

# **Doutrina**

# A RELEVÂNCIA DA DISCIPLINA COMANDO, CHEFIA E LIDERANÇA PARA O OFICIAL FORMADO NA ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO

Gleibson Fernandes D’Osso<sup>1</sup>

**Resumo.** Este estudo aborda o Ensino da Liderança Militar na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx) ao investigar sua relevância para o oficial formado nesse Estabelecimento de Ensino. Nesse mister, realizou-se uma pesquisa envolvendo os oficiais-alunos e os instrutores da Disciplina Comando, Chefia e Liderança da EsFCEEx, para verificar se os objetivos educacionais dessa matéria, bem como a forma na qual ela é conduzida, atendem às futuras exigências profissionais do oficial formado nessa escola militar. Buscou-se ao longo do trabalho identificar quais são os objetivos preconizados no Plano de Disciplina de Comando, Chefia e Liderança da EsFCEEx; identificar o método e as técnicas didáticas empregadas nas instruções; identificar os requisitos comuns para o desempenho funcional constantes do Perfil Profissiográfico do oficial a ser formado nesse Estabelecimento de Ensino e analisar as visões dos sujeitos envolvidos nesse processo. Constatou-se que os objetivos educacionais previstos no Plano de Disciplina de Comando, Chefia e Liderança e a forma como tal ensino é ministrado estão em consonância com o resultado esperado, o que atesta a relevância dessa disciplina para os futuros oficiais oriundos da EsFCEEx.

Palavras-chave: Ensino. Liderança Militar. Perfil Profissiográfico.

**Abstract.** This study reports on the Teaching of Military Leadership in the Escola de Formação Complementar da Exército (EsFCEEx) and investigates the relevance of this to the officer trained in this Educational Institution. To that end, we conducted a survey with the officers-students and instructors of the Command, Management and Leadership Subject of the EsFCEEx, to make sure that the educational objectives of this subject and how it is conducted are consistent with future job requirements of the official formed in this military school. We seek in this study to identify what are the objectives defined in the Plan of the Subject of the Command, Management and Leadership of the EsFCEEx; identify the method and teaching techniques used in the instructions; identify the common requirements for functional performance in

---

<sup>1</sup> Bacharel em Psicologia. Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), Salvador, Brasil. [dosso@oi.com.br](mailto:dosso@oi.com.br).

the Profile Professional of the officer to be formed in the school and analyze the opinions of the individuals involved in this process. We observed that the educational objectives defined in the Plan of the Subject of the Command, Management and Leadership and how this education is provided are consistent with the expected result, which proves the relevance of this subject for future officers from the EsFCEX.

Keywords: Teaching. Military Leadership. Profile Professional.

## 1 Introdução

O presente trabalho pretende, dentro de suas limitações, contribuir com o entendimento da liderança aplicada ao contexto militar, distinguindo-a, desde o início, daquela praticada no meio civil.

Segundo Brasil (1997), o militar é o profissional que jura perante a Bandeira Nacional que, se preciso for, defenderá a Pátria com o sacrifício da própria vida. Essa condição, a do sacrifício pátrio, segundo Castro (2009), cria uma cisão entre os dois tipos de lideranças e coloca a militar num nível especial de compreensão.

De acordo com isso, evidencia-se que, para tecer qualquer comentário sobre liderança militar, há que se envolver amplamente nos fenômenos exclusivos à vida castrense. Deve-se, assim, considerar que, no exercício dos cargos e funções, busca-se o fiel cumprimento aos princípios de hierarquia e disciplina, consonantes com os valores, a ética e os compromissos indispensáveis a esta categoria especial de servidores da Pátria (BRASIL, 1980).

Não há palco mais propício para se trabalhar com a temática liderança do que as escolas que visam à formação do militar. Segundo Brasil (1999), o Exército Brasileiro, como Força Singular, estruturou seu Sistema de Ensino, estabelecendo quatro distintas Linhas de Ensino, a saber: Bélica (direção, preparo e emprego da Força Terrestre), Científico-Tecnológica (direção e execução de atividades científico-tecnológicas), de Saúde (direção e execução das atividades de saúde) e Complementar (desempenho de atividades não enquadradas nas linhas de ensino anteriores). Cabe ressaltar que, conforme Brasil (2007b), nas escolas de formação referentes a cada linha de ensino, é ministrada a Disciplina Comando, Chefia e Liderança (CCL) para seus discentes.

Diante do que foi apresentado, emerge o seguinte problema: os objetivos educacionais da Disciplina Comando, Chefia e Liderança e o modo como ela é ministrada na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx) atendem às futuras exigências profissionais dos oficiais-alunos?

Pressupõe-se que a Disciplina Comando, Chefia e Liderança é indispensável à formação do oficial oriundo da EsFCEx e que os objetivos e modo de alcançá-los atendem à proposição do Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2007a), não obstante podem ser levantadas considerações que contribuam para maior eficiência e eficácia desse importante preparo profissional.

Para verificar se os objetivos educacionais da Disciplina CCL e o modo como ela é ministrada na EsFCEx realmente atendem às futuras exigências profissionais dos oficiais-alunos, torna-se necessário: identificar os objetivos propostos no Plano de Disciplina (PLADIS) de Comando, Chefia e Liderança (BRASIL, 2008) da EsFCEx; identificar o método e as técnicas didáticas empregadas nas instruções de CCL ministradas na EsFCEx; identificar os requisitos comuns para o desempenho funcional constantes do Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2007a) do oficial a ser formado na EsFCEx; e analisar as visões dos sujeitos envolvidos nesse processo, relacionando-as com as diversas informações obtidas.

É evidente a necessidade de

dar prosseguimento aos estudos sobre Liderança Militar no Exército Brasileiro, não com o intuito de romper com o que outrora fora produzido, mas para estar em constante revisão das teorias e práticas. Por isso, quando se propõe investigar se os objetivos do PLADIS da Disciplina CCL (BRASIL, 2008) e o modo como ela é ministrada na EsFCEx realmente atendem aos requisitos pessoais para o desempenho funcional, previstos no Perfil Profissiográfico do oficial formado nesse Estabelecimento de Ensino (BRASIL, 2007a), tem-se como meta comprovar se há uma adequação entre o resultado esperado e a forma usada para produzi-lo.

A fim de alcançar a proposta deste estudo, apresenta-se a temática da liderança militar, distinguindo-a da liderança puramente civil, cita-se a relevância do ensino da liderança nas Escolas Militares de Formação e questiona-se acerca dos objetivos indicados, técnicas empregadas e resultados esperados em conduzir tal ensino na EsFCEx. O objetivo geral visa a comprovar se o que é ensinado e o modo como é ensinado estão

de acordo com as exigências que a carreira militar imporá ao oficial formado na EsFCEEx. Já os objetivos específicos, desdobrados basicamente em ações de identificação e análise, concorrem para o alcance do objetivo principal.

O referencial teórico é composto por três seções. A primeira define liderança militar, apontando os conceitos básicos e o que a fundamenta, conforme a Doutrina Militar Terrestre. A segunda seção trata do Ensino da Liderança Militar no Exército Brasileiro, dando especial atenção ao seu desenvolvimento nas Escolas de Formação; apresenta o ensino da Liderança Militar na EsFCEEx com base no PLADIS de CCL, identificando os objetivos de cada assunto, bem como o método e as técnicas empregados nas Unidades Didáticas (UD). A terceira seção apresenta o Perfil Profissiográfico do Oficial formado na EsFCEEx, identificando os requisitos comuns a todas as áreas e subáreas.

Em seguida, menciona-se o referencial metodológico utilizado na confecção do presente trabalho, enfatizando a definição da amostra e o instrumento de coleta

de dados. Mais adiante, apresentam-se os dados coletados e sua análise, a partir da pesquisa desenvolvida com os oficiais-alunos e instrutores da Disciplina CCL da EsFCEEx. Por fim, expõem-se as conclusões acerca do que foi observado.

## **2 Liderança Militar**

No âmbito do Exército Brasileiro, o documento que estabelece os conceitos básicos e os fundamentos teóricos que sistematizam a doutrina de liderança militar, integrando-a à Doutrina Militar Terrestre são as Instruções Provisórias 20-10 (BRASIL, 1991). Conforme as IP 20-10:

Liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever (BRASIL, 1991, p. 6).

Assim, todo chefe militar, para lograr êxito em sua função, além da autoridade legal que exerce (comando) e da capacidade de gerir recursos (administração), deve conhecer toda gama de conceitos relacionados à liderança comportamento dos subordinados

(BRASIL, 1991).

As IP 20-10, visando a orientar o desenvolvimento dos líderes, pertencentes a quaisquer escalões de comando, apresentam onze princípios de liderança, que são: 1) conhecer sua profissão; 2) conhecer-se e procurar o auto-perfeioamento; 3) assumir a responsabilidade por seus atos; 4) decidir com acerto e oportunidade; 5) desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; 6) servir de exemplo a seus homens; 7) conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; 8) manter seus homens bem informados; 9) assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; 10) treinar seus subordinados como uma equipe; 11) atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes. Esses princípios devem acompanhar o líder militar ao longo de sua carreira e serem aprofundados e ampliados à medida que ele ascende hierarquicamente, num contínuo processo de educação, treinamento e aquisição de experiências (BRASIL, 1991).

Segundo D'ávila, Mellagi e Silva (2005), a despeito das teorias

inatistas, que afirmam que o indivíduo nasce líder, e das puramente sociológicas, que alegam que ser líder é ocupar um papel social de liderança, o Exército Brasileiro adota a Teoria do Campo Social. Essa teoria baseia-se na relação dinâmica de influência social que se processa entre os membros do grupo, onde o líder, além de suas capacidades, deve estar identificado com os valores compartilhados pelo grupo, sendo, portanto, um representante de tais valores. Tudo isso deve coadunar com as exigências do momento.

Nessa estrutura dinâmica, conforme as IP 20-10 (BRASIL, 1991), existem quatro fatores interagindo: o líder, os liderados, a comunicação e a situação.

Rodrigues, Jablonski e Assmar (1999) corroboram as afirmações anteriores acerca da variável situacional e (área afetiva, atitudes, caráter, crenças, ética militar, interesses, motivação, normas e valores) e sua importância para o do processo de interação grupal na emergência da figura do líder, embora não desconsiderem que características presentes na personalidade daqueles que desempenham papéis

de liderança exerçam sua quota de influência nesse processo.

Conforme as IP 20-10 (BRASIL, 1991), no que diz respeito aos atributos indispensáveis a qualquer líder militar, é possível estruturar seu perfil segundo três aspectos fundamentais: o ser (caráter), o saber (competência profissional) e o fazer (a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento). Desse modo, o líder militar deve possuir competências tanto na Área Cognitiva como Afetiva e Psicomotora.

Nos estudos experimentais de Lewin, Lippit e White (1939; apud Rodrigues et al. 1999), foram propostos três tipos de liderança: a autocrática ou autoritária, a democrática ou participativa e a delegativa ou “laissez-faire”.

O Exército Brasileiro, segundo as IP 20-10 (BRASIL, 1991), adota a liderança participativa (democrática), que é aquela onde as decisões são tomadas levando-se em consideração as ideias dos subordinados, valorizando sua participação e criatividade.

No estilo de liderança democrático, apesar de o líder dialogar com seus liderados,

estimulando e aproveitando suas propostas, é ele quem deve tomar as decisões finais (MOSCOVICI, 2011). Ou seja, há uma abertura que fomenta a participação, todavia essa liberdade atribuída aos subordinados jamais deve ferir os princípios basilares de hierarquia e disciplina.

Nesse sentido, os líderes também devem se certificar de que não estão incorrendo em vícios de liderança, que são interpretações e aplicações erradas dos conceitos anteriormente apresentados. O indivíduo que considera sua liderança legitimada unicamente pelo que ele é e negligencia os aspectos dinâmicos de sua relação com os liderados pode praticar os seguintes equívocos: hipocrisia, vaidade, ambição, sadismo e sarcasmo, bom-mocismo e favoritismo (BRASIL, 1991).

### **3 O Ensino da Liderança Militar no Exército Brasileiro**

À guisa de introdução deste subitem é apresentado o seguinte questionamento:

(...) é a chefia uma qualidade inata, um dom, algo assim como a aptidão para cantar, ou pintar? Ou é uma arte

acessível a todos os indivíduos normais, requerendo apenas uma aprendizagem judiciosa e bem ministrada? (PASSARINHO, 1987, p.21).

Frente a isso, as IP 20-10 (BRASIL, 1991) se posicionam afirmando que a liderança não é um privilégio de poucos, ou seja, a capacidade de influenciar pessoas e bem conduzi-las ao cumprimento do dever não é definida meramente por uma disposição inata. Este documento assevera que tais requisitos concorrem para a formação e aperfeiçoamento do líder, mas o simples fato de possuí-los não define, de modo algum, o sucesso dele.

As IP 20-10 (BRASIL, 1991) consideram que:

A liderança militar é um construto classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto, passível de ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem (p.6).

Ou seja, é possível ensinar liderança de forma a habilitar os militares para o bom desempenho de suas funções.

Consonante com tais concepções, o Estado-Maior do Exército, através da Portaria N°

070-EME, de 25 de junho de 2007, aprovou a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro. Esse Programa, além de buscar consolidar conhecimentos e práticas relativos à Liderança Militar, determinou que nas Escolas de Formação fossem estabelecidos objetivos específicos para cada curso, bem como a conciliação do aprendizado teórico com a aplicação prática, enfatizando que os ensinamentos adquiridos ao longo da formação serão postos em prática após a conclusão dos cursos, durante toda a carreira militar (BRASIL, 2007b).

### **3.1 O Ensino da Liderança Militar na EsFCEX**

Resultado do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro e buscando cumprir as diretrizes nele apresentadas, foi criado o PLADIS de Comando, Chefia e Liderança da EsFCEX (BRASIL, 2008). Esse documento define os assuntos ministrados, enquadrados em três Unidades Didáticas; os objetivos específicos; e as técnicas didáticas a serem empregadas nas instruções

de Liderança desse Estabelecimento de Ensino.

Na UD I – Trabalho Individual e Trabalho em Equipe – os assuntos e os objetivos visam a propiciar o desenvolvimento pessoal e interpessoal do instruendo, que é impelido a se conhecer melhor; identificar qualidades suas antes negligenciadas; dar vazão a motivações, desejos, esperanças, angústias e temores; e a desenvolver autoconfiança.

Trabalha-se também com o reconhecimento e identificação dos valores pessoais e das qualidades dos outros indivíduos; a importância do trabalho em equipe e do valor de cada membro, suas ideias e soluções para o grupo; o desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades de comunicação; o reconhecimento da importância de dar e receber “feedback”; a promoção de um clima de confiança no grupo; e o desenvolvimento de atitude de conciliação.

Para atingir os objetivos elencados nessa UD, são propostos Estudos de Caso, Discussão Dirigida e Demonstração.

Cabe ressaltar que todos os assuntos e grande parte dos objetivos da Unidade Didática I baseiam-se nos exercícios práticos de dinâmicas de grupo apresentados por Fritzen (2009a e 2009b). Conforme o autor, só a vivência leva os indivíduos a se conscientizarem que dependem dos demais e que foram feitos para os demais (FRITZEN, 2009a).

Através de dinâmicas de grupo, é possível:

(...) conscientizar os indivíduos, tornando-os melhores observadores (...), aprimorando assim a realização humana num ambiente grupal (FRITZEN, 2009a, p. 8).

A UD II – Comando e Chefia – tem como objetivos caracterizar os princípios de chefia e comando e indicar os princípios da disciplina consciente. Esta UD, apesar de referenciar bibliograficamente algumas obras civis, tem amplo embasamento em material militar, mais especificamente as IP 20-10.

Os métodos e técnicas propostos para o alcance dos objetivos são palestras e discussões dirigidas, valendo-se de textos e filmes que tratem do assunto.

A UD III – Fundamentos da Liderança – desdobra-se em três assuntos: 1) conceitos básicos e princípios de Liderança Militar; 2) tipos de Liderança Militar, Atributos da Área Afetiva (AAA), Vícios de Liderança; e 3) o Líder Militar.

Essa UD, quanto à delimitação do referencial bibliográfico, faz menção somente às IP 20-10 e à Portaria nº 012 – DEP, de 12 de maio de 1998 (BRASIL 1998), que aprova a conceituação dos Atributos da Área Afetiva.

Segundo Brasil (1998), a liderança é apontada como um atributo e definida como:

(...) capacidade de dirigir, orientar e propiciar modificações nas atitudes dos membros de um grupo, visando atingir os propósitos da instituição (p. 3).

Todavia, nas IP 20-10, o caráter do líder, ou seja, o que o líder deve ser, engloba um série de atributos da área afetiva, tais como responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, entre outros (BRASIL, 1991).

Assim, ao mesmo tempo em que a liderança é um AAA, torna-

se um conglomerado deles. Ainda nas IP 20-10, encontra-se outra aceção sobre liderança: “doutrina a ser constantemente desenvolvida e aplicada” (BRASIL, 1991, p. 2).

A metodologia e as técnicas, bem como os meios auxiliares, buscam relacionar os conceitos com exemplos práticos, que promovam a participação dos discentes através de discussão e exposição de ideias.

#### **4 O Perfil Profissiográfico do Oficial Formado na EsFCEX**

O Perfil Profissiográfico da EsFCEX é o documento que apresenta as competências que cada profissional dentro de sua área ou subárea deve possuir, a fim de exercer as funções pertinentes aos postos de tenente e capitão não aperfeiçoado (BRASIL, 2007a).

As competências ou requisitos pessoais para o desempenho funcional englobam requisitos comuns e requisitos específicos. Os requisitos comuns são aqueles que todos os militares formados na EsFCEX devem possuir e desenvolver ao longo do curso, independente da área ou subárea a que pertençam. Os requisitos específicos, por seu

turno, tratam dos atributos peculiares a cada ramo profissional como, por exemplo, administração, direito, psicologia, entre outros, e que também devem ser evidenciados e desenvolvidos. Ou seja, sobre uma base de atributos comuns a todos, justapõem-se minúcias que são representativas das atividades profissionais e contribuem para Perfis Profissiográficos distintos a cada área.

Para não extrapolar o escopo deste breve estudo, optou-se por apresentar somente os requisitos comuns a todos os oficiais formados na EsFCEX, constantes do Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2007a). Isso possibilita tratar indistintamente os profissionais de cada campo do saber e torna viável fazer inferências que contemplem a todos.

Os requisitos, competências, atitudes ou comportamentos identificados no Perfil Profissiográfico são: cultura geral, cultura profissional, criatividade, liderança, adaptabilidade, flexibilidade, iniciativa, previsão, resistência, sensibilidade, decisão, exemplo, equilíbrio emocional, disciplina, boa apresentação,

responsabilidade, disciplina intelectual, facilidade de se relacionar, autoconfiança, tato, sociabilidade, comunicabilidade, discrição, camaradagem e imparcialidade (BRASIL, 2007a).

Além desses, é necessário identificar-se com os valores e tradições da Instituição, cultivar os vultos militares, evidenciar dedicação, lealdade, persistência, cooperação, competência administrativa, organização, direção, zelo, previsão, preocupação com o autoaperfeiçoamento, habilidades em idiomas estrangeiros (oral e escrita), acompanhar a evolução da sociedade, da ciência e da profissão militar (BRASIL, 2007a).

Os requisitos aqui expostos traduzem, em suma, o Perfil Profissiográfico do Oficial formado na EsFCEX, ou seja, aquilo que se espera que todos evidenciem, desenvolvam e ponham em prática após a formação e no decorrer da carreira. Assim, revela-se imperioso que todas as instruções, em especial as de liderança, canalizem seus esforços para trabalhar e desenvolver todos, senão a grande maioria, dos requisitos mencionados.

## 5 Metodologia

Implementou-se uma pesquisa qualitativa, quanto à forma de abordagem, e descritiva, quanto ao objetivo geral. No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados para o seu desenvolvimento, caracteriza-se como bibliográfica e documental, valendo-se também da aplicação de um questionário misto, a fim de levantar dados relevantes para a consecução dos objetivos propostos.

A coleta de dados foi realizada com os militares da EsFCEEx diretamente envolvidos no processo ensino-aprendizagem da disciplina CCL: os tenentes-alunos do Curso de Formação de Oficiais (CFO) 2011 e os instrutores de CCL.

No corpo discente, definiu-se como amostra o efetivo aproximado de um terço do total de alunos, sendo 62% homens e 38% mulheres. Aplicou-se também o questionário tanto no instrutor da UD I como no instrutor das UD II e III.

Para reunir informações passíveis de análise e interpretação, valeu-se de um questionário composto de três

partes.

A primeira solicita que o respondente seleccione os Requisitos Comuns para o Desempenho Funcional do Oficial formado na EsFCEEx, constantes do Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2007a), que ele considera terem sido trabalhados nas instruções de CCL.

A segunda parte do questionário apresenta três questões que indagam se as aulas de CCL preparam os oficiais-alunos para exercerem funções de líderes após formados, se as técnicas e os meios empregados nas aulas foram ideais para o alcance dos objetivos do PLADIS (BRASIL, 2008) e se as atividades em grupo foram importantes para desenvolver competências relacionadas à liderança. As opções de resposta são: “certamente não”, “provavelmente não”, “possivelmente”, “provavelmente sim” ou “certamente sim”.

A terceira e última parte do questionário é aberta, não havendo obrigatoriedade em preenchê-la. Nela há um espaço livre para qualquer comentário ou contribuição por parte do informante referente ao ensino da

liderança na EsFCEEx.

## **6 Apresentação e Análise dos Dados**

Como comentado anteriormente, os dados foram coletados em três frentes: a primeira com os alunos do CFO/EsFCEEx 2011, a segunda com o Instrutor da Unidade Didática I de CCL e a terceira com o Instrutor das Unidades Didáticas II e III de CCL.

Na primeira parte do questionário, verificou-se que, na visão dos oficiais-alunos (conforme Tabela 1 do Apêndice C), todos os 39 requisitos comuns constantes do Perfil Profissiográfico foram trabalhados nas aulas de CCL. Todavia, há uma ocorrência maior de alguns, tais como Liderança (90%), Exemplo (90%), Disciplina (90%), Decisão (77%) e Camaradagem (77%).

Os instrutores, por seu turno, não consideram ter trabalhado em sala de aula todos esses requisitos. O instrutor da UD I assinala 13 dos quais 3 estão entre os 5 requisitos considerados de maior ocorrência na pesquisa com os oficiais-alunos: Liderança, Decisão e Camaradagem (vide Tabela 2 do

Apêndice C). O instrutor das UD II e III marca 18, estando 4 entre os 5 mais indicados pelos discentes: Liderança, Exemplo, Disciplina e Decisão (vide Tabela 3 do Apêndice C). Por outro lado, esse instrutor também aponta como trabalhados 2 dos 5 requisitos de menor ocorrência: Cultura geral e Acompanhamento da evolução da sociedade, da ciência e da profissão militar.

Mesmo sabendo que as UD possuem assuntos e objetivos distintos, é válido ressaltar que os dois instrutores consideram trabalhar simultaneamente 5 dos 39 requisitos, figurando 2 entre os 5 de maior prevalência na opinião dos oficiais-alunos: Liderança e Decisão (vide Tabela 4 do Apêndice C).

Em suma, na primeira parte do questionário, evidencia-se um leve desencontro quanto aos requisitos que os instrutores pensam trabalhar e o que os oficiais-alunos percebem estar sendo trabalhado. É justo mencionar que alguns requisitos comuns constantes do Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2007a), como, por exemplo, habilitação em idiomas, não estão pautados como objetivos do PLADIS de CCL (BRASIL,

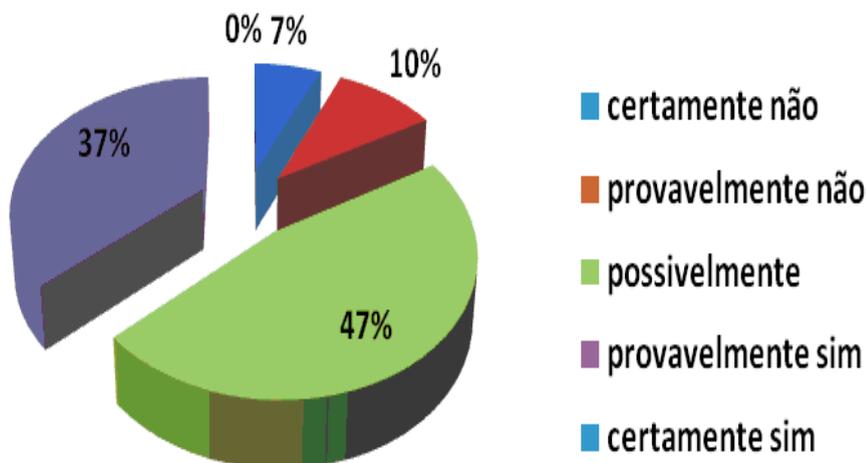
2008), mas podem ser estimulados nas aulas de CCL e desenvolvidos fora delas, como nas aulas de idiomas (Inglês e Espanhol) que a EsFCEX oferece.

Na segunda parte da pesquisa, verificou-se que quase a metade dos oficiais-alunos em que se aplicou o questionário (47%) considera que as aulas de CCL “possivelmente” os preparam para as funções de liderança que eles exercerão após formados. Observe o Gráfico 1. Essa posição também foi a adotada pelo instrutor da UD I. Já o instrutor das

UD II e III respondeu “provavelmente sim”.

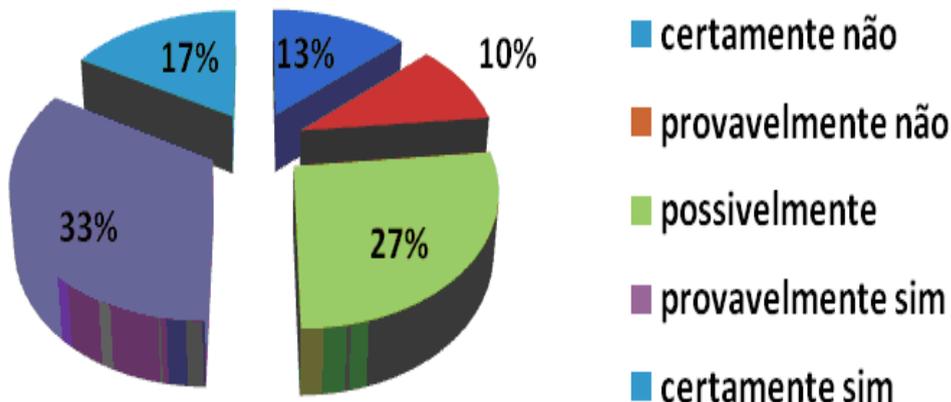
Ao perguntar se as técnicas e os meios utilizados nas aulas foram ideais para o alcance dos objetivos do PLADIS, constatou-se que 33% dos oficiais-alunos que responderam ao questionário de pesquisa acham que “provavelmente sim”. Visualize o Gráfico 2.

## Parte II - Gráfico 1



Fonte: O próprio autor

## Parte II - Gráfico 2



Fonte: O próprio autor

Observa-se, ainda, que 37% dos oficiais-alunos que responderam ao questionário consideram que “possivelmente” as atividades em grupo (dinâmicas) foram importantes para desenvolver competências relacionadas à liderança. Atente para o Gráfico 3. Nesse aspecto, os dois instrutores concordam entre si e marcam “certamente sim”, demonstrando uma posição mais favorável do que a adotada pelos discentes.

Sobre a segunda parte do questionário, verifica-se que em alguns tópicos as respostas dadas

pelos alunos são idênticas ou pouco se distanciam do ponto de vista dos docentes. No caso de as respostas dadas pelos instrutores não serem as defendidas pela maioria dos respondentes, verifica-se que, ainda sim, elas não estão polarizadas, ou seja, não se situam em extremos diferentes. O maior número de respostas encontra-se no pólo positivo ou favorável, com as opções assinaladas como “possivelmente”, “provavelmente sim” ou “certamente sim”.

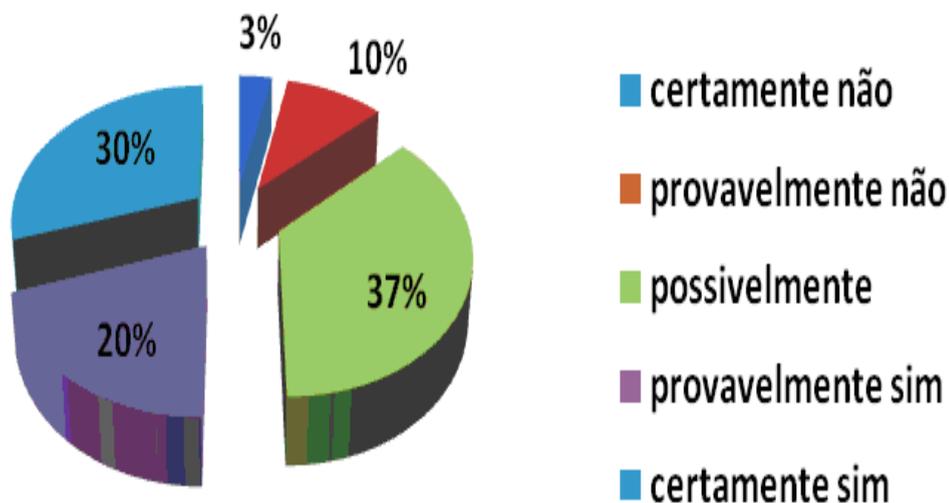
Na parte aberta do questionário, destinada a qualquer comentário ou contribuição

referente ao ensino da liderança na EsFCEx, evidenciou-se uma tendência, por parte dos oficiais-alunos, em requerer mais prática, bem como a necessidade de abordar exemplos mais atuais para o ensino da liderança.

O instrutor da UD I ressaltou que não há uma sistematização que unifique ou conecte o ensino da liderança ministrado em sala de aula com a prática desenvolvida no Corpo de Alunos, sendo indispensável um projeto que atenda a essa demanda.

Já o instrutor das UD II e III declarou que tanto os casos para estudo assim como as discussões dirigidas devem se voltar para fatos que valorizem os heróis militares, pois, devido a sua conduta civil, militar e profissional, servem de exemplo aos demais.

## Parte II - Gráfico 3



Fonte: O próprio autor

## 7 Conclusão

Como pretendido, o presente estudo mencionou que a liderança militar é o processo de influenciar pessoas e conduzi-las ao cumprimento do dever. Comentou, ainda, que essa habilidade pode ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem e que, por isso, nas escolas militares de formação, busca-se ensinar os princípios básicos e os fundamentos teóricos da liderança, além de estimular o seu desenvolvimento nos discentes.

Procurou-se, também, neste trabalho, identificar como é o ensino da liderança na EsFCEEx, expondo os objetivos, os métodos e as técnicas utilizadas nas instruções e previstas no PLADIS de CCL.

Do mesmo modo, apresentou-se o Perfil Profissiográfico do concludente do CFO/EsFCEEx, citando os requisitos pessoais para o desempenho funcional, comuns a todas as áreas e subáreas.

Por fim, os dados coletados na pesquisa realizada com os oficiais-alunos e instrutores de CCL foram submetidos à análise, possibilitando, dessa forma, fazer algumas inferências.

Com base nisso, é possível afirmar que os objetivos do PLADIS de CCL e o modo como a disciplina é ministrada estão de acordo com o Perfil Profissiográfico do Oficial a ser formado na EsFCEEx, o que atesta a relevância dessa disciplina para o futuro oficial oriundo desse Estabelecimento de Ensino.

Não obstante, a partir de questões que emergiram neste estudo, podem ser levantadas algumas considerações de modo a contribuir para maior eficiência e eficácia desse importante processo de preparação profissional.

Nota-se que há percepções diferentes entre as duas partes, o corpo discente e corpo docente, quanto aos requisitos trabalhados em aula. Não que as percepções devam ser iguais, mas, para evitar qualquer desencontro, seria mais indicada a prévia definição e não a simples exposição, pelo instrutor, dos requisitos ou atributos a serem desenvolvidos. Assim, o instruendo ficaria sabendo, *a priori*, como a Instituição define aquele requisito que se quer trabalhar nele. Ao término da instrução, seria recomendado verificar junto aos alunos se foi atingido o que se pretendeu inicialmente. Desta

forma, dirimir-se-iam quaisquer divergências quanto ao que se quer trabalhar e o que realmente foi trabalhado nas instruções.

Outro ponto digno de nota é a necessidade de se prever no PLADIS de CCL maior tempo para prática dos alunos que consideram relevante “aprender fazendo”. Assim, testes situacionais provavelmente surtiriam mais efeito do que palestras, discussões e estudos de caso. Os estudos de caso, por sua vez, devem trazer exemplos mais atuais. Não que se deva esquecer os heróis do passado, mas é necessário levar em consideração o campo em que se processa o fenômeno liderança, que não deve estar alienado do período histórico em que se vive. Ou ainda, comportamentos de liderança que tiveram êxito em momentos passados podem não ser eficazes hodiernamente.

Como se pode observar, o ensino da Liderança na EsFCEEx não se limita unicamente às instruções de CCL, ministradas em sala de aula e com PLADIS definido, mas está diluído na própria rotina do aluno na escola. Uma integração entre a “teoria” aprendida na sala e a “prática” desenvolvida fora dela,

provavelmente, traria maiores resultados educacionais.

Mesmo sabendo que o ensino da liderança na EsFCEEx cumpre seus objetivos, denota-se que ainda há espaço para um refinamento. Esse aprimoramento não é tarefa fácil de se implementar nem se revela como uma solução. Ao contrário, trata-se de uma proposta refutável, fruto de uma consideração incipiente, carente ainda de elaboração, mas totalmente alinhada com um Exército em transformação, que possui em seus recursos humanos seu maior patrimônio e que deseja formar líderes, no mais alto nível, capazes de atuar em um mundo também em transformação.

## Referências

BRASIL. **Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999.** Regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Brasília: 1999.

\_\_\_\_\_. DEPARTAMENTO de ENSINO e PESQUISA do EXÉRCITO. **Boletim Interno nº 027, de 27 de abril de 2007.** Aprova os Perfis Profissiográficos dos

Concludentes do Curso de Formação de Oficiais da EsAEx. Rio de Janeiro: 2007a.

\_\_\_\_\_. DEPARTAMENTO de ENSINO e PESQUISA do EXÉRCITO. **Portaria nº 012, de 12 de maio de 1998.** Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva. Brasília: 1998.

\_\_\_\_\_. DIRETORIA de ESPECIALIZAÇÃO e EXTENSÃO do EXÉRCITO. **Boletim Interno nº 019, de 13 de março de 2008.** Aprova o Plano de Disciplina de Comando, Chefia e Liderança da EsFCEEx. Rio de Janeiro: 2008.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR do EXÉRCITO. **Estatuto dos Militares.** Brasília: 1980. Edição atualizada pela Lei nº 11.447, de 5 de maio de 2007.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR do EXÉRCITO. **Portaria nº 088, de 19 de setembro de 1991.** Aprova as Instruções Provisórias IP 20-10 - Liderança Militar. Brasília: 1991. 1 ed.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR do EXÉRCITO. **Portaria nº 070, de 25 de junho de 2007.** Aprova a Diretriz para Implementação do Programa de

Ensino e Estudo da Liderança no Exército Brasileiro. Brasília: 2007b.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR do EXÉRCITO. **Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas.** Brasília: 1997. 1 ed.

CASTRO, P. C. A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro. **Military Review,** Novembro-Dezembro 2009, p. 73-79.

D'ÁVILA, P. R.; MELLAGI, A. G.; SILVA, C. H. N. Contribuições Teóricas para o Aperfeiçoamento da Liderança Militar no Exército Brasileiro. **Revista Científica da Escola de Administração do Exército.** Vol. 1. nº 1 (1º Semestre de 2005). Salvador: Escola de Administração do Exército, 2005, p. 13-123.

FRITZEN, S. J. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo.** Vol 1. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. 39 ed.

\_\_\_\_\_. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo.** Vol 2. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. 38 ed.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. 20 ed.

PASSARINHO, J. G. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKY, B. **Psicologia Social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

# APÊNDICE A

## MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA O CORPO DISCENTE DA ESFCEX



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX - DESMII - DEPA  
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO E COLÉGIO MILITAR DE  
SALVADOR**

### QUESTIONÁRIO

Estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A relevância da Disciplina Comando, Chefia e Liderança para os Oficiais Formados na EsFCEX”. Para tanto, preciso da sua colaboração na coleta de alguns dados, essenciais à minha pesquisa. Obrigado!

Parte I - Como proceder:

- 1) ler os Requisitos Comuns para o Desempenho Funcional do Oficial formado na EsFCEX, constantes do Perfil Profissiográfico da EsFCEX;
- 2) marcar com um “X” os requisitos trabalhados nas aulas de Comando, Chefia e Liderança (CCL).

(1) Competências/ Atitudes/Comportamentos	(2) Trabalhados nas aulas de CCL
Cultura geral	
Cultura profissional	
Criatividade	
Liderança	
Adaptabilidade	
Flexibilidade	
Iniciativa	
Previsão	
Resistência	
Sensibilidade	
Decisão	
Exemplo	
Equilíbrio emocional	
Disciplina	
Boa apresentação	
Responsabilidade	
Disciplina Intelectual	
Facilidade de se relacionar	
Autoconfiança	
Tato	

(1) Competências/ Atitudes/Comportamentos	(2) Trabalhados nas aulas de CCL
Sociabilidade	
Comunicabilidade	
Discrição	
Camaradagem	
Imparcialidade	
Identificado com os valores e tradições da Instituição	
Cultua vultos militares	
Dedicação	
Lealdade	
Persistência	
Cooperação	
Competência administrativa	
Organização	
Direção	
Zelo	
Previsão	
Preocupação com o autoaperfeiçoamento	
Habilitação em idiomas (habilidade oral, escrita)	
Acompanha a evolução da sociedade, ciência e da profissão militar	

Parte II - Como proceder:

Ler as questões e marcar com um "X" a sua resposta na escala de 1 a 5, sendo:

- \* 1 - certamente não
- \* 2 - provavelmente não
- \* 3 - possivelmente
- \* 4 - provavelmente sim
- \* 5 - certamente sim

1) As aulas de Comando, Chefia e Liderança preparam-no para as funções de liderança que você exercerá após formado?

(1)    (2)    (3)    (4)    (5)

2) As técnicas e os meios utilizados nas aulas foram ideais para o alcance dos objetivos (Estudo de Caso, Discussão Dirigida, Demonstração, Palestra, textos, vídeos)?

(1) (2) (3) (4) (5)

3) As atividades em grupo (dinâmicas) foram importantes para desenvolver competências relacionadas à liderança?

(1) (2) (3) (4) (5)

Parte III – Como proceder:

Este espaço é livre para qualquer comentário ou contribuição referente ao ensino da liderança na EsFCEx.

---

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B**  
**MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA O CORPO DOCENTE DA**  
**ESFCEX**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**DECEX - DESMII - DEPA**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO E COLÉGIO MILITAR DE**  
**SALVADOR**

**QUESTIONÁRIO PARA OS INSTRUTORES DAS UNIDADES**  
**DIDÁTICAS I, II E III DA DISCIPLINA COMANDO, CHEFIA E**  
**LIDERANÇA**

Estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A relevância da Disciplina Comando, Chefia e Liderança para os Oficiais Formados na EsFCEX”. Para tanto, gostaria de solicitar que o senhor colaborasse, fornecendo alguns dados, essenciais à minha pesquisa. Obrigado!

Parte I - Como proceder:

- 1) ler os Requisitos Comuns para o Desempenho Funcional do Oficial formado na EsFCEX, constantes do Perfil Profissiográfico da EsFCEX;
- 2) marcar com um “X” os requisitos trabalhados nas aulas de Comando, Chefia e Liderança (CCL).

(1) Competências/ Atitudes/Comportamentos	(2) Trabalhados nas aulas de CCL
Cultura geral	
Cultura profissional	
Criatividade	
Liderança	
Adaptabilidade	
Flexibilidade	
Iniciativa	
Previsão	
Resistência	
Sensibilidade	
Decisão	
Exemplo	
Equilíbrio emocional	
Disciplina	
Boa apresentação	
Responsabilidade	
Disciplina Intelectual	
Facilidade de se relacionar	
Autoconfiança	
Tato	

(1) Competências/ Atitudes/Comportamentos	(2) Trabalhados nas aulas de CCL
Sociabilidade	
Comunicabilidade	
Disciplina	
Camaradagem	
Imparcialidade	
Identificado com os valores e tradições da Instituição	
Cultura vultos militares	
Dedicação	
Lealdade	
Persistência	
Cooperação	
Competência administrativa	
Organização	
Direção	
Zelo	
Previsão	
Preocupação com o autoaperfeiçoamento	
Habilitação em idiomas (habilidade oral, escrita)	
Acompanha a evolução da sociedade, ciência e da profissão militar	

## Parte II - Como proceder:

Ler as questões e marcar com um "X" a sua resposta na escala de 1 a 5, sendo:

- \* 1 - certamente não
- \* 2 - provavelmente não
- \* 3 - possivelmente
- \* 4 - provavelmente sim
- \* 5 - certamente sim

1) As aulas de Comando, Chefia e Liderança preparam os Tenentes-alunos para as funções de liderança que eles exercerão após formados?

(1)    (2)    (3)    (4)    (5)

2) As técnicas e os meios utilizados nas aulas foram ideais para o alcance dos objetivos (Estudo de Caso, Discussão Dirigida, Demonstração, Palestra, textos, vídeos)?

(1) (2) (3) (4) (5)

3) As atividades em grupo (dinâmicas) foram importantes para desenvolver competências relacionadas à liderança?

(1) (2) (3) (4) (5)

Parte III – Como proceder:

Este espaço é livre para qualquer comentário ou contribuição referente ao ensino da liderança na EsFCEX.

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE C

### TABELAS

Tabela 1 - Requisitos Comuns do Perfil Profissiográfico trabalhados nas aulas de CCL segundo os oficiais-alunos

Competências/Atitudes/Comportamentos considerados trabalhados pelo Instrutor das UD II e III	Ocorrência
Cultura profissional	57%
Criatividade	33%
Liderança	90%
Sensibilidade	33%
Decisão	77%
Facilidade de se relacionar	37%
Autoconfiança	53%
Sociabilidade	40%
Comunicabilidade	50%
Camaradagem	77%
Imparcialidade	43%
Identificado com os valores e tradições da Instituição	53%
Cooperação	60%

Fonte: O próprio autor

Tabela 2 - Requisitos trabalhados pelo Instrutor da UD I de CCL *versus* Percepção dos alunos sobre os Requisitos trabalhados na Disciplina em geral

Competências/Atitudes/Comportamentos	Ocorrência
Sociabilidade	40%
Comunicabilidade	50%
Discrição	20%
Camaradagem	77%
Imparcialidade	43%
Identificado com os valores e tradições da Instituição	53%
Cultura vultos militares	57%
Dedicação	70%
Lealdade	67%
Persistência	60%
Cooperação	60%
Competência administrativa	23%
Organização	67%
Direção	43%
Zelo	27%
Previsão	27%
Preocupação com o autoaperfeiçoamento	47%
Habilitação em idiomas (habilidade oral, escrita)	20%
Acompanha a evolução da sociedade, da ciência e da profissão militar	20%

Tabela 3 - Requisitos trabalhados pelo Instrutor das UD II e III de CCL *versus* Percepção dos alunos sobre os Requisitos trabalhados na Disciplina em geral

Tabela 4 - Requisitos trabalhados simultaneamente pelos dois instrutores de CCL *versus* Percepção dos alunos sobre os Requisitos trabalhados na Disciplina em geral

Competências/ Atitudes/Comportamentos	Ocorrência
Cultura geral	23%
Cultura profissional	57%
Criatividade	33%
Liderança	90%
Adaptabilidade	40%
Flexibilidade	43%
Iniciativa	63%
Previsão	37%
Resistência	43%
Sensibilidade	33%
Decisão	77%
Exemplo	90%
Equilíbrio emocional	57%
Disciplina	90%
Boa apresentação	70%
Responsabilidade	63%
Disciplina Intelectual	43%
Facilidade de se relacionar	37%
Autoconfiança	53%
Tato	33%

Fonte: O próprio autor

Competências/Atitudes/Comportamentos considerados trabalhados pelo Instrutor das UD II e III	Ocorrência
Cultura profissional	57%
Liderança	90%
Decisão	77%
Comunicabilidade	50%
Identificado com os valores e tradições da Instituição	53%

Fonte: O próprio autor