



CC (FN) Eduardo Henrique Cardoso Kuwahara
fnkwr@hotmail.com

O exercício da liderança em tempos de isolamento



CC (FN) **Kuwahara** serve atualmente no Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes, como Chefe do Departamento de Desporto. É oriundo da Escola Naval, cursou o Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais em 2013 e o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários da EGN em 2016. Já serviu no 1º BtlInfFuzNav – Batalhão Riachuelo – como Oficial de Estado-Maior, Comandante de Companhia e Comandante de Pelotão, integrou o 11º Contingente do GptOpFuzNav Haiti, como Comandante de Pelotão e participou das Operações de GLO durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro, como Oficial de Operações. Serviu também na Escola Naval como Comandante de Companhia do Corpo de Aspirantes e no Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade como Chefe do Destacamento. É, também, cursado no Curso de Instrutor de Educação Física da Escola de Educação Física do Exército.

Introdução

Observa-se em diferentes culturas que o líder é quem guia, quem mostra o caminho a ser seguido. A linha histórica da humanidade demonstra que as evoluções e transformações acontecem a partir do momento que o homem passa a trabalhar e transformar o meio físico. E isso acontece especialmente em grupos, em que a liderança é fator primordial no desenvolvimento dos trabalhos.

No aspecto militar da sociedade, o exercício de liderar é imprescindível, pois somos por vezes exigidos a correr elevados riscos por dever de ofício. Pela força da liderança influenciados os subordinados a realizarem as mais distintas tarefas a serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições juramos defender com o sacrifício da própria vida.

No ambiente de trabalho do Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes (CEFAN), houve uma reunião dos oficiais superiores com o Senhor Comandante para debater algumas dificuldades atinentes ao período pandêmico vivenciado desde março de 2020. O tema a despertar maior interesse foi a reflexão sobre o exercício da arte de liderar durante o período de isolamento social e distanciamento físico, a qual chegou-se a uma conclusão inicial que haveria uma dificuldade para exercê-la. Porém, após uma investigação por meio de

conversa com três oficiais que atuam em campos distintos, obteve-se uma visão que soa um tanto quanto paradoxal.

A teoria

Após a reflexão inicial sobre o assunto, considerou-se que a distância física imposta pelo atual momento em que vivemos seria um obstáculo para o exercício da liderança. Com isso, houve uma consulta da publicação da Marinha do Brasil que aborda esse tema: EMA 137 - DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA.

Após lembrar alguns conceitos básicos quebrar-se-ia o primeiro paradigma. No capítulo 1 (BRASIL, 2013), fala-se sobre os três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica.

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre líder e seus liderados sendo presente nos escalões inferiores como pelotões, divisões e departamentos, onde o contato pessoal é constante.

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, em que geralmente existe um Estado-Maior, e o líder tem um contato mais direto apenas com seus subordinados imediatos e as tarefas executadas costumam ser realizadas por delegação.

A liderança estratégica é exercida nos níveis que definem a política e estratégia da Força, sendo sua influência ainda mais indireta e distante do que a dos líderes organizacionais.

Dessa forma, constatou-se que a reflexão inicial, baseada na doutrina, estava um tanto quanto equivocada. A distância não é um obstáculo para a liderança como um todo. E, se for um obstáculo, seria basicamente para o exercício da liderança direta.

A prática

O primeiro oficial a ser questionado sobre o assunto é Chefe de Divisão de Instalações. A sua equipe de trabalho é responsável pela limpeza, organização e manutenção das instalações de sua Organização Militar (OM). Na conjuntura do isolamento social e com um ritmo de trabalho mais leve por conta da quarentena, sua divisão não está sendo muito demandada. Esse oficial relatou não ter problemas no exercício da sua liderança, pelo contrário, quando qualquer demanda surge, seu pessoal está muito mais solícito que o normal, tendo em vista que o período recessivo em casa faz com que se apresentem para o trabalho com mais ânimo para bem cumprirem as tarefas que são apresentadas.

O segundo oficial é Comandante de Companhia em OM operativa. Relatou que as tarefas neste período continuam

respeitando os laços táticos e que as ordens buscam explorar a organização tática, a qual o Comandante da Companhia passa as ordens para seus Comandantes de Pelotão, que repassam para os Comandantes de Grupo de Combate e assim por diante, diminuindo assim a concentração de militares a fim de manter a distância física.

Esse oficial relatou, também, que apesar de não haver dificuldade no exercício da liderança, tem observado uma queda quanto a disciplina militar. Em momentos em que a tropa está mais envolvida com atividades operativas, a disciplina costuma estar em um padrão mais elevado. O espírito de corpo por ele enaltecido favorece o estabelecimento da disciplina acima da média. Contudo, no período da quarentena, o pessoal está mais relapsoso no tocante a esse pilar basilar da Marinha devido a uma atitude mais letárgica associada à rotina de morosidade.

A terceira conversa foi com um fisioterapeuta que é um dos “soldados” na linha de frente no combate ao COVID-19, no Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD). Pela sua antiguidade, ele estava certa vez como chefe da enfermaria, onde a situação estava bem sensível, com diversos pacientes infectados. Sua equipe estava bem receosa em um determinado momento crítico de atuação. Por vezes era notável o medo de se expor e correr o risco de perder a vida, já que neste período o vírus tinha atingido fortemente militares de diferentes faixas



etárias. Nesta hora, o oficial tomou a frente de combate e foi o primeiro a entrar na enfermaria para atender os pacientes, e pela força de seu exemplo, arrastou os demais de sua equipe.

Outro de seu relato foi sobre um médico que estava como chefe da Unidade de Terapia Intensiva (UTI). Esse doutor disse a sua equipe para realizarem seu trabalho e que ele assumiria a responsabilidade por possíveis erros de seus subordinados. Com o tempo, essa equipe deu um *feedback* positivo sobre a postura do chefe, pois isso permitiu uma tranquilidade no exercício das funções e foi fundamental para o sucesso da missão.

Essa história trouxe à tona o conceito exposto no capítulo 9, do livro “Liderança segundo *Abraham Lincoln*” (PHILLIPS, 2007). O 16º Presidente dos Estados Unidos da América é considerado um dos maiores líderes e influenciadores da história da humanidade.

No capítulo supracitado, cujo título está relacionado a liderar sem ser liderado, *Abraham Lincoln* empregava costumeiramente a estratégia de dar os devidos créditos pelos feitos de seus subordinados e aceitava a culpa por eventuais erros. Com isso, os subordinados trabalham mais relaxados e com maior produtividade. No final, eles têm a sensação do dever cumprido e os méritos pela realização de seu trabalho. E tudo que o líder tem a fazer é guiá-los na direção correta.

A visão paradoxal

A liderança exerce um papel relevante na vida castrense, especialmente em momentos críticos como as situações de combate e o enfrentamento ao COVID-19. Confrontado a reflexão inicial sobre a dificuldade de exercer a liderança mantendo a distância física e o isolamento social, com a teoria e a prática expostas nos tópicos acima, chegou-se à visão paradoxal que os obstáculos para o exercício da liderança são apenas novas oportunidades de melhoria. *O exercício da liderança requer adaptações e aperfeiçoamentos constantes e o período de dificuldades vividos durante a pandemia favorece este desenvolvimento.*

Isolamento dentro do Isolamento: experiência na Ilha da Trindade

Em dezembro de 2020, em um novo ambiente de trabalho, apresentou-se a oportunidade de experimentar a validade da afirmação anterior sobre liderança durante um período de destaque no Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade (POIT).

A Marinha do Brasil começou a operar este Posto em 1957, sendo então responsável por garantir a presença do Estado

brasileiro nesta longínqua porção do território nacional. Por sua localização, em latitude próxima das principais bacias petrolíferas e da região de maior desenvolvimento econômico e concentração populacional do país, a Ilha da Trindade constitui um posto avançado, de grande importância para a Defesa Nacional no que concerne ao emprego do Poder Naval.

Durante o processo de seleção de pessoal a fim de servir no POIT, assistimos uma entrevista de um militar que estava na Ilha da Trindade e era questionado pelo repórter sobre a saudade da família. Neste momento o militar silenciou. Segundos depois iniciou um choro que o impediu de falar sem gaguejar. Instantaneamente surgiu um sentimento preconceituoso ao ver este militar demonstrando tal sentimento em frente a televisão.

Como dito anteriormente: “O exercício da liderança requer adaptações e aperfeiçoamentos constantes”. E na Ilha da Trindade tivemos que lidar com um forte componente da natureza humana, muitas vezes negligenciado: o campo emocional.

Na rotina diária, esse componente muitas vezes é colocado em segundo plano. Mas em situações extremas, como o confinamento em uma ilha longínqua, uma situação de combate ou uma pandemia de envergadura mundial, esse componente apresenta-se explicitamente.

O período do Natal foi marcante. Estávamos com restrição de comunicação e falávamos com nossas famílias apenas por telefone. Além disso, faziam algumas semanas que já não as víamos. Um mês antes do dia 24 de dezembro, pediu-se em segredo aos familiares que gravassem vídeos com mensagens natalinas. Todas as gravações feitas com muito empenho e forte apelo emotivo foram enviadas antes do embarque no Navio-Patrolha Oceânico (NPaOc) Amazonas rumo à Ilha da Trindade no início do mês.

Além da carga emocional de viver em isolamento na ilha, soma-se outra carga emocional de preocupação: o isolamento vivido mundialmente devido a pandemia causada pelo COVID-19, onde nossas famílias encontram-se vulneráveis no continente.

Todo preconceito inicial de ver a reportagem supracitada precisou ser revisto, fazendo-nos refletir que o líder precisa ir muito além de estereótipos do tipo: *militar não chora*. Fazendo uso da licença poética da Infantaria: *dizem que guerreiros não choram, suam pelos olhos*. Assim, na véspera de Natal, todos os militares foram surpreendidos com as emocionantes mensagens natalinas dos familiares. As músicas de Natal com as calorosas mensagens dos entes queridos afetaram diretamente nossas emoções. Foi assim que presenciamos muitos guerreiros suando pelos olhos!

No exercício da liderança não podemos negligenciar as emoções e devemos buscar o constante aperfeiçoamento da inteligência emocional. Segundo Daniel Goleman (1998 apud SANCHES, 2018), escritor, PHD e autor de várias obras sobre o tema, a inteligência emocional é “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Abaixo transcreve-se as palavras proferidas pelo Comandante do Exército, durante uma solenidade na 1ª Divisão de Exército, na Vila Militar, com o objetivo de homenagear e condecorar militares mortos durante as Operações Conjuntas, no período da Intervenção Federal no Rio de Janeiro: “O soldado é movido a emoção. E a emoção mora no coração. Assim, não precisamos ter vergonha de chorar. E, quando choramos, nossas lágrimas são mais salgadas”.

O profissional das armas muitas vezes é movido pela emoção. As pessoas, no geral, têm grandes dificuldades para lidar com suas próprias emoções. O militar, no seu pleno exercício de liderar, deve ter um controle positivo sobre suas emoções e precisa saber gerir de forma consciente as emoções de seus subordinados, para poder influenciá-los

no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão.

Conclusão

A pandemia impôs ao mundo uma série de desafios. Os quartéis, as lojas, as indústrias, os comércios. A saúde, a educação, a economia, a política. As relações intrapessoais, interpessoais, profissionais e familiares. Enfim, todos os setores que fazem parte da vida humana foram abalados pelo “inimigo invisível”. Porém, as dificuldades sempre guardam ocultas sementes de oportunidade de crescimento. Assim como houve uma perspectiva positiva dos três oficiais que emprestaram suas observações acerca do exercício da liderança durante o período de isolamento social, uma valiosa lição aprendida emergiu neste período de árduos ensinamentos no isolamento vivido dentro do isolamento, durante o destaque na Ilha da Trindade, que é a imperativa necessidade de não negligenciar as emoções e buscar constantemente o aperfeiçoamento na área da inteligência emocional, cuja menção no EMA-137, a indica como uma ferramenta de destaque crescente, de modo a ser o principal diferencial de competência no trabalho.



Referências

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

BRASIL. Exército. Comando Militar do Leste. **Medalha Sangue do Brasil é entregue a familiares de militares mortos em Operação**. Disponível em: <<http://www.cml.eb.mil.br/ultimas-noticias/1534-ex%C3%A9rcito-condecora-medalha-sangue-do-brasil.html/>>. Acesso em: 07 maio 2021.

BRASIL. Marinha. **Programa de pesquisas científicas na Ilha da Trindade**. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/secirm/psrm/protrindade/>>. Acesso em: 07 maio 2021.

PHILLIPS, Donald T. **Liderança segundo Abraham Lincoln: estratégias para tempos de crises**. Tradução de Elizabeth Bueno. São Paulo: Editora Landscape, 2007. 216 p.

SACCHETTO, Douglas. Estudo sobre a liderança. **Contabilidade Papyrus**. Disponível em: <<https://contabilidadepapyr.us.com.br/estudo-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 07 maio 2021.

SANCHES, Claudia. **Inteligência emocional e liderança: como se complementam**. Educação Corporativa, 2018. Disponível em: <<https://www.educacaocorporativa.blog/inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 07 maio 2021.