

# *1. A Importância da Implantação de Curso de Desenvolvimento da Resiliência para os Militares do Exército Brasileiro*

*Clayton dos Santos<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

Atualmente, o Exército Brasileiro passa por um processo de transformação e busca valorizar cada vez mais seus recursos humanos. Possuir militares que possam se sobressair nos ambientes operacionais complexos contemporâneos, perante a ameaças de difícil definição e objetivos incertos, é fundamental para o sucesso da Força Terrestre. Todavia, são diversos os desafios físicos e psicológicos enfrentados quando o militar é exposto a situações de estresse. O objetivo deste artigo é argumentar sobre a importância de implantar curso de desenvolvimento da resiliência para os militares do Exército Brasileiro, com a finalidade de otimizar a capacidade de reação positiva diante de situações de pressão as quais os soldados são expostos. Este artigo apresentará como o treinamento da resiliência usa a psicologia positiva e o pensamento otimista para desenvolver competências e habilidades essenciais para alcançar um

nível excelente de resiliência em militares. Será abordada a importância da liderança e da resiliência para dar objetivo, motivação, orientação e capacidade de superar desafios e de adaptação ao militar, quando em uma situação de adversidade. Além disso, será contemplado também como o treinamento da resiliência pode colaborar no desenvolvimento de líderes. Por meio de algumas habilidades como capacidade de aplicar julgamento, iniciativa, agilidade mental e expertise, o treinamento da resiliência pode trazer excelentes resultados na formação do líder. Como resultado, o autor promove uma visão geral sobre a importância da implementação de treinamento da resiliência para os militares do Exército Brasileiro

**Palavras-chave:** Resiliência, Liderança, Exército Brasileiro, Competências, Desenvolvimento de líderes.

---

1. 1º Sargento de Artilharia. É Bacharel em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. É Graduado em Recursos Humanos pela Universidade Paulista. Possuidor do Curso de Sergeant Major, realizado na United States Army Sergeants Major Academy – USASMA. Atualmente é Comandante do Corpo de Alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas, EASA.

## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários político, econômico e social fazem com que as pessoas necessitem, cada vez mais, se adaptar rapidamente aos novos modelos de interação social. Esses fenômenos interativos, por diversas vezes, causam problemas e desafios a serem superados. Desta maneira, o Exército Brasileiro dedica-se na adaptação constante de seus militares à realidade dos ambientes operacionais e ameaças atuais. A informação e a situação mudam todos os dias, sendo fundamental ter soldados em condições de responder às transições. Por isso, torna-se importante que o Exército Brasileiro desenvolva treinamento para capacitar líderes ágeis e adaptativos, capazes de preparar seus soldados para as situações difíceis.

A implantação de cursos com o objetivo de desenvolver a resiliência em militares pode proporcionar vantagens operacionais, equipes mais coesas e seres humanos mais flexíveis e adaptáveis às situações e desafios que surgem. O treinamento por intermédio de cursos que desenvolvem a resiliência traz conceitos e capacitação necessários para desenvolver habilidades importantes para qualquer militar. O Exército Brasileiro pode aproveitar esse treinamento para desenvolver resiliência em soldados, membros da família e civis que porventura façam parte da família militar. Outro aspecto importante é que cursos na área da resiliência relacionam a liderança e a resiliência como recursos essenciais para buscar metas e, conseqüentemente, atingir resultados. Como cursos desta envergadura utilizam-se de diversas técnicas e áreas cognitivas e metacognitivas, há também uma forte influência na formação de líderes.

### 1. VISÃO GERAL DO CURSO

O curso de desenvolvimento da resiliência tem como base a psicologia positiva que foca nos objetivos pelo pensamento otimista e atitudes positivas. Além das vantagens para o militar que realiza o curso,

é possível adquirir conhecimentos com a finalidade de ensinar outros soldados (Reivich, Seligman, & McBride, 2011). Hoje em dia, curso similar é realizado junto ao Exército dos Estados Unidos da América (EUA) e o Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia (Reivich, Seligman, & McBride, 2011). Como produto final do treinamento, o curso proporciona autoconhecimento, auto-regulação, otimismo, agilidade mental, forças de caráter e conexão (MRT, 2014). Estes são alguns dos atributos e competências necessárias para manter os soldados resilientes e preparados para enfrentar os desafios e superá-los.

No curso de desenvolvimento da resiliência realizado junto ao Exército Americano encontram-se os seguintes módulos: Definição de metas; Caçando aspectos positivos no obstáculo; Evento ativo, pensamentos e conseqüências; Gerenciamento de energia; Evite armadilhas de pensamento; Detectar icebergs; Solução de problemas; Coloque em perspectiva; Jogos mentais; Resiliência em tempo real; Reconheça as forças do caráter em si mesmo e nos outros; Força dos personagens; Comunicação assertiva; Elogio efetivo e resposta construtiva, Resiliência primeiros socorros; e Treinamento de resiliência de ciclo de implantação (MRT, 2014). Como resultado, o treinamento fornece preparação, suporte e aprimoramento para os participantes, tornando-os mais fortes psicologicamente no enfrentamento de adversidades. Desta maneira, o Exército Brasileiro, através de parcerias e militares capacitados, pode preparar curso específico para a realidade brasileira, no intuito de preparar seus militares para alcançarem alto nível de autoconsciência e agilidade mental para o enfrentamento dos desafios e adversidades atuais.

### 2. IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

As competências treinadas em curso de desenvolvimento da resiliência devem ser estimuladas por meio de provocações aos instruídos e que instiguem a prática de

habilidades que o Exército Brasileiro pode utilizar dentro de um cenário real. As principais competências que podem ser propostas no curso são: autoconhecimento, auto-regulação, otimismo, agilidade mental, forças de caráter e conexão (MRT, 2014). A autoconsciência é o conhecimento consciente para identificar sentimentos, atitudes e pensamentos. É fundamental entender o ambiente onde se encontra, especialmente para identificar padrões contraproducentes (MRT, 2014). A auto-regulação apresentada no curso mostra como é relevante saber regular e expressar as emoções na dose correta, no momento oportuno e de acordo com o perfil do receptor, evitando pensamentos contraproducentes (MRT, 2014). Quanto à competência otimista, o curso ensina a permanecer realista, com esperança e como combater as tendências negativas (MRT, 2014). A agilidade mental oferece a oportunidade de desenvolver a flexibilidade, o pensamento crítico e criativo, a disposição para fazer as coisas e a capacidade de identificar e entender os problemas (MRT, 2014). Os pontos fortes do caráter são fatores essenciais que os militares do Exército Brasileiro devem ter para construir moralidade, integridade e continuar reforçando os valores da instituição. Outrossim, o curso pode explanar e expor para reflexão como os pontos fortes do caráter são úteis para superar desafios e alcançar objetivos (MRT, 2014). Como estudo da conexão como competência no treinamento da resiliência, temos a busca de compreender a importância de desenvolver relacionamentos fortes, usar a comunicação eficaz e apoiar os outros, fortalecendo as relações interpessoais (MRT, 2014). Nesta direção, seria de grande valia o Exército Brasileiro projetar programa para desenvolver competências de resiliência e habilidades de resiliência em seus soldados.

### **3. LIDERANÇA E RESILIÊNCIA**

Pode-se considerar que liderança é considerada como um ponto de inflexão dentro da estrutura da Força Terrestre, pois trata-se de um dos elementos do poder de com-

bate terrestre. A resiliência, neste contexto, surge como um dos atributos que sustentam e reforçam o legado de qualquer líder. Ambas, liderança e resiliência, são cruciais para estabelecer e cumprir um objetivo. A liderança fornece objetivos, motivação e orientação, enquanto a resiliência traz a capacidade de recuperar-se das dificuldades e de adaptar-se a novos ambientes. Assim, elas caminham juntas para alcançar o sucesso de uma missão. A profissão militar é diferente das outras profissões porque os soldados devem estar prontos para usar a força letal e resistir a pressões para superar vários tipos de ameaças (ADRP 6-22, 2012). Portanto, a liderança e a resiliência apresentam a mesma importância no programa de treinamento da resiliência aqui proposto. Por meio de alguns atributos e competências ensinados no transcorrer do curso, os militares podem desenvolver a resiliência, a liderança, além de outras habilidades que promovem a preparação mental para situações de enfrentamento e decisões difíceis.

#### **3.1 LIDERANÇA**

No manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2ª edição, 2011, o Exército Brasileiro apresenta o conceito de liderança como:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

A liderança pode também ser apresentada como um processo para influenciar pessoas usando objetivos, motivação e orientação para melhorar a organização (ADP 6-22, 2012). No entanto, a liderança enfrenta, às vezes, uma forte resistência para atingir seu objetivo de influenciar pessoas. Devido a esta realidade, o diálogo e a colaboração são importantes habilidades de liderança para desenvolver a capacidade de convencer os soldados e derrotar a resistência. Por meio da liderança, é possível

antecipar mudanças, criar novas oportunidades e entender o ambiente operacional. A liderança tem a base para compartilhar a compreensão de objetivos comuns, compromisso, propósito da missão e confiança nos líderes (ADP 6-22, 2012). Desta feita, a liderança constrói e recupera relacionamentos, desenvolvendo o clima organizacional e aumentando as oportunidades de perceber e superar as adversidades ou outras situações (ADP 6-22, 2012). Neste contexto, é razoável observar a forte relação entre a liderança e a resiliência e a relevância do desenvolvimento de ambas, concomitantemente, em cursos voltados para o treinamento da resiliência para os militares do Exército Brasileiro

### 3.2 RESILIÊNCIA

A dinâmica das atividades e informações exige que as pessoas rapidamente se moldem, se adaptem às novas tendências, tecnologias e as adversidades que se apresentam cada vez mais complexas e de difícil resolução. Assim, a resiliência se tornou um atributo crucial para os líderes.

Uma das definições de resiliência trazida pela Dra. Edith Grotberg, em seu livro “Descobrendo as Próprias Fortalezas”, é:

“Resiliência é o processo em que um sujeito enfrenta as adversidades, se abala, supera as adversidades e o seu próprio abalo e amadurece, desenvolvendo-se a partir daquele enfrentamento”.

Outro fato importante a mencionar é que a resiliência é um componente essencial da liderança. Por meio da resiliência, os líderes aplicam a liderança na adversidade e em situações difíceis. De acordo com o Master Resilience Training aplicado junto ao Exército Americano (2011), o indivíduo resiliente possui reações positivas e de soluções de problemas que contribuem para o exercício da liderança.

Em outras palavras, a resiliência é a capacidade de persistir diante dos desafios e de subjugar as adversidades. No livro O fator de resiliência - 7 habilidades essenciais para superar os inevitáveis obstáculos da vida (2002), o Dr. Andrew Shatté, ensina os

sete fatores da pessoa resiliente como sendo: o otimismo, a empatia, a administração das emoções, o controle dos impulsos, a análise causal, a auto eficácia e o alcance da vida. Além dos ensinados por Shatté, há uma série de fatores de proteção baseados em evidências que contribuem para a resiliência que foram expostos por Reivich, Seligman, & McBride (2011): otimismo, solução eficaz de problemas e fé, senso de significado, autoeficácia, flexibilidade, controle de impulsos, empatia, relacionamentos íntimos e espiritualidade, entre outros.

Os fatores e os conceitos relacionados à resiliência estabelecem conexões deste atributo com as atividades diárias das pessoas. As relações interpessoais e as habilidades socioemocionais são exponenciadas através da correta prática que pode ser realizada durante e após o curso específico. Para os militares, pode-se afirmar que os soldados, por se tornarem resilientes e possuidores de outros conteúdos atitudinais, identificam problemas e desenvolvem comportamentos e ações para superá-los. Assim, é possível afirmar que a resiliência favorece uma transformação cultural nas unidades militares, através do desenvolvimento de um clima organizacional positivo e de pessoas cada vez mais comprometidas e preparadas para agirem em prol do sucesso da organização. Consequentemente, é possível perceber que curso onde se treina o desenvolvimento da resiliência pode proporcionar muitos benefícios para os recursos humanos da Força.

### 4. DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

O desenvolvimento de líderes é um fator essencial para qualquer Exército. Os líderes podem aproveitar o treinamento da resiliência para aprofundar seu conhecimento e expandir sua liderança. Líderes resilientes transmitem confiança, importância de adequação e prudência aos soldados. Os líderes precisam ter agilidade mental, bom senso, inovação, tato interpessoal e especialização como habilidades (ADRP 6-22, 2012). Assim, o desenvolvimento de líderes é a chave fundamental para um Exército forte.

Os líderes resilientes podem se recuperar rapidamente das adversidades, frustrações e estresse, enquanto mantêm sua missão e foco organizacional (ADRP 6-22, 2012). Por conseguinte, o investimento em curso que promova o desenvolvimento da resiliência nos militares do Exército Brasileiro será de grande valia para o êxito das missões.

No desenvolvimento de líderes é importante entender que é necessário, algumas vezes, usar diversos estilos de liderança, a fim de alcançar a efetividade nas ações. A migração de um estilo para o outro na intenção de se adaptar a determinada realidade que exige a pronta intervenção do líder adaptado muitas vezes não é tarefa fácil. Sabendo que não se pode resolver problemas novos e de alta envergadura usando o mesmo nível de pensamento e habilidades em que se estava quando esses problemas surgiram, é necessária uma preparação efetiva para que o líder possa acompanhar as constantes mudanças nos ambientes operacionais atuais. Neste bojo, faz-se relevante que o Exército Brasileiro busque preparar seus líderes com a finalidade de torná-los mais preparados para os diversos enfrentamentos comuns na atual realidade nacional.

## 5. CONCLUSÃO

Apesar do conceito de resiliência ser algo relativamente novo para as organizações, o desenvolvimento de habilidades cognitivas, metacognitivas e emocionais que possibilitem as pessoas a se tornarem mais resilientes é uma imposição da atual conjuntura da sociedade. Aos Exércitos de todo mundo não é diferente. Treinar seus soldados e líderes, a fim de torná-los mais resilientes é fator decisivo para o cumprimento das missões. A possibilidade de o Exército Brasileiro utilizar de cursos com o objetivo de treinar o desenvolvimento da resiliência em seus militares pode apresentar resultados significativos que contribuirão para o sucesso das ações. Os fatores conectados à resiliência apresentados neste artigo possibilitam qualquer pessoa a aprender e utilizar a resiliência como ferra-

menta na resolução de problemas. Para os líderes, a resiliência é uma força aliada que projeta o trabalho e sustenta o legado do líder, pois serve como fator preponderante na tomada de decisões prudentes e acertadas. Para o desenvolvimento de líderes, o curso em resiliência pode proporcionar ganhos imensuráveis, pois aperfeiçoa os recursos humanos já existentes e ensina de maneira correta e consistente os futuros líderes da importância de se ter a resiliência como ponto de honra a seguir sempre que for necessário agir perante as adversidades. Enfim, a implantação de cursos de treinamento da resiliência por parte do Exército Brasileiro trará diversos benefícios, pois líderes serão desenvolvidos e estimulados a agir pela razão, sem descartar os aspectos emocionais que envolvem determinada situação, contribuindo decisivamente para o preparo e o emprego de seus militares e para o sucesso das missões cumpridas pela Força Terrestre.

## REFERÊNCIAS

Autry, J. A. O Líder Servidor. Campinas, SP: Ed. Verus, 2010.

Exército Brasileiro. EB20-MC-10.211 - Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres, Brasília, DF: Centro de Doutrina do Exército, 2014.

Exército Brasileiro. EB 20-MF-10 - Operações. Brasília, DF: Centro de Doutrina do Exército, 2014.

Grotberg, E. H. Resiliência: Descobrendo as próprias fortalezas. Porto Alegre, RS: Ed. Artmed, 2005.

Goleman, D. Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Objetiva, 2015.

Munroe, Myles. O Poder do Caráter na Liderança. Rio de Janeiro, RJ: Central Gospel, 2015.

Manual C 20-10. (2011). Liderança Militar 2 Edição. Brasília, BR: Ministério da Defesa.

Publicação de Doutrina do Exército Americano (ADP) 6-22. (2012). Liderança do Exército. Washington, DC: Escritório de impressão do governo.

Publicação de Referência de Doutrina do Exército Americano (ADRP) 6-22. (2012). Liderança do Exército. Washington, DC: Escritório de impressão do governo.

Reivich, K. (2014). Guia do participante do treinamento de resiliência mestre Versão 3.1. Filadélfia, Pensilvânia: Universidade da Pensilvânia.

Reivich, K.J., Seligman, M.E.P., & McBride, S. (2011). Treinamento de Resiliência Mestre no Exército. Obtido em <http://www.ppc.sas.upenn.edu/mrtinarmy-jan2011.pdf>

Reivich K, Shatté A. O fator de resiliência. 7 habilidades essenciais para superar os inevitáveis obstáculos da vida. Nova York - EUA: Broadway Books - Random House; 2002.

SABBI, Deroni. Sinto, Logo Existo. Porto Alegre, RS: Alcance, 1999.