



# **PROJETO MÁRIO TRAVASSOS**

Artigo de Opinião

**OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVENTE APLICADOS À FORMAÇÃO DOS  
SARGENTOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**ST JOILSON DE ALMEIDA BASTOS**

(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

**Palavras-chave:** liderança; militar; servente; formação; sargentos.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo do tempo (principalmente nas últimas décadas), o Exército Brasileiro (EB), a fim de posicionar-se e manter-se no patamar dos grandes exércitos do mundo, tem buscado avançar constantemente. Tal evolução é perceptível em diversas áreas, tais como: tecnologias, educação, atualização das doutrinas e dos manuais, aprimoramento das táticas, técnicas e procedimentos, bem como no que concerne aos armamentos, uniformes e equipamentos. Da mesma forma, o EB tem dedicado especial atenção ao desenvolvimento e emprego da liderança militar, através dos seus quadros. Tudo isso visa prover, cada vez mais, melhores condições para o preparo dos seus recursos humanos, tornando-os melhores combatentes, soldados mais eficientes. A liderança militar é um ponto crucial para o cumprimento das missões e, portanto, indispensável para a condução de operações nas Forças Armadas.

Desta forma, o presente artigo fará breves considerações a respeito da liderança no ambiente militar. Apresentará o conceito e os princípios da liderança servente, de uma forma geral, utilizados e consagrados em diversos segmentos empresariais e setores da sociedade. Ainda, explanará sobre a importância e a aplicação da liderança servente durante a formação militar dos sargentos do EB. Por último, dissertará sobre o tipo adequado (ou desejável) de mentalidade, comportamentos e atitudes que o graduado deve adotar em sua vida, visando a tornar-se um líder servente para o desenvolvimento de novos líderes militares. A relevância deste trabalho dá-se, portanto, por apontar que a manifestação da liderança servente durante a formação dos sargentos, nas diversas escolas, contribui significativamente para o desenvolvimento dos futuros líderes de pequenas frações do Exército Brasileiro (EB).

## **2 DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O ASSUNTO**

O ambiente militar, como é de conhecimento geral, é balizado pelo culto aos valores e princípios morais castrenses e da sociedade, sendo regido nas bases sólidas da disciplina e da hierarquia. Na hierarquia verticalizada da Forças Armadas é exercida a chamada liderança tradicional, claramente percebida na sua cadeia de comando. Na perspectiva militar, conforme Cavalcante (2023) afirma, a liderança é inerente ao exercício do comando, em todos os níveis, desde a menor fração de tropa ao mais alto escalão. Ela garante um fluxo constante de informações, desde o estudo e a tomada de decisões até a execução das ordens,

para o cumprimento da sua missão institucional. A liderança tradicional, portanto, está relacionada ao exercício do poder por aquele, ou aquela, que encontra-se no topo da pirâmide hierárquica, tendo em seus subordinados aqueles que executam as tarefas conforme atribuídas (GREENLEAF, 1991, *apud* GONÇALVES, 2020, on-line).

Em contrapartida, na liderança servente (Servant leadership, em inglês), o poder do líder é colocado em prol do atendimento das necessidades dos subordinados, ajudando-os a desenvolverem-se e a desempenharem as suas funções de forma mais eficiente. Desta forma, o líder deixa de ser a figura principal do cenário para servir aos outros, trabalhando para o crescimento e o bem-estar da sua equipe. Robert Greenleaf (1991, *apud* GONÇALVES, 2020, on-line) pontua que “o líder ao serviço é em primeiro lugar um servidor. Isto começa com o sentimento natural de querer servir, de servir em primeiro lugar. Só depois as escolhas conscientes levam alguém a aspirar a liderar”.

Nesse contexto de líder servente, tem-se como o maior exemplo conhecido, indiscutivelmente, a Jesus Cristo. O evangelho de Marcos, no seu capítulo 10, versículo 45, ratifica tal afirmação enfatizando que “o Filho do homem também não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em resgate de muitos” (BÍBLIA, Marcos, 10, 45). Um bom líder servente deve ter como meta seguir este modelo. Ademais, à medida que os líderes assumem essa postura de servir, criam em seus subordinados uma visão de propósito, que os motiva a trabalhar com mais ímpeto e satisfação, alcançando, conseqüentemente, melhores desempenhos nas suas atividades (GREENLEAF, 1991, *apud* GONÇALVES, 2020, on-line).

Liderar está bem longe de ser um trabalho simples. Ser um líder servente, muito mais. Haverá momentos em que incertezas poderão (e irão) surgir. Diante delas, o líder servente deve procurar fazer uma autorreflexão, com o foco direcionado ao sucesso de todos. Segundo Greenleaf (1991, *apud* GONÇALVES, 2020, on-line), o líder servente “tem que assegurar-se que as necessidades de maior prioridade dos outros estão a ser servidas”. Para tanto, o autor sugere aos líderes realizarem os seguintes questionamentos, dentre outros: “Aqueles que estão a ser servidos estão a crescer como pessoas? Eles estão a ficar mais saudáveis, sábios, livres, mais autónomos (*sic*), mais perto de se tornarem eles próprios servidores?”. São estes pensamentos que devem permear as mentes de todos os militares e nortear as suas condutas para a lida com os subordinados sob sua incumbência.

Essa necessidade de refletir sobre esses pontos torna-se mais relevante quando os militares encontram-se, especialmente, exercendo as funções de instrutores e monitores dos

Cursos de Formação e Graduação de Sargentos (CFGs) do EB. Sobre estes oficiais e graduados (principalmente estes últimos, nos quais este artigo concentrar-se-á a partir de agora) recai uma grande responsabilidade, pois são a primeira imagem de liderança a se formar nas retinas dos seus alunos, e na qual eles devem se inspirar e espelhar. A postura do líder à frente da sua tropa, aliada a ações cotidianas que transmitam o seu interesse sincero nos seus liderados, tende a criar e reforçar a mentalidade de valorização do militar, do aluno e, mais importante ainda, de atenção ao ser humano dentro da farda e às suas necessidades. Ademais, a forma como o líder utiliza-se da sua posição é percebida diferentemente entre os liderados; e esta percepção é crucial para a sua credibilidade e a construção da confiança entre ambos (NETO, 2016).

Como líder servente, o graduado procura estar sempre presente e com suas atenções voltadas a criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento de habilidades e atributos pessoais e profissionais nos seus alunos, para que estes “se transformem em novos líderes” (CAVALCANTE, 2023). Estar presente importa. Entretanto, o mais importante é o que o líder faz com a sua presença. O líder presente, de corpo e alma, automotivado, conquista os corações e as mentes dos seus alunos, com suas atitudes pautadas na ética, na moral e nos valores. Assim, gradativamente constrói a confiança indispensável para unir os seus liderados com a coesão e o espírito de corpo que os levarão à conquista dos seus objetivos.

Desenvolver líderes é uma tarefa árdua e exige atenção e dedicação constantes, tanto para o que é dito quanto para aquilo que é feito. O graduado deve preocupar-se constantemente em servir de referência e influenciar positivamente os seus liderados, com palavras e, acima de tudo, com comportamentos e atitudes corretos e assertivos, transmitindo-lhes experiências relevantes a serem seguidas e replicadas. Rodrigues (2022) corrobora este pensamento ao afirmar que:

Dentre todos os papéis desempenhados pelos graduados, estar presente e servir de referência é mais do que apenas aparecer e ser visto. Suas ações e palavras, assim como a maneira como esses líderes se comportam, devem transmitir confiança e estimular o desenvolvimento da liderança, além de gerar exemplos positivos que possam ser reproduzidos. Graduados capazes de fazer o que pedem aos seus subordinados geram uma reputação positiva que contribui para sua presença efetiva e para o aperfeiçoamento de atributos indispensáveis nos liderados (RODRIGUES, 2022, on-line).

Outro fator que contribui substancialmente para gerar essa reputação positiva no líder e dá-lhe condições de liderar é o seu autoaperfeiçoamento. O conhecimento provê as ferramentas necessárias para planejar, definir metas e conduzir seus liderados na direção

desejada. O conhecimento é, portanto, indispensável para o exercício da liderança (JUNIOR, 2020). Assim sendo, é necessário que o monitor busque, constantemente, adquirir novos conhecimentos, aprimore suas técnicas e desenvolva o seu pensamento crítico e criativo, bem como a sua inteligência emocional, que o possibilitará a gerenciar as relações interpessoais do seu grupo. Tudo isso com a finalidade de encontrar maneiras de motivar e estimular a liderança nos seus alunos.

Essa cultura de liderança é criada pelo líder servente quando torna-se um modelo de conduta moral e ética a ser seguido, dedicando-se a fornecer direcionamento e motivação aos seus alunos, valorizando o trabalho e reconhecendo a dedicação deles. Além disso, mostrando-se disponível e atento às suas ideias, sugestões e também às suas necessidades. Por fim, quando preocupa-se em fornecer o retorno adequado para que seus liderados saibam se estão na direção certa e, caso não estejam, para que tenham a chance de adaptarem-se e corrigir o que estiver errado (RODRIGUES, 2022).

Fazendo uma breve correlação da descrição do graduado monitor como líder servente com a pirâmide invertida (figura 1) apresentada por Hunter (2004), tem-se uma clara noção do que deve ser feito para empregar a liderança servente na formação militar dos futuros sargentos. Vontade encontra-se no vértice dessa pirâmide. Tudo começa com a vontade do graduado em realizar algo que ajude outros a se desenvolverem, a alcançarem seus objetivos. À sua vontade une-se o seu amor pela profissão militar e pela sua missão, que o faz sentir-se realizado. Ciente da sua missão, o militar rege-se pelo sentimento de serviço e de sacrifício, sem medir esforços para cumpri-la. Na próxima camada da pirâmide encontram-se a influência e a autoridade, que nada mais são do que o reflexo da abnegação, do serviço e do sacrifício despendidos pelo líder. É a percepção dos seus liderados em forma de respeito e poder. E com o respeito conquistado, surge o líder servente, o graduado monitor, na base, sustentando a pirâmide, dando o suporte necessário para o desenvolvimento dos seus alunos.

Figura 1 – Pirâmide da liderança servente



Fonte: Hunter (2004)

Portanto, o graduado deve procurar ser, para seus alunos, o líder que gostaria de ter tido em sua formação. Barbosa (2022) discorre a respeito da importância da formação militar e o seu objetivo intrínseco de desenvolvimento da liderança:

Desta realidade surge um desafio, o de transformar os jovens alunos em guerreiros, possuidores do valor militar, ou seja, a educação militar deve sempre estar alicerçada em valores, na ética e nos deveres militares. Reforçando o caráter militar (SER), bem como o aprimoramento técnico-profissional, teremos militares dignos de confiança e credibilidade, bases fundamentais da liderança militar (BARBOSA, 2022, p. 13).

Como consequência, os alunos dos CFGS do Exército Brasileiro terão, em seus graduados monitores, líderes exemplares, confiáveis e capazes de conhecê-los, de entendê-los, de conduzi-los durante o período de formação militar e além; os quais sejam os alicerces das suas próprias condutas no curso e após, como sargentos e futuros líderes.

### **3 CONCLUSÃO**

Tendo em vista as constantes mudanças, atualizações e aprimoramentos que o EB tem realizado no transcorrer da sua existência, este não poderia deixar de concentrar-se na condução do seu bem mais valioso: seus recursos humanos. Os investimentos no pessoal têm sido reforçados cada vez mais, em busca do fortalecimento contínuo dos pilares das Forças Armadas: a disciplina e a hierarquia. Para manter esses pilares, o EB tem envidado esforços para o aprimoramento da educação militar em todas as áreas, estimulando o autoaperfeiçoamento e intensificando a necessidade da construção e do desenvolvimento da liderança militar.

Este artigo abordou sucintamente a liderança no ambiente militar, bem como o conceito e os princípios da liderança servente, tão conhecidos e empregados no mundo moderno. O ponto principal tratou da importância e da aplicação dessa liderança servente, voltada para a formação militar dos sargentos do EB. Por fim, apresentou um modelo de conduta considerado apropriado ao militar (com enfoque no graduado em função de monitoria), para que venha a ser um líder servente e tenha condições de incutir e desenvolver a cultura de liderança em seus alunos/liderados. O modelo de conduta abordado diz respeito à construção de uma mentalidade de abnegação aos liderados, à adequação, à manutenção e à perpetuação de comportamentos e atitudes corretos e condizentes, na vida pessoal e na vida militar. No ponto de vista deste autor, o objetivo deste trabalho foi, portanto, atingido ao mostrar a relevância do líder servente, contribuindo positivamente para a boa formação dos sargentos do EB, ajudando-os a desenvolverem-se como pessoas e como líderes militares.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Flávio M. L. Sargento Max Wolf Filho, o valor de um herói. **Cadernos de Liderança militar**. Rio de Janeiro, RJ, Vol 1, n. 2. 2º sem 2022.

BÍBLIA, N. T. Marcos. In BÍBLIA. Português. **O Novo testamento de Nosso Senhor Jesus Cristo**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Campinas-SP: Os Gideões Internacionais do Brasil, 2011. p. 93.

CAVALCANTE, Francisco L. S. O líder militar contemporâneo e o paradigma da liderança transformacional. **Eblog**, Brasília-DF. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-lider-militar-contemporaneo-e-o-paradigma-da-lideranca-transformacional.html>. Acesso em 10 jul. 23.

GONÇALVES, Maria J. **Você já ouviu falar sobre servant leadership?** 18 jun. 20. Disponível em: <https://rhjunior.com.br/noticias/voce-ja-ouviu-falar-sobre-servant-leadership/>. Acesso em 11 jul. 23.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro-RJ: Sextante, 2004. ISBN 85-7542-102-6.

JUNIOR, Joarez A. P. A inteligência dos líderes. **Eblog**, Brasília-DF. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/a-inteligencia-dos-lideres.html>. Acesso em 10 jul. 23.

NETO, Mário H. Inteligência emocional e liderança. **Eblog**, Brasília-DF. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/coronel-da-reserva-mario-hecksherneto.html>. Acesso em 10 jul. 23.

RODRIGUES. Anderson F. Líderes desenvolvendo líderes. **Eblog**, Brasília-DF. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/lideres-desenvolvendo-lideres.html>. Acesso em 10 jul. 23.