por acompanhar de perto sua execução e compreender de fato o que estava liderando é uma atitude exemplar de liderança.

Os questionamentos devem permitir ajudar seus liderados a repensar sobre planejamentos e execuções das missões, oportunizando mudar de decisão se necessário. Todo liderado percebe quando os questionamentos são por desconfiança ou por interesse sincero de ajuda. E quando a relação de desconfiança do liderado para com o líder se consolida, significadizer que inexistente credibilidade e estabelece-se tão somente a relação de mando e obediência (HEIFETZ, GRASHOW E LINSKY, 2009; CARAVANTES, 2003).

O reconhecimento da proatividade dos liderados tanto individualmente como publicamente é tão fundamental quanto no caso em que as transgressões do subordinado são tratadas particularmente e sem exposição perante pares ou subordinados.

Tratando-se, ainda, de reconhecimento, esse princípio salta aos olhos de muitos militares por não ser algo comum na caserna. Talvez esse seja o motivo pelo qual muitos liderados, cansados de cumprirem com a finta as suas missões e não receberem nem a

⁷ Expressão criada pelas autoras ao se referirem à gaivota que, no linguajar verde-oliva, refere-se a “acertar”

resposta de uma continência prestada (o que é contra regulamentar), não superam expectativas e passam a simplesmente entregar o que lhes foi solicitado, dentro do que é previsto.

No entanto, o líder que reconhece o empenho do seu subordinado o encoraja a ir além e o incentiva a ser cada vez melhor, a fazer cada vez com maior paixão. Essa motivação retorna ao líder resultando num comando leve, no sentido de ter, com maior facilidade, seus subordinados juntos, integrados e com sentimento de pertencimento (CARAVANTES, 2003).

Em sua escala de ações necessárias ao CEP/FDC, foi possível observar o compartilhamento lúcido e coerente da ordem de importância das atividades, mantendo o estímulo ao desenvolvimento da liderança de cada soldado (são todos os militares) ao influenciar à autoconfiança e independência individual. O líder que deseja ter credibilidade precisa dar créditos, sem discriminação. Cada líder escreve sua história que será compartilhada por cada liderado ao longo de uma vida e, a cada um que aquele liderado falar, multiplica-se sua imagem (seja ela qual for).

Preservar os princípios da disciplina e da hierarquia é uma conduta inquestionável aos militares em geral, especialmente aos que exercem a função de liderança. Os conhecimentos na caserna transmitidos refletem na vida pessoal, o que inclui a família e a comunidade em que estão os subordinados inseridos. Esse ensinamento à luz do pensamento “ganha-ganha” reproduz um senso de responsabilidade pessoal,

consequentemente, para com o trabalho (REGUS, 2020).

A compreensão mútua é um ato que requer a grandeza da humildade do líder porque parte do princípio da habilidade de saber ouvir e interpretar. Ainda que a ação do liderado não seja justificada, houve a oportunidade de explicar-se, o que não significa que não acarretará consequências. No entanto, mesmo essas consequências são analisadas de forma justa, independente da afinidade interpessoal. O líder que sabe ouvir desperta no liderado a compreensão das consequências das suas ações (REGUS, 2020).

A preocupação com a tropa destacou-se na conduta de ambos líderes, referências deste trabalho, que não mediam esforços para acompanhar a rotina dos soldados, orientá-los e encaminhá-los à formação continuada para a vida. Nesse sentido, segundo os soldados, a existência do sentimento de pertencimento a um único corpo em que, para tanto, na rotina diária era preciso a cooperação. Tal sinergia transmite aos liderados a força de que todos estão juntos, de que juntos é melhor que estejam e de que se vencem, todos vencem juntos.

Essas características motivacionais podem parecer situações extremamente simples, mas exemplos contrários também foram observados. Historicamente é possível identificar que líderes malsucedidos não foram, necessariamente, os que não teriam cumprido suas missões, mas os que pudessem ter sofrido durante a execução dos seus respectivos comandos. Sofrimento em razão de mal assessoramento, ou da vaidade, fruto da arrogância em que supera o ‘eu’. Mas esse não foi objeto deste trabalho.

Neste ensaio sobre a prática da liderança militar, buscou-se trazer um resumo da história desses bem-sucedido líderes, características ‘experenciadas’ que podem ser sugestões a outros militares em posição de comando. Esta é uma oportunidade de reflexão, mudança e formação ao enfrentamento das adversidades dos novos tempos que exigem novos líderes com pensamento ético, equilibrado e mais maduro.

5. LIDERANÇA MILITAR DO FORTE DUQUE DE CAXIAS (CEP/FDC) SOB O COMANDO DO CEL. ÁLVARO, GEN. LIMA GIL e CEL. OLIVEIRA COSTA

Vianna (2008), ao tratar do Líder Diamante, em seu livro, incita, na leitura feita pelas autoras, identificar os inúmeros episódios no CEP/FDC liderados pelos Cel. Álvaro e Cel. Oliveira Costa, cuja liderança marcou a história do Forte.

Assim, tendo no Coronel Álvaro Roberto Cruz Ferreira Lima (2013 a 2016), Cel. Ernesto de Lima Gil (2016 a 2018) e Coronel Carlos Alexandre de Oliveira Costa (2022 a 2023), as narrativas observadas e devidamente fundamentadas, oportunizou-nos uma discussão sobre a temática liderança, guiada por pensadores e autores da Educação e da Psicologia. Evidentemente que neste artigo não haverá espaço para aprofundamentos em feitos dos militares exemplificados (o que poderá ser tratado noutra ocasião). Este trabalho ateve-se à leitura das ações de liderança e a interpretação dos perfis do líder

militar diante dos variados desafios e motivações.

Buscaram-se analisar dois momentos distintos pelos quais passaram cada comando do CEP/FDC a fim de reconhecer os desafios pelos quais passaram seus respectivos comandos. No comando do Cel. Álvaro, foram observadas as atividades de pesquisa histórica em comemoração ao cinquentenário do Centro e as respectivas festividades comemorativas (2015). No comando do General Ernesto de Lima Gil (2016 a 2018), foram incentivadas ações de atividades física e alimentação saudável de todo o Forte Duque de Caxias, fatores essenciais à saúde militar para o bom desempenho de suas funções. No comando do Cel. Oliveira Costa, foram analisadas as ações de retorno às atividades presenciais após o período do auge da pandemia da COVID-19 (2022).

Diante do grande desafio de desenvolver líderes, foram observadas iniciativas para o desenvolvimento da liderança (exemplo: instruções de quadros) em que, na maioria das vezes, ouvia-se no aquartelamento dúvidas quanto ao que vem a ser liderança, principalmente no ambiente militar em que, independentemente de características ou não de líder, o subordinado deve estar ali pronto para cumprir o que lhe foi determinado. Dessa forma, que diferença faz ter um comando com atributos de liderança ou de chefia? A diferença está na entrega das missões para o subordinado, o que, no caso fora efetivado pelos Comandos do Cel. Álvaro, Gen. Lima Gil e Cel. Oliveira Costa.

Um exemplo prático: chefe de seção de ensino deve cumprir suas atividades burocráticas, além de lecionar. Dentre as

atividades estão a elaboração de Quadros de trabalhos Quinzenais (QTQ), responder às demandas de alunos, superiores, gerar notas para boletim, confeccionar Ordens de Serviço, elaborar relatórios, avaliações, etc. Um chefe de ensino motivado com seu líder naturalmente excederá ao previsto apresentando atividades diferenciadas. Do contrário, como profissional, cumprirá o que é previsto.

Como pôde ser observado no comando dos coronéis citados, é fato que o docente qualificado dará o melhor de si nas aulas e para que elas sejam devidamente assertivas ao seu público-alvo. Ao contrário, não é possível esperar de um docente desmotivado que promova churrasco de confraternização de final de ano na escola. Isso não o desqualifica enquanto profissional. Mas há que se observar o que seu líder é capaz de fazer para explorar o melhor deste docente. Aí está a diferença da entrega do trabalho ao líder x chefe.

Observou-se nesse comando que a liderança é mais do que uma questão de antiguidade, mas a forma com que o líder vê e pensa o mundo ao seu redor e a capacidade em que ele se responsabiliza pelos sucessos e insucessos da sua equipe de trabalho a partir da execução das suas decisões e ações.

Psicologicamente, segundo Goleman (2015, p. 47), há termos que podem especificar esta forma de visão e ação cujas variáveis representam processos de desenvolvimento da liderança. Dentre elas, de acordo com o observado, destacaram-se a autoestima, a autoeficácia, a consciência e o locus de controle.

O desafio da autoestima está na identificação da autoimagem diante das

realizações que correspondem aos pensamentos e aos valores do sujeito. Então a autoestima será maior proporcionalmente à percepção positiva da autoimagem. No entanto, o excesso de autoestima pode gerar o excesso de autoconfiança, prejudicial às relações sociais.

A autoeficácia é a confiança que o líder deposita na sua autocapacidade. Algumas características dessa variável são as capacidades de organização, criação, reflexão, autocontrole, não influenciáveis e proativas. Contudo o excesso da autoeficácia pode acarretar preconceitos em relação aos sujeitos que pensam de forma diferente, o bloqueio à aceitação de novas ideias e dependência de assessoramentos talvez não confiáveis, agindo assim, de sob a influência de sujeitos que pensam e agem de acordo com articulações pessoais.

O locus do controle é a motivação pessoal que cada sujeito possui (ou não) para o controle das suas próprias vidas. Este autocontrole é determinante à percepção de como cada líder tem diante de diversas situações, podendo ser um líder que enxerga problemas onde não há ou o que é positivo em excesso. Todavia o excesso de autocontrole alimenta a autoconfiança exacerbada nos sujeitos que se tornam inflexíveis para avaliar situações e remediar a tempo, antes que se perca o controle.

A consciência condiz com a capacidade de analisar a situação real sem julgamentos ou preconceitos. Esse é um desafio ao líder que, inclusive, deve desenvolver em seus liderados. Nesse sentido, é necessário o treino do pensamento e da execução das decisões nas diversas situações de comando.

Segundo as observações descritas observadas na liderança militar do forte Duque De Caxias (CEP/FDC) sob os comandos do Cel. Álvaro, do Gen. Lima Gil e do e Cel. Oliveira Costa, o desafio do líder está em desenvolver novos líderes com características mínimas de prontidão para a transformação a partir do seu próprio eu.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As observações das características das lideranças dos Comandantes do Centro de Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC) em suas ações, principalmente nos anos de 2015 e de 2022/2023, oportunizaram analisar os impactos das transformações sociais na vida castrense e, evidentemente, nas missões dos respectivos comandos.

Nesse sentido, os líderes militares operacionalizaram por meio da habilidade de autorregulação às mudanças que impactaram a força terrestre brasileira. Cada estilo de liderança relaciona-se a padrões de comportamentos que correspondem a diferentes dinâmicas interacionistas e ambientes socioemocionais

Diversas observações da rotina diária foram feitas de diversos militares em ação de comando. No entanto, as autoras identificaram sinergia em seus apontamentos positivos a partir das suas formações técnicas e experiências profissionais nas áreas da Educação e da Psicologia, por meio das quais foi identificada a responsabilidade de militares nas posições de chefia (que distribui tarefas aos seus subordinados estabelecendo prazos e cumprimento com qualidade) x nas posições de liderança líder (que envolve os liderados).

Observar e refletir sobre essas lideranças enriqueceram a análise organizacional e a identificação desta aplicação a outros sujeitos individuais ou em grupos e instituições. Assim efetivamente se pode garantir o quanto o desenvolvimento da liderança militar do Forte Duque De Caxias (CEP/FDC) resultou positivamente.

REFERÊNCIAS

BORGES, J. V. (2012). **A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado**. Trabalho de Investigação Individual do CPOG, IESM: Lisboa.

BRASIL. Ministério da Educação. Ensino Militar. 2018. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/mais-educacao/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/12965-ensino-militar>. Acesso ago/2022.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: Age, 2003.

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. Administração teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAZUMBÁ, Nailton. **Matriz SWOT em organizações de Terceiro Setor**. Jun/2021. Disponível em <https://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/>. Acesso ago/2022.

CHERNISS, C. Competência social e emocional no local de trabalho. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação**. Em casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2002.

DURAN, Débora; LOPES, Maria Sandra Souza (Org). **Liderança para qualidade, Qualidade para liderança**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2015.

FILHO, Daniel Soares; TOSTES, Simone Correia (Org). **Humanis**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2013.

FREIRE, Fabio Facchinetti; PENONI, Máσιο Misson; FURTADO, Yohann Beer; TEIXEIRA, Ana Paula de Moraes (Org). **Educação Militar contemporânea: novos desafios**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2019.

GASTALDO, Luis Édison; LOPES, Maria Sandra Souza; VIEIRA, Rodrigo Campos Alves (Org). **Mulheres na Sociedade**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2016.

GIL, Ernesto de Lima; Karenine Miracelly Rocha da; RAMOS, Luis Felipe Simões (Org). **Educação Inclusiva: avanços e desafios**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução: Ivo Korytowski. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

Guia Completo de Metodologia para Artigo Científico. 2021. Disponível em <https://artigocientifico.com.br/guia-completo-de-metodologia-cientifica/>. Acesso ago/2022.

HEIFETZ, Ronald, GRASHOW, Alexander e LINSKY, Marty. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Boston: Harvard Business School Press, 2009.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo. Pioneira Editora, 1965.

MEDEIROS, Janiara de Lima. **A reforma Ensino Médio: Estudo crítico da lei nº 13.415/2017**. Rio de Janeiro: e-Publicar, 2021.

MEDEIROS, Janiara de Lima. **Formação para o Trabalho x Formação para a Vida: do princípio educativo do trabalho à educação emancipatória**. Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2019.

NOVIKOFF, Cristina; PENONI, MEDEIROS, Janiara de Lima; XAVIER, Márcio Vieira; TIGERNAQUE, Pergentino de Sant'ana Junior; (Org). **Ensino-aprendizagem: novas abordagens**. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2021.

PINTO, Coronel Tiago CorradiJunqueira. **Fortalecendo os atributos da Liderança Estratégica, 2020**. Disponível em <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/37501/Fortalecendo-os-atributos-da-Lideranca->

Estrategica/. Acesso ago/2022.

RETONTO, Lucas. **Estilos de liderança: o que são, pra que servem e qual é o melhor?** 9/19/2020. Disponível em <https://startupcreator.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>. Acesso ago/2022.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **Gestalt-terapia: refazendo um caminho**. São Paulo: Summus, 2021.

SILVA, Alessandra Lara; PAIVA, Adriana Pontes Paiva. Metodologia da pesquisa **científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação**. Research, Society and Development, v. 11, n. 10, e479111032264, 2022 (CC BY 4.0) ISSN 2525-3409. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i10.32264>.

TC Inf REGUS, Carlos Guilherme Maciel. **Inteligência Emocional, Eficácia e Liderança: Benefícios para o Exército Brasileiro**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Disponível em https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7422/1/CGAEM_2020_TC%20REGUS.pdf. Acesso ago/2022.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Líder Diamante: o sétimo sentido**. A essência de pensamentos de grandes líderes brasileiros. São Paulo, Saraiva: 2008.

VIEIRA, B. (2002). **Manual de Liderança Militar** (2ª ed.). Lisboa: Edições Atena.



www.revistamaiseduacao.com
E-mail: contato@revistamaiseduacao.com

Rua Manoel Coelho, nº 600, 3º andar sala 313|314 - Centro São Caetano do Sul – SP CEP: 09510-111 Tel.: (11) 95075-4417



EDITORA
CENTRO EDUCACIONAL SEM FRONTEIRAS