



Roda de Conversas

LIDERANÇA NO CONTEXTO MILITAR: O GÊNERO E SUA IMPORTÂNCIA NO APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES

Fábio dos Santos Coradini¹, Wadslene Soares Cândido Tavares²

¹Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/PPGEduc/fabioradinic@gmail.com

²Universidade Federal Fluminense/PPGAD/wadslene@yahoo.com.br

Resumo: Neste trabalho buscamos dialogar com um espaço habitado há séculos por homens e com características impostas pela construção de um patriarcado masculino e heteronormativo. Compreender a liderança de corpos femininos e de pessoas LGBTQI+ no militarismo talvez seja um dos maiores desafios para a real compreensão de inclusão. Direccionamos a nossa fala para as questões que norteiam a liderança, assim como a necessidade de aprimoramento e práticas que sejam capazes de promover o diálogo com o gênero no contexto militar.

Palavras-chave: Liderança, Contexto Militar, Gênero, Mulheres, LGBTQI+

1. Introdução

São notórios os avanços do estudo da liderança na literatura, apesar de terem tido um início frustrante devido a falsos começos e teorias contraditórias. A compreensão da liderança tem sido comparada ao desafio de reunir peças de vários conjuntos de quebra-cabeças, misturá-las para em seguida, juntá-las em uma única imagem, em virtude da sua complexidade. Assim, os pesquisadores de liderança têm lutado durante a maior parte do século passado para consolidar uma visão integrada e teoricamente coesa da natureza da liderança (ANTONAKIS e DAY, 2018).

Os ambientes organizacionais são um dos principais alvos dos estudos da liderança, com teorias e conceitos amplamente difundidos. Porém, o ambiente militar envolve especificidades que o diferencia das demais organizações, especialmente no que se refere às práticas de liderança. Dentre as Forças Armadas, destacamos a recente alteração legislativa promovida pela Lei 13.541/2017, que prevê a



Roda de Conversas
incorporação de mulheres nos meios operativos da Força (fato que até então restrito ao sexo masculino), como, por exemplo, navios, impõe um desafio especial à liderança das militares femininas, bem como à Instituição.

Essa nova realidade conduz à necessidade de se desenvolver competências que possibilitem as lideranças militares uma adaptação permanente a novas situações, aumentando a capacidade para a resolução dos novos e complexos problemas, no sentido de permitir a continuidade do cumprimento dos objetivos institucionais. Assim, o exercício da liderança, em especial quando os estereótipos de gênero são evidentes, em um contexto militar torna-se um desafio, pois quando mal conduzidas, essas ações podem resultar em dramáticas consequências, o que evidencia a importância de uma capacitação de alto nível que considere as variáveis específicas desse ambiente.

Assim, a relevância de estudos sobre o gênero direcionados ao desenvolvimento de competências de lideranças no contexto das organizações militares, a análise das literaturas existentes que interconectam essas questões e, principalmente, a falta de um conceito universal e regras que justifiquem a capacidade de liderança de uma pessoa motivaram o interesse sobre o tema deste ensaio, cujo objetivo é estabelecer uma reflexão sobre a importância da capacitação para o desenvolvimento de competências e habilidades dos líderes no contexto militar naval, à luz das teorias contemporâneas de liderança, bem como analisar a contribuição da ferramenta pista de liderança para esse processo.

2. Desenvolvimento

2.1 A liderança e sua aplicação no contexto militar

De acordo com Bergamini (1994), apesar da diversidade de conceitos, dois aspectos parecem ser comuns à maioria das definições de liderança da atualidade. Em primeiro lugar, destaca-se a ideia de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de



Roda de Conversas influenciado de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Essa ideia corrobora com o preconizado na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) que compreende a liderança como um “processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2013, p. 1-2). Assim, a liderança dentro do contexto militar pode ser vista como um processo de influência que busca a harmonia entre os objetivos da Instituição e os interesses pessoais.

Bergamini (1994) afirma ainda que, as definições de liderança, diferenciam-se na relevância de alguns aspectos do líder, tais como: contexto em que se insere; capacidade de relacionamento interpessoal; traços; comportamentos; e eficácia. As perspectivas clássicas sobre a liderança abordam as teorias acerca dos traços de liderança; dos estilos comportamentais e da contingência. Segundo a autora, os teóricos que defendem a perspectiva dos traços de liderança procuram retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis pela eficácia do líder. Porém, ao longo do tempo constatou-se que as combinações de características não eram suficiente para identificar com consistência os líderes eficazes dos não-eficazes. Além disso, a teoria dos traços desconsiderava a influência dos fatores externos, tornando seus achados inócuos (JUNIOR et al., 2014).

De acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) e à luz das abordagens transacionais e transformacionais, na qual a liderança pode assumir diversos estilos, os principais requisitos de liderança para o contexto militar-naval compreendem a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças. Assim, é necessário um esforço pessoal do líder no sentido de se adaptar, continuamente, às mudanças de estilo adequadas a cada contexto (BRASIL, 2013).

2.2 O gênero e sua importância no aprimoramento da Liderança

As questões que norteiam do discurso do gênero dentro do militarismo,



Roda de Conversas
perpassam as barreiras impostas pela construção social e política de uma estrutura militar, visto a complexidade em compreender o processo feminista, assim como a inserção e permanência de pessoas LBGQTQI+ para além da cultura heteronormativa e cis organizada das Forças Armadas.

De acordo com Santos (2013), os estereótipos de gênero criados ao longo dos anos que caracterizam a mulher como sexo frágil, passivo e dependente, remetendo a ideia de que as mulheres são menos competentes ou inaptas para assumirem posições de liderança. Evidentemente neste trabalho desenvolvemos um estudos que abrange o debate da posição das mulheres no universo do militarismo, e perante essas indagações, também discutimos com o posicionamento de Hoyt e Murphy (2015) ao qual afirmam que os estereótipos de gênero são generalizações sobre os atributos de homens e mulheres que são compartilhados em uma sociedade e incluem componentes descritivos, ou seja, como homens e mulheres “são” e prescritivos, como homens e mulheres devem ou não ser.

Compreendendo para além do exercício da liderança no militarismo, as evidências sobre o controle dos corpos é clássica, no sentido de que determinadas posições não podem ser ocupadas por mulheres, por ainda carregarem historicamente os (pré) conceitos sociais das masculinidades, onde mulher é frágil ou necessita de atividades leves para desenvolvê-la de maneira satisfatória. Estas idiossincridades alimentadas no contexto militar se estabelece a cada fala, ato e reprodução de um preconceito que corta um sistema patriarcado como são as Forças Armadas. Para contextualizar essa posição, Burns (1978) apresenta uma teoria que distingue a liderança em dois aspectos: transação e transformação. Essa diferenciação não deve ser considerada apenas no campo semântico, mas como uma importante separação entre duas filosofias frontalmente discordantes em termos de teoria e prática administrativa. Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor que poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca se mantém à medida que ambas as partes acham que elas resultam em algum benefício próprio (BERGAMINI,



Roda de Conversas
1994). Compreendemos assim a tessitura do interesse pelo gênero dentro do espaço, mas não com a liberdade de ações e atitudes para a sua liberdade de participação.

No caso da liderança transformacional propõe-se que a liderança transformadora é uma necessidade existente (ou solicitação) de um seguidor potencial, procurando o líder satisfazer suas necessidades de alto nível e assumir o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (BERGAMINI, 1994). Transformar é um ato de modificação, em que dentro desse espaço completamente masculinizado, mulheres e demais performances do gênero possam dialogar de maneira em que seus corpos não sejam explícitos ou ocultos pelas contrariedades da compreensão de existência e resistência. Então de acordo com Bergamini (1994), assim, supõe-se que o líder eficaz conheça as autênticas necessidades dos seus seguidores, estando em condições de interferir com maior acerto ao facilitar a satisfação motivacional.

3. Conclusão

O papel do líder modifica-se em função de eventuais mudanças contextuais. Liderar em situação de paz, por exemplo, requer atributos muito distintos daqueles da liderança em situação de combate. Por se tratar de uma atividade complexa, o líder deverá empregar diferentes estilos, a fim de motivar e influenciar sua equipe, conforme sua capacidade de identificar e se adaptar aos cenários. Portanto, torna-se fundamental que as competências de liderança sejam constantemente aprimoradas. Assim, pretendeu-se com este artigo discutir sobre a importância da liderança para o desenvolvimento de competências e habilidades dos líderes no contexto militar, à luz das teorias contemporâneas de liderança, reverberando com as questões de posicionamento do gênero do espaço militar, buscando manter um diálogo entre a existência de corpos diferentes, porém tão singulares e produtivos como as tradições patriarcais permitem.



Roda de Conversas

A liderança é uma construção em evolução e por isso o conhecimento e o aprimoramento das competências se tornam elementos de grande importância no desenvolvimento dos líderes, sobretudo para os líderes militares.

Referências

ANTONAKIS, John; DAY, David V. Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), **The Nature of Leadership**, (p. 3–26), 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2021.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

BRASIL. **Lei nº 13.541, de 18 de dezembro de 2017**. Altera a Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997 que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13541.htm. Acesso em 3 ago. 2021.

BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA-137. **Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília: EMA, 2013.

Hoyt, CL e Murphy, SE (2015). Gerenciando para limpar o ar: Estereótipo de mulheres ameaçadoras e liderança, **The Leadership Quarterly**. Publicação online avançada. Doi: 10.1016. Disponível em: <https://www.5050foundation.edu.au/assets/reports/documents/2016-Managing-to-Clear-the-Air-Stereotype-Threat-Women-and-Leadership.pdf>. Acesso em 05 ago. 2021.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi et al. Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2014. p. 2014. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf. Acesso em: 4 ago. 2021.

SANTOS, Jean Carlo Silva. **Masculinidades, feminilidades e androginia**: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia. Tese de Doutorado / UFRGS, 2013, 261 p. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/86090>. Acesso em 05 ago. 2021.