



Desenvolvimento continuado das capacidades de liderança do Sargento no Exército Brasileiro

2º Sgt Com nº - 518 – ROBERTO LUIS HENN ROESCH

2º Sgt Com nº - 503 – LEONARDO SANTOS FERREIRA

2º Sgt Com nº - 504 – DOUGLAS ARAUJO DE MENEZES

2º Sgt Com nº - 510 – VICTOR GUIMARÃES DA COSTA

2º Sgt Com nº - 516 – ALDACIR ALBERTI TURCHETTI

Orientador: 2º Sgt Com Lucas Aquino

RESUMO

O presente ensaio acadêmico tem por objetivo apresentar as principais capacidades, competências e qualidades necessárias para um bom líder militar. Além disso, o trabalho tem como intuito sugerir o aprimoramento da liderança por meio de um programa de desenvolvimento voltado para os sargentos do Exército Brasileiro. Dessa forma, eles poderão influenciar positivamente seus subordinados, contribuindo assim, para a realização dos objetivos da instituição e realçando a importância do elemento primordial de qualquer exército: o ser humano.

Palavras-chave: Líder. Influenciar. Competências. Aprimoramento.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança é cada vez mais importante e atual na nossa sociedade. Seus princípios são consagrados e relevantes para o sucesso profissional e social, seja nos grupos ou diversas organizações onde o ser humano é o principal responsável para atingir seus objetivos.

No Exército Brasileiro não é diferente. Composto por homens e mulheres, com as mais diversas particularidades, regidos pela

hierarquia e disciplina, cuja liderança deverá ser exercida em diversos momentos, pelo comandante para com seu subordinado, buscando o cumprimento das missões e atingir os objetivos da instituição.

A figura do líder cresce de importância, uma vez que ele busca conduzir e influenciar seus comandados ao êxito das diversas missões caracterizadas por atividades militares cada vez mais complexas devido ao uso do desenvolvimento científico-tecnológico e dos modernos equipamentos e armamentos de difícil manuseio e manutenção, além disso deve-se saber lidar com as peculiaridades de cada indivíduo sobre seu comando.

A História Militar mostra as dificuldades em conduzir homens ao combate quando falta uma figura e um exemplo de liderança.

Em situações de não guerra, sem conflitos e sem pressões, as ordens são normalmente cumpridas sem hesitação. Já nas situações de guerra, conflitos armados, sob pressão, nas ações de combate com risco de vida, há hesitação em obedecer, voluntariamente, às ordens dos comandantes. Com isso, percebe-se que a liderança exerce influência direta na motivação e na valentia das tropas.



O sargento, durante toda sua carreira, estará em posição de comandante para com seus subordinados e necessitará exercer a liderança, atuando como elemento que influencia o comportamento de seus liderados, independentemente de suas vontades, motivando-os a cumprir as ordens e missões. Para tanto, precisará demonstrar e desenvolver competências inerentes a um bom líder. Dada a importância desse assunto, este ensaio propõe expor as principais características, valores e competências de um sargento, líder militar capaz de exercer influências positivas nos subordinados, o que temos de ferramentas de desenvolvimento da liderança, apresentar um programa de desenvolvimento continuado e como aprimorá-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança Militar

Ao falarmos de liderança, um tópico contemporâneo e de insigne desejo em todo mundo, verificamos que cada vez mais os seus princípios vêm se consagrando e seu implante aumenta de importância tanto para o sucesso das organizações quanto profissional.

No ambiente militar o tema liderança é de grande relevância, pois a necessidade de integrar diferentes hierarquias exercidas por diversas pessoas, homens e mulheres, com as mais diferentes culturas e peculiaridades, torna-se essencial para conduzir todos a um objetivo em comum, visando os propósitos da instituição. O sargento exerce um papel fundamental no âmbito do Exército Brasileiro, pois é ele que comanda as pequenas frações, aquele que lida diretamente com os cabos e soldados. São estes, a grande massa do exército e responsável por executar a maioria das tarefas e missões. Deste modo, o sargento necessita ter um alto grau de liderança e demonstrar atributos de um bom líder.

“O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.” (BRASIL, 2011, p. 2-2). Dessa forma, o líder é

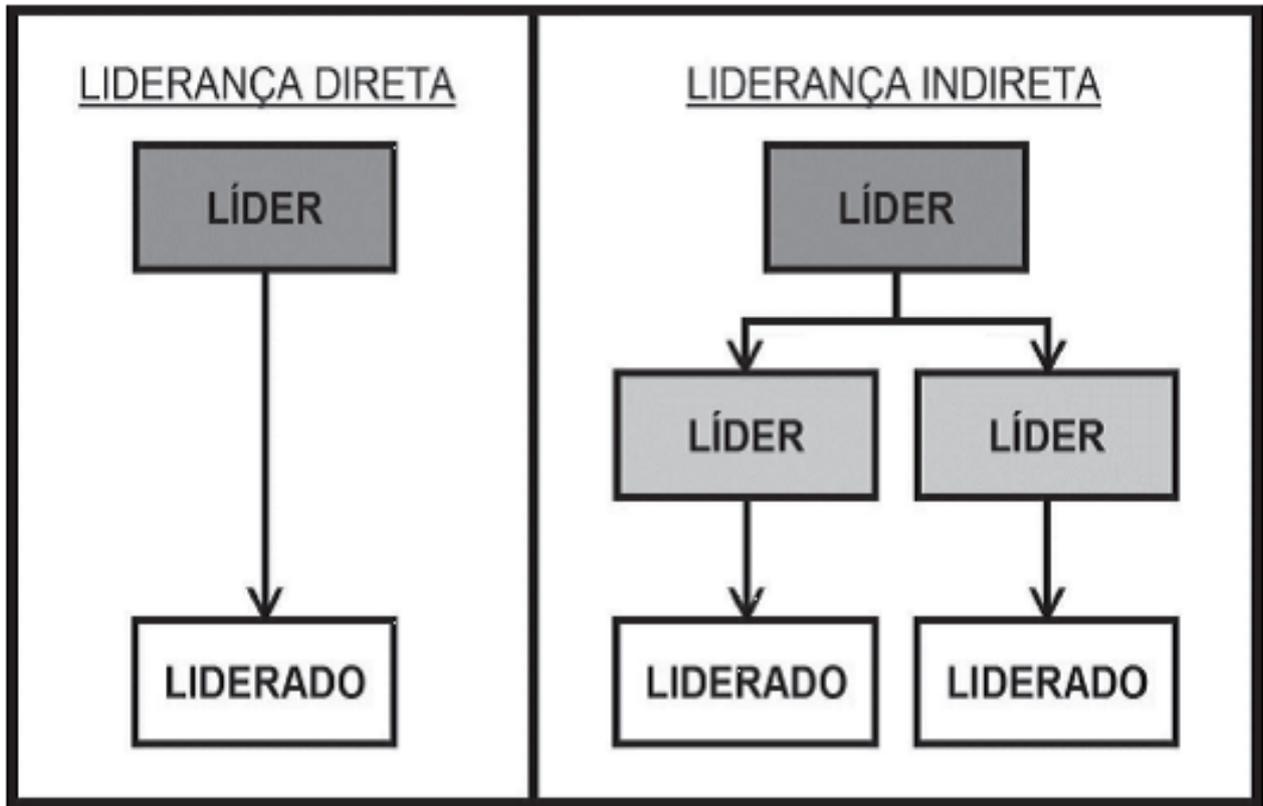
aquele capaz de interagir com seus liderados, conduzindo-os, da melhor maneira possível, ao cumprimento das missões. “Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo em comum.” (BERNARDINHO, 2006, p. 112).

A capacidade do sargento de interagir com seus subordinados é fator primordial para exercer uma boa liderança. “A interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, idéias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a interação entre eles.” (BRASIL, 2011, p. 2-2).

Basicamente, existem duas formas de exercer a liderança: liderança direta e liderança indireta. Na liderança direta os liderados são influenciados diretamente pelo líder que interage frequentemente com o grupo, provendo-os de exemplos pessoais e constituindo laços de confiança com os subordinados, enquanto na liderança indireta, “o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados” (BRASIL, 2011, p. 2-7). Logo, como é possível notar na figura 1, o sargento está inserido na forma de liderança direta, enquanto na figura 2 nota-se o predomínio da liderança direta nos pequenos escalões, onde se encontra o nível de comando dos sargentos.

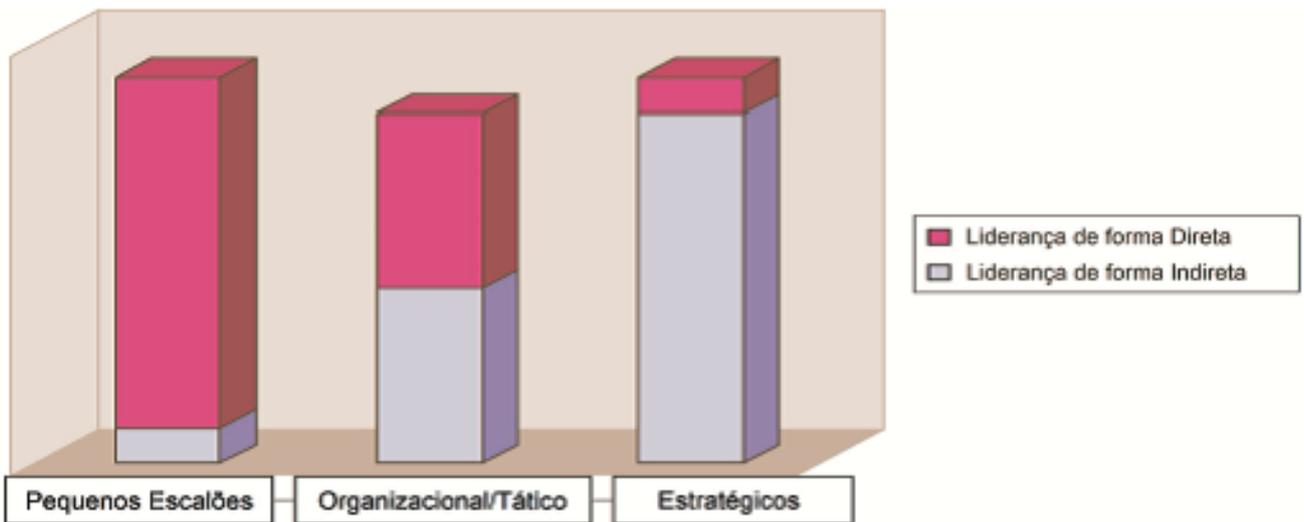


Figura 1 - Liderança Direta x Liderança Indireta



Fonte: : BRASIL (2011, p. 2-6).

Figura 2 - Proporção entre as formas de liderança e os Níveis de Comando



Fonte: BRASIL (2011, p. 6-8).



Todo ser humano possui características, planos, desejos, motivações e problemas pessoais distintos. O sargento, como comandante e líder, deve demonstrar interesse em conhecer as particularidades de seus subordinados, lidar com esses aspectos humanos, influenciar mudanças positivas de atitude, exercer com responsabilidade suas funções, ter conhecimento profissional, atuar com justiça e transparência.

Quando o comandante manifesta interesse genuíno por seus subordinados e realmente se dedica a conduzi-los com profissionalismo e senso de justiça, começa a se estabelecer um vínculo, que ultrapassa as relações formais. Ao longo do tempo, os subordinados passam a considerá-lo não apenas pela autoridade formal de comandante, mas desenvolverem respeito a sua pessoa. Pode-se dizer, então, que começa a emergir a liderança. (BRASIL, 2011, p. 3-2)

A liderança militar se estabelece em três pontos: proficiência profissional (saber); senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (ser); e atitudes adequadas (fazer). O “saber” indica o conhecimento profissional, cultura, capacitação física, comunicação eficaz, conhecimento de seus subordinados, saber interagir respeitando as deficiências e dificuldades de cada um. O “ser” está ligado à personalidade, aos valores morais, a capacidade de usar seu cargo para o bem e agir em benefício da coletividade e do grupo. O “fazer” é a forma que se emprega o “ser” com as possibilidades que o “saber” lhe oferecem. Logo, essas estruturas são fatores que dão credibilidade ao líder militar.

Figura 3 - Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL (2011, p. 3-3).



Um bom líder militar, além de possuir valores, caráter e ética militar, é aquele que apresenta o máximo possível de competências em sua personalidade. Elas estão relacionadas a área cognitiva, psicomotora e afetiva. As duas primeiras são constituídas pelo conjunto de conhecimento e habilidades necessárias à profissão militar, enquanto a última está ligada ao domínio afetivo, podendo ser pessoais (no âmbito individual) e interpessoais (na interação com outras pessoas).

O líder deve possuir valores, atributos e habilidades para realizar ações para que sejam alcançados os objetivos da instituição. O líder é um exemplo para seus subordinados, suas atitudes produzem efeitos que determinam o desempenho das missões do seu grupo. O conceito de liderança reúne todas as ferramentas para a formação de um líder militar, com todas as suas características, princípios, concepções e definições. Todo militar deve explorar essa qualidade em todos os níveis de atuação, operacionais ou não, pois as atividades militares proporcionam condições para o seu exercício. (EASA, 2014, p. 80)

Dentre as competências cognitivas e psicomotoras pode-se destacar:

- Aptidão física relacionada à boa saúde e preparo atlético. “Um comandante que não desfruta de boa aptidão física dificilmente conseguirá a confiança e a liderança de seus subordinados, porque não é um bom exemplo.” (BRASIL, 2011, p. 5-2).
- Conhecimentos sobre o ser humano onde se destacam o autoconhecimento e o conhecimento dos subordinados. O autoconhecimento é a capacidade de avaliar seu próprio comportamento e decidir quando deve prosseguir ou recuar. Bernardinho ilustra bem esse aspecto quando afirma que o líder “Quando está no comando deve reconhecer suas limitações, suas responsabilidades e avaliar o próprio desempenho” (BERNARDINHO, 2006, p. 193), já o conhecimento dos subordinados diz respeito à convivência e ao acompanhamento dos comandados. O líder que convive e começa a conhecer seus

liderados, sabe identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as habilidades e dificuldades de cada um deles. Dessa forma, ele ganha mais segurança para designar seus subordinados para as missões mais adequadas de acordo com as capacidades de cada indivíduo tendo assim, grandes chances de êxito nas missões.

Dentre várias competências afetivas pessoais, destacam-se:

- Coragem, seja na coragem física no controle do medo do dano físico, seja na coragem moral em defesa dos princípios morais e valores;
- Responsabilidade ao assumir as consequências de seus atos;
- Imparcialidade quando capaz de ser justo ao julgar e tratar igualmente todos, sem se deixar influenciar por questões pessoais de cada subordinado;
- Equilíbrio emocional, sendo paciente e tolerante, capaz de controlar as próprias reações;
- Iniciativa para ser ágil, antecipando-se a situações e tomar decisões, de forma responsável, sem depender de ordem superior;
- Persistência tendo força de vontade para vencer as dificuldades, determinação e perseverança para alcançar os objetivos.

Ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. (BERNARDINHO, 2006, p. 112)

Já nas competências afetivas interpessoais citamos:

- Comunicabilidade, caracterizada por saber se comunicar, com eficiência, pelas idéias e ações;
- Camaradagem ao ajudar na solução de problemas estabelecendo uma relação amigável com os subordinados;
- Empatia ao identificar o que os liderados necessitam e ter a capacidade de se colocar no lugar do subordinado;
- Persuasão, sendo capaz de influenciar



ações e opiniões dos outros pelo exemplo, argumento, aconselhamento, criando desafios e diversas outras atitudes com o intuito de influenciar;

- Tato para corrigir e orientar seus subordinados com sereno rigor.

Diante do exposto acima, o líder militar é aquele que reúne valores, competências e demais características e qualidades, observando as suas responsabilidades e regulamentos, capazes de conduzir e influenciar seus subordinados ao cumprimento das missões da melhor maneira possível.

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força da lei e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a FIM de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011, p. 6-2)

2.2 Desenvolvendo a Liderança

Apesar de estar integrado ao Plano Padrão de Instrução, o Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL), baseado no Manual de Liderança Militar e Caderno de Instrução Exercício de Desenvolvimento da Liderança, é notória a falta de efetividade em sua utilização e emprego, por vezes, até mesmo sendo desviado de sua finalidade, deixando pouco evidenciado a forma de desenvolver a liderança naquele líder que compõe o grupo. Sendo assim atribuídas às atividades durante aquele exercício que não se enquadram na síntese de desenvolver a liderança, tornando esse plano pouco eficaz aos objetivos a que se propõem.

Com a inexistência de um programa de desenvolvimento continuado para o exercício da liderança no nosso Exército,

sugerimos o desenvolvimento de um programa anual dividido em fases: 1ª Fase – realizar palestras sobre liderança ao público-alvo; 2ª Fase – Os líderes de pequenas frações realizam uma resenha sobre os temas abordados na fase anterior; e 3ª Fase – avaliação formal com a execução adequada de um EDL, as quais deverão ser cumpridas no decorrer do ano de instrução.

Semelhante aos nossos métodos, o Exército Americano baseia-se em três domínios para o desenvolvimento da liderança: “operational, institutional and self-development” (“operacional, institucional e auto-desenvolvimento”), onde o líder de fração agrega conhecimento por meio de treinamento composto pela combinação operacional, institucional e autodesenvolvimento.

O desenvolvimento de líderes é fundamental para o nosso Exército. A liderança sustenta tudo o que o Exército faz, e é por isso que investimos continuamente em nosso pessoal. Este investimento em nossa profissão garante que estejamos prontos quando nossa Nação chamar. O Exército A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes (ALDS) fornece os caminhos, meios e fins para obter um Exército de profissionais competentes e comprometidos. Sargentos de caráter com as habilidades e atributos necessários para enfrentar os desafios do século 21 e além. O desenvolvimento de líderes é um processo que alinha treinamento, educação e experiência para preparar líderes que não sejam apenas preparados para sua posição atual, mas também se preparando para suas responsabilidades progressivas. O desenvolvimento do líder é um processo deliberado, contínuo e progressivo fundamentado nos Valores do Exército que transforma os Soldados em profissionais competentes, comprometidos, líderes profissionais de caráter. O desenvolvimento do líder é alcançado através da síntese ao longo da carreira de treinamento, educação, e experiências adquiridas por meio de domínios institucionais, operacionais e de autodesenvolvimento, apoiados por relacionamentos de pares e de desenvolvimento. (DA PAM 600-25 • 11 December 2018, Chapter 2 Leader Development, p. 2)



O Exército Americano considera relevante as atividades de forma contínua e progressiva, como por exemplo, “Sergeant’s Time Training” (“Tempo de Treinamento dos Sargentos”) e o “Non Commissioned Officer Developmental Program” (“Programa de Desenvolvimento de Oficiais Não Comissionados”), que são dias dedicados exclusivamente ao aprimoramento dos domínios supracitados, por intermédio de atividades com ênfase no desenvolvimento de sua liderança.

No desenvolvimento deste programa, abordaremos na 1ª fase a realização de palestras sobre lideranças aos comandantes de pequenas frações, tendo como palestrante um indivíduo que domine o assunto ou algum militar da própria unidade possuidor das qualidades de líder e reconhecido pelas praças da OM e que aborde no desenvolvimento de sua palestra as características, qualidades e capacidades de um líder e as formas de influenciar positivamente seus subordinados, fase esta, a ser realizada nos meses de fevereiro, março e abril.

Na 2ª fase os líderes realizarão uma resenha de um livro ou de temas abordados e literatura indicada, sobre lideranças por ocasião da fase anterior. Os sargentos terão mais referências para atuarem no comando do seu Grupo de Combate (GC). A elaboração de uma resenha, busca ampliar o conhecimento através da leitura de um livro, artigo ou documento científico que aborda aspectos de liderança e produz um texto expondo seu ponto de vista acerca do conhecimento adquirido e como pretende aplicar em seu cotidiano. Esta fase será realizada nos meses de maio, junho, julho e agosto.

Finalizando, a 3ª fase do programa culmina com uma avaliação formal com a execução adequada de um EDL, devendo observar os militares nas funções de comandantes, dentro de cada esfera. Os sargentos estão em liderança direta para com os cabos e soldados, devem por meio do exemplo conduzir seus subordinados, visto que são os executantes perfeitos das ordens emanadas pelo oficial comandante (liderança indireta).

Estas atividades deverão ser cumpridas no decorrer do restante ano de instrução, nos meses de setembro, outubro, novembro.

Diferente da forma atual aplicada, o Exercício de Desenvolvimento de Liderança, deve buscar evidenciar objetivos claros, fundamentados no exercício de atitudes relacionados a figura do líder. A atividade não visa somente a auto avaliação na execução da função exercida, bem como a capacidade de influenciar positivamente seus subordinados, agregando valores na área atitudinal, externados além da conduta militar.

3 CONCLUSÃO

Diante do exposto no desenvolvimento deste ensaio, é interessante que o aperfeiçoamento contínuo do Plano de Desenvolvimento de Liderança, seja adequado a especificidade de cada ambiente operacional, sendo implementado em todas organizações militares do Exército Brasileiro, para que o desenvolvimento da liderança seja cada vez mais evidenciado nos graduados, de modo a influenciar positivamente os seus subordinados.

Árdua é a missão do Exército Brasileiro que, além da defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, devolve para a sociedade um jovem, após o serviço militar, com capacidades de liderança, fundamentados em valores cultivados na caserna através da influência de seu comandante, o sargento, refletidos pelos princípios morais e valores: coragem, responsabilidade, imparcialidade, equilíbrio emocional, iniciativa e persistência.

A arte de liderar homens consiste na clara virtude de tornar por meio do exemplo, possível aquilo que permanece adormecido como inalcançável pelo subordinado. Partindo deste pensamento, a prática de valorizar a dimensão humana, o bem maior do Exército Brasileiro, coloca o sargento como referência e peça fundamental para alcançar objetivos altaneiros através de sua liderança direta que exerce junto aos cabos e soldados.



REFERÊNCIAS

BERNADINHO. Transformando Suor em Ouro. Sextante, 2006

BRASIL. Exército Brasileiro. CI 20-10/3 - Caderno de Instrução Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL) ed 2006

BRASIL. Exército Brasileiro. Manual de Campanha C20-10 – Liderança Militar. 2 ed. 2011

CARNAGIE. Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas. 1936.

DEPARTMENT OF THE ARMY - U.S. Army Noncommissioned Officer Professional Development Guide -DA PAM 600–25 • 11 December 2018.

EASA. O Adjunto. Vol. 1 nº 1, Cruz Alta, RS, 2014. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/adj/article/view/1612> Acesso em: 13 de abril de 2022.