



Artigo de Opinião

**A liderança motivacional como currículo oculto  
nos Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (OFOR)**

TC Art Aurélio Marco Polo de Lara  
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

2019

## A liderança motivacional como currículo oculto nos OFOR

### Liderança



Devido à importância do tema, muito se discute sobre seu real significado, tipos e qual o modelo mais apropriado. Alguns diferenciam a chefia da liderança, pois o fato de ser o chefe não necessariamente significa que terá liderança sobre seus empregados. Não existe um consenso sobre os tipos de liderança, tampouco sobre o modelo apropriado.

De forma geral, liderança é o modo como uma pessoa usa seu poder para influenciar outras pessoas. Basicamente, é influenciada pelo perfil do líder (comandante, diretor, chefe), dos seus seguidores (subordinados, empregados) e do contexto (situação, ambiente) que envolve ambos.

Conforme pesquisa realizada pelo portal de educação Brasil Escola, alguns líderes não conseguem trabalhar confortavelmente com um alto grau de participação dos seguidores na tomada de decisões. Alguns empregadores não têm a capacidade ou o desejo de assumir responsabilidade. Além disso, a situação específica ajuda a determinar o estilo mais eficaz de interações. Às vezes, os líderes precisam lidar com problemas que exigem soluções imediatas sem consultar os seguidores.

Dentre as mais conhecidas formas de liderança, pautadas basicamente na postura do líder e na participação dos subordinados, destacam-se: Autocrática, Democrática, Estratégica, Transformacional, de Equipe, Transcultural, Laissez-faire, Transacional, Coaching, Carismática e Visionária.

Estatisticamente, a liderança transformacional tende a ter seguidores mais comprometidos e satisfeitos, porque os líderes capacitam os seguidores. Já a liderança em coaching motiva, inspira e incentiva seus seguidores. Por outro lado, a liderança Laissez-faire dá autoridade aos funcionários, com pouca ou nenhuma interferência, sendo considerado o estilo de gestão menos satisfatório e menos eficaz. Ser claro, focar nas expectativas, dar feedback são habilidades de liderança basilares, conforme estudos feitos na UniCamp.

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 (Manual de Liderança Militar).



Ao estabelecer os pilares do Exército Brasileiro, o Estatuto dos Militares dispõe que a hierarquia é alicerçada no culto da lealdade, da confiança e do respeito entre chefes e subordinados, na compreensão recíproca de seus direitos e deveres e na liderança em todos os níveis. O militar deve exercitar a liderança autêntica, que privilegie a persuasão em lugar da coação e que seja conquistada não pelo paternalismo, mas pela competência profissional, aliada à firmeza de propósitos e à serenidade nas atitudes. Ressalta-se a importância do exemplo pessoal, do desprendimento e do respeito ao próximo, demonstrados pelos chefes em todos os escalões, como incentivo à prática de atitudes corretas por parte de cada um.

VARIÁVEL	CONTRIBUIÇÃO
<b>Produtividade</b>	Toda organização está preocupada com qualidade e quantidade de produção dos funcionários, buscando atingir seus objetivos com um baixo custo, buscando ser eficiente e eficaz.
<b>Absenteísmo</b>	Afeta diretamente a produtividade; se um funcionário não está trabalhando, obviamente não produz. Além de afetar a eficiência e a eficácia da organização, o absenteísmo prejudica o fluxo de trabalho e aumenta a carga dos demais trabalhadores, aumentando assim a supervisão e muitas vezes afetando a qualidade da produção.
<b>Rotatividade</b>	Eleva os custos da produção, uma vez que, um funcionário novo tem menos experiência e habilidade na execução das tarefas; também implica em altos custos com recrutamento, seleção e treinamento.
<b>Cidadania organizacional</b>	Apesar de não fazer parte da descrição formal do trabalho, ela auxilia a eficácia da organização, pois um funcionário que exerce a cidadania organizacional contribui com seu grupo de trabalho, exerce outras atividades voluntariamente, evita conflitos dispensáveis, entre outras atitudes construtivas para a organização.
<b>Satisfação no trabalho</b>	A atitude de um funcionário em relação à satisfação com seu trabalho pode ser atrelada à produtividade, absenteísmo e a rotatividade, além de estar relacionada com a qualidade do trabalho.

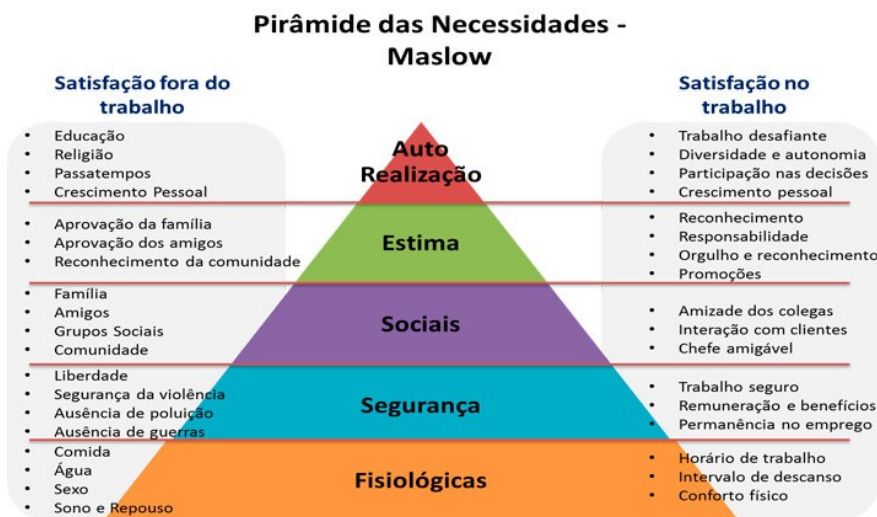
## Motivação

Outro tema igualmente discutido é a motivação. Segundo o Brasil Escola, a motivação no trabalho é uma das principais preocupações para líderes, gestores e profissionais de recursos humanos e comunicação interna no mundo todo, e isto está intimamente ligado com o rendimento no trabalho e, conseqüentemente, com os resultados da organização.

Motivação é o movimento para a ação (Análise de Medeiros Brum) ou a disponibilidade do indivíduo de exercer altos níveis de esforço em direção aos objetivos da organização, condicionada pela capacidade deste esforço de satisfazer certa necessidade individual (Stephen P. Robbins).

A motivação é algo interno, intrínseco ao indivíduo. Seu desempenho profissional depende de uma gama de fatores, desde a sua automotivação até a cultura profissional (clima organizacional). Um empregado motivado encontra mais determinação para trabalhar com comprometimento, criatividade e autossuficiência. Sendo assim, produz mais, tanto quantitativa como qualitativamente.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica.



Maslow cita o comportamento ou ciclo motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Maslow afirma que poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.



## Curso de Formação de Oficiais da Reserva (CFOR)

Os OFOR, CPOR e NPOR, são estabelecimentos de ensino responsáveis pela formação dos Oficiais da Reserva do Exército. As atividades curriculares estão preconizadas na Lei de Ensino no Exército (Nº 9786, de 8 FEV 1999), na Política de Ensino do Exército (Port Nº 715, de 6 DEZ 02), nas Normas para Gestão do Ensino, nos documentos de currículo (propriamente ditos) e nas diretrizes em vigor.

O Plano Geral de Ensino (PGE) é o documento básico em que são previstas todas as atividades de ensino a serem desenvolvidas no ano letivo considerado, sendo elaborado em conformidade com a legislação em vigor. Em todas as situações da vida escolar, os princípios que orientam a postura da chefia e do comando no contexto da Liderança devem ser objeto de permanente ênfase, para que sejam exercitados constantemente pelos alunos nas diversas oportunidades que se lhes apresentem. A ênfase na exploração dos atributos da área atitudinal, em quaisquer circunstâncias, sempre será objeto do maior interesse, visto que o conjunto de valores manifestos no comportamento e nas atitudes que compõem o espírito militar é a razão maior do curso, por estar diretamente ligado ao desenvolvimento da Liderança. A habilitação escolar é reconhecida levando-se em consideração a aptidão moral do aluno e o seu rendimento integral nas áreas conceitual, procedimental, atitudinal e factual. Durante o curso, o aluno é submetido a observações que conduzem à elaboração de seu conceito escolar, síntese da avaliação qualitativa dos atributos de sua personalidade, realizada por métodos padronizados.

DISCIPLINA	Cg H		Cg H por Disciplina
	D	N	
COMBATE E SERVIÇO EM CAMPANHA I	364	174	538
INSTRUÇÃO GERAL	156	-	156
HISTÓRIA MILITAR	34	-	34
LIDERANÇA MILITAR	14	-	14
TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	138	-	138
COMBATE E SERVIÇO EM CAMPANHA II	73	2	75
PATRULHA II	33	9	42
ORGANIZAÇÃO E EMPREGO DA INFANTARIA I	135	31	166
ORGANIZAÇÃO E EMPREGO DA INFANTARIA II	41	-	41
<b>Cg H atividades de ensino (a)</b>			<b>1204</b>
<b>ATIVIDADES INTERDISCIPLINARES (Situações Integradoras)</b>			<b>Cg H</b>
-			-
<b>Cg H atividades das situações integradoras (b)</b>			<b>0</b>
<b>ATIVIDADES DE COMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO</b>			
<b>ATIVIDADE</b>			<b>Cg H</b>
Assuntos da Atualidade			26
Programa de Leitura			08
Jogos Desportivos			40
Palestras			20
Visitas (PCI)			200
Serviço de Escala			240
<b>Cg H complementação do ensino (c)</b>			<b>534</b>
<b>ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS ESCOLARES</b>			
Medidas Administrativas (internato e manutenção)			234
Programas e Projetos			30
Formaturas			60
À Disposição do Comando (representações e apoios às atividades da OM)			38
<b>Cg H atividades administrativas (d)</b>			<b>362</b>
<b>CARGA HORÁRIA DO CURSO (a+b+c+d)</b>			<b>2100</b>

A missão dos OFOR é promover a formação do Oficial da Reserva, por meio do desenvolvimento moral, ético, físico, intelectual e afetivo, de modo que possa ser um agente de difusão dos valores e tradições do Exército Brasileiro na sociedade e, também, ser um cidadão cômico dos seus deveres e direitos. O Aspirante estará habilitado à inclusão no Corpo de Oficiais da Reserva do Exército (CORE) e, após realizar o EIPOT e o Estágio de Instrução Complementar (EIC), a ocupar cargos e exercer funções de oficial subalterno. Este modelo fundamentou-se no conceito de que a formação militar do oficial é consolidada na tropa, sendo alicerçada nos conhecimentos obtidos no OFOR e em seu nível universitário. Para que sejam alcançados as competências estabelecidas, faz-se necessário que os conhecimentos militares ministrados aos alunos, tanto quanto possível, sejam revestidos de cunho eminentemente prático, utilizando-se, para tanto, de ferramentas metodológicas como a contextualização e a interdisciplinaridade.

MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DESMI  
CENTRO DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA/PA

**FICHA DE AVALIAÇÃO PRELIMINAR (FAP 3)**

ALUNO: PEDRO HENRIQUE SCHERER VEIGA  
NÚMERO: 5223  
NOME DE GUERRA: VEIGA  
CURSO/PELOTAO: INTENDÊNCIA  
ANO: 2018  
PERÍODO: PFA  
DATA DE REGISTRO DESTA AVALIAÇÃO: 02/10/2018

ATRIBUTO	MENÇÃO
APRESENTAÇÃO	MB
COOPERAÇÃO	MB
PERSISTÊNCIA	B
EQUILÍBRIO EMOCIONAL	MB
ZELO	MB

Orientações ao avaliado:  
 Aluno, neste momento você reúne conceito para realizar o EIPOT. No atributo apresentação você melhorou sua postura militar nas abordagens a superiores e nas atividades de serviço de escola. Sua apresentação individual é adequada, mas pode caprichar mais na sua postura, pois ainda foi observado negativamente durante a instrução de OAF. No atributo cooperação você continua demonstrando preocupação e dedicação com as necessidades coletivas do pelotão, e oriento para continuar buscando a participação nos grupos de trabalho e nas atividades coletivas para que seu conceito melhore ainda mais. No atributo persistência foi observado em algumas ocasiões com entusiasmo e dedicação para superar as dificuldades do curso, inclusive melhorando seu rendimento escolar e recebendo observações positivas. Você precisa continuar a se dedicar para atingir um melhor nível neste atributo. Busque acreditar no seu potencial e sempre que sentir dificuldade de entendimento do que fazer para atingir melhor desempenho solicite orientações aos instrutores. No atributo equilíbrio emocional você demonstrou sensatez e tranquilidade em momentos de pressão nas atividades de campo e nas oficinas práticas do centro. Na função de serf de pelotão demonstra segurança para conduzir e apresentar a tropa. Busque aprimorar seu equilíbrio emocional para melhorar ainda mais seu conceito. No atributo zelo você demonstrou uma melhoria com os materiais sob sua responsabilidade. Porém você deve organizar e manter melhor o material sob sua responsabilidade.  
 Aluno, você está chegando ao final do curso e, diante do conhecimento adquirido e do perfil que se espera para um Aspirante a Oficial, simulemos as situações para erros e atitudes inadequadas, mencionando ainda mais as exigências, as expectativas e o rigor na avaliação sobre suas atitudes. As observações do seu comportamento geram o conceito escolar e depende apenas de você querer melhorar seu desempenho. Siga as orientações e dedique-se mais para concluir o curso com um conceito escolar elevado que, além de ser o merecimento em conceito de seu desempenho atitudinal no CPOR, irá influenciar na sua classificação no curso, na possibilidade de ascender o livro, Ouro do CPOR/PA e na sua habilitação para realizar o EIPOT.

VINÍCIUS COSTA  
Intm Ch C Int

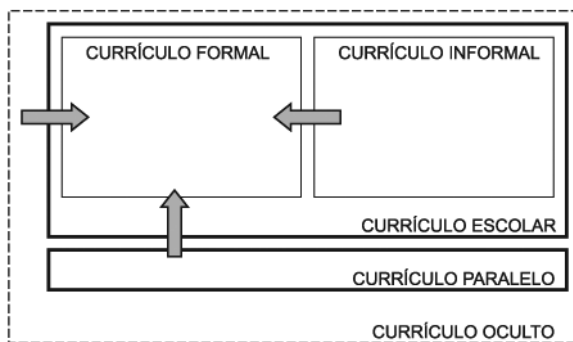
CIENTE DO ALUNO AVALIADO	LOCAL	DATA
Pedro Henrique Veiga	Porto Alegre - RS	22/10/2018

O desenvolvimento e o aprimoramento do caráter do aluno são traduzidos pelo cumprimento das normas disciplinares e pelo exemplo no desempenho de suas atividades. A ação educacional deve privilegiar os objetivos da “área atitudinal” e, para sua consecução, todos os agentes de ensino devem contribuir pelo exemplo de bom comportamento e da excelente apresentação pessoal. Neste sentido, deve avultar a aprendizagem social modelada pelo ensino, entendido não apenas como transmissão de técnicas e procedimentos. A avaliação é integral, pois o desenvolvimento do indivíduo envolve os domínios cognitivo, afetivo e psicomotor, sempre presentes na pessoa de forma integrada. A avaliação exige a integração entre o docente e o discente. É importante propor uma diversidade de atividades em grupo e individuais, no sentido de detectar as dificuldades que cada discente encontra, incentivando-o a superar erros ou atuação inadequada, de modo a redirecioná-lo para o ajustamento à vida militar. Nos planos de sessão deverão constar atividades a serem realizadas pelos discentes de forma a proporcionar a avaliação e o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais.

## Currículo Oculto

Segundo as IREC, currículo é um conjunto de experiências de ensino espontâneas ou intencionais que permeiam os contextos educativos. Currículo se manifesta por meio das diretrizes e normas estabelecidas pelas políticas de ensino dos órgãos gestores, do planejamento e da realização de atividades pedagógicas nos Estb Ens e OM com encargos de ensino. O currículo está condicionado aos aspectos históricos, culturais, políticos, filosóficos e religiosos que provêm da sociedade e educação brasileira, de tradições educativas específicas do ensino militar, de culturas escolares específicas de determinados Estb Ens e de aspectos fundamentais da cultura organizacional do Exército Brasileiro. Os currículos integram as disciplinas por meio da adoção do enfoque globalizador, que estabelece vínculos entre os conteúdos de uma mesma disciplina e entre diversas disciplinas.

Figura 1.  
Currículo Formal, Informal, Escolar, Paralelo e Oculto. Movimentos do planejamento curricular (reproduzido de Maia, 2005<sup>6</sup>).



Currículo oculto é o conjunto de atitudes e comportamentos, pautados pelos valores e tradições do Exército, que são desenvolvidas em todos os momentos: sala de aula, estágios, exercícios militares, nas alas, etc. Esse currículo oculto é o que torna diferenciado o homem e a mulher das escolares militares (Gen Novaes).

O currículo vigente se propõe a capacitar o concludente do curso a(o): identificar os valores do Exército Brasileiro, os direitos, deveres e obrigações inerentes ao oficial do Exército; compreender o emprego de sua Arma, Quadro ou Serviço, dentro do quadro tático de organizações militares de naturezas diversas, conforme a especificidade da área de realização do curso e da ênfase na função a ser desempenhada; exercício das atividades profissionais baseado em valores morais e éticos; ser um difusor do pensamento e valores do Exército no seio da sociedade; e praticar a cidadania no contexto social em que estiver inserido.

### Currículo Oculto

- “O conceito de currículo oculto designa, simultaneamente, dois aspectos: por um lado, aquelas práticas e processos educativos que induzem resultados de aprendizagem não explicitamente visados pelos planos e programas de ensino e que apenas se indiciam, por serem ainda totalmente conhecidos;
- por outro, refere-se a efeitos educativos que a educação escolar parece favorecer, como uma espécie de subproduto do currículo formal, respeitantes sobretudo à aquisição de valores, atitudes perante a escola e matérias escolares, processos de socialização, de formação moral...” (RIBEIRO, 1990)

No Currículo do CFOR existe a previsão de desenvolvimento dos objetivos educacionais da área atitudinal, particularmente: patriotismo, responsabilidade, lealdade, disciplina, entusiasmo profissional, cooperação, iniciativa, criatividade e os atributos inerentes a liderança. Nesse contexto, ressalta-se a realização de intercâmbios entre as Organizações Militares do Sistema de Ensino do Exército, das Forças Singulares e com entidades civis. Com a finalidade de se aprimorar o Curso de Formação de Oficiais da Reserva, realiza-se, anualmente, o acompanhamento do desenvolvimento do Estágio de Instrução e Preparação de Oficiais Temporários (EIPOT) nas Organizações Militares (OM) incumbidas da condução do EIPOT. Fruto desse acompanhamento e das pesquisas de opinião realizadas com os Cmt OM sede de EIPOT, Cmt SU dos estagiários e pelos próprios Aspirantes, vislumbrou-se a necessidade de se otimizar a complementação do Ensino em algumas áreas, principalmente aquelas que são ligadas ao desenvolvimento da liderança militar, oratória, apoio à sociedade, planejamento e organização de atividades diversas; todas essas inseridas no currículo oculto.

### **Conclusão**

A principal característica que diferencia o militar do civil é o espírito de cumprimento de missão! Dentre as suas condicionantes, destaca-se “a liderança pelo exemplo, que motive direta e indiretamente o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército”. O militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à Instituição.

Nesse alinhamento, o líder motivador consegue extrair o máximo das pessoas de sua equipe em busca do objetivo comum, pois possui uma atuação com apelo emocional muito grande, extraindo um potencial muitas vezes desconhecido por ambos. Eles são naturalmente capazes de unir as pessoas, propósitos e objetivos com apenas as suas palavras e seus exemplos diários. Esse estilo de liderança é essencial em tempos de crises, onde se precisa de muita coesão dos envolvidos.

Para que possa motivar, o líder necessita de inteligência emocional. Ela pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.





Por isso, em todas as oportunidades do CFOR o aluno deve ser lapidado quanto aos eixos transversais. A interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade devem ser exercitadas ao longo do currículo, por meio das atitudes, capacidades (cognitivas, morais, físicas e motoras) e valores. O discente necessita criar o reflexo, para quando for o docente arrastar pelo exemplo!

Sendo assim, a liderança motivacional deve ser inserida, automatizada e estimulada no aluno em todas as oportunidades não intencionais do currículo prescrito. Seguindo-se os preceitos militares, as tradições, o pensamento crítico balizado pela hierarquia e disciplina, o futuro Aspirante Líder motivador terá plena capacidade de tomar decisões assertivas e atender às expectativas do perfil desejado do militar do futuro.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-10.101**: Manual de Fundamentos. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C20-10**: Liderança Militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **EB60-IR-05.008**: Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. **Diferentes tipos de liderança.** Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTIGO%20DE%20OPINIAO/Saiba%20os%2012%20diferentes%20tipos%20de%20lideran%C3%A7a%20-%20FM2S.html> . Acesso em 20 jun 2019.

\_\_\_\_\_. **Principais tipos da liderança.** Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTIGO%20DE%20OPINIAO/Tipos%20de%20Lideran%C3%A7a%2008%20principais%20tipos%20da%20lideran%C3%A7a%20aqui..html> . Acesso em 20 jun 2019.

\_\_\_\_\_. **Fatores que influenciam a motivação.** Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTIGO%20DE%20OPINIAO/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20-%20Fatores%20que%20Influenciam%20a%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20-%20Brasil%20Escola.html> . Acesso em 20 jun 2019.