

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

CMG (FN) IRVALDO SANTOS DE OLIVEIRA

**O desenvolvimento de competências, demandadas pelo
crescente avanço tecnológico, no exercício da Liderança
Estratégica nas Forças Armadas brasileiras**



Rio de Janeiro

2023

CMG (FN) IRVALDO SANTOS DE OLIVEIRA

**O desenvolvimento de competências, demandadas pelo
crescente avanço tecnológico, no exercício da Liderança
Estratégica nas Forças Armadas brasileiras**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Comando e
Estado-Maior do Exército, como pré-
requisito para a obtenção do título de
Especialista em Ciências Militares, com
ênfase em Política, Estratégia e
Administração Militar.

Orientador: CEL R/1 Pedro Winkelmann Santana de Araújo

Rio de Janeiro
2023

O48d Oliveira, Irvaldo Santos de

O desenvolvimento de competências, demandas pelo crescente avanço tecnológico, no exercício da Liderança Estratégica nas Forças Armadas brasileiras. /Irvaldo Santos de Oliveira —2023.

41 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Pedro Wilkemann Santana de Araújo.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)— Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 36-37.

1. LIDERANÇA. 2. LIDERANÇA ESTRATÉGICA. 3. COMPETÊNCIAS. 4. AVANÇO TECNOLÓGICO. I. Título.

CDD 355.4

CMG (FN) **IRVALDO** SANTOS DE OLIVEIRA

**O desenvolvimento de competências, demandas pelo
crescente avanço tecnológico, no exercício da Liderança
Estratégica nas Forças Armadas brasileiras**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em de de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

PEDRO WINKELMANN SANTANA DE ARAÚJO - Cel R1 Inf – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ROGÉRIO DE AMORIM GONÇALVES - Cel R1 Art – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

FERNANDO LUIZ VELASCO GOMES - Cel R1 Art – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

RESUMO

O crescente avanço tecnológico tem promovido uma verdadeira transformação na vida das pessoas e nas organizações, influenciando o comportamento de toda uma geração e tornando o futuro cada vez mais incerto. Diante deste contexto, e com foco na Liderança Estratégica, que está diretamente relacionada à visão de futuro, este trabalho busca, por meio do estudo dos manuais de liderança das Forças Armadas brasileiras e de bibliografias que envolvem o assunto, analisar a influência e os efeitos do avanço tecnológico no desempenho da Liderança Estratégica e apontar quais competências demandam desenvolvimento e incremento ao cabedal de competências dos Líderes Estratégicos das Forças Armadas brasileiras. Para desenvolver a pesquisa, utiliza-se o método exploratório, tendo como propósito responder a seguinte questão: quais competências demandam desenvolvimento e incremento ao cabedal de competências consolidadas pelas Forças Armadas brasileiras, para o exercício da Liderança Estratégica, frente ao crescente avanço tecnológico?

Palavras chaves: Liderança. Liderança Estratégica. Competências. Avanço Tecnológico.

ABSTRACT

The growing technological advancement has promoted a true transformation in the lives of people and organizations, influencing the behavior of an entire generation and making the future increasingly uncertain. Given this context, and focusing on Strategic Leadership, which is directly related to the vision of the future, this work seeks, through the study of leadership manuals of the Brazilian Armed Forces and bibliographies that involve the subject, to analyze the influence and effects of technological advancement in the performance of Strategic Leadership and point out which skills require development and increase in the skill set of Strategic Leaders of the Brazilian Armed Forces. To develop the research, the exploratory method is used, with the purpose of answering the following question: which skills require development and increase in the range of skills consolidated by the Brazilian Armed Forces, for the exercise of Strategic Leadership, in the face of growing technological advances?

Keywords: Leadership. Strategic Leadership. Skills. Technological progress.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Matriz de Competências.....	17
------------	-----------------------------	----

LISTA DE TABELAS

1 - Competências do Líder Militar de acordo com o manual EB - C-20-10.....	15
2 - Competências mínimas para liderança na Marinha de acordo com o manual MB DEnsM-1005 2ª Rev.....	17
3 - Principais Atributos de um Líder de acordo com o EMA-137 1ª Rev.....	18
4 - Competências do líder na Escada COG.....	19
5 - Competências no modelo de Liderança Transacional.....	20
6 - Competências no modelo de Liderança Transformacional.....	20
7 - Diretório geral de competência de liderança.....	38
8 - Denominação das competências do líder na Escada COG.....	39
9 - Denominação das competências no modelo de Liderança Transacional.....	40
10 - Denominação das competências no modelo de Liderança Transformacional.....	40
11 - Consolidação das competências de liderança militar das FA brasileiras.....	23
12 - Diretório geral de competência das FA brasileiras.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB -	Exército Brasileiro
FA -	Forças Armadas
FAB -	Força Aérea Brasileira
GPS -	<i>Global Positioning System</i>
IA -	Inteligência Artificial
LE -	Liderança Estratégica ou Líder Estratégico
MB -	Marinha do Brasil
MD -	Ministério da Defesa
PTM -	Propósito Transformador Massivo
ONU -	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO: A LIDERANÇA ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER ESTRATÉGICO NAS FA BRASILEIRAS	13
2.1	A Liderança Estratégica nas FA brasileiras	13
2.2	Competências do Lider Estratégico nas FA brasileiras	14
2.2.1	As competências do Lider Militar no EB	15
2.2.2	As competências do Lider Militar na MB	17
2.2.3	As competências do Lider Militar na FAB	18
3	DIRETÓRIO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS À LIDERANÇA ESTRATÉGICA PARA AS FA BRASILEIRAS	22
4	O AVANÇO TECNOLÓGICO, SUA INFLUÊNCIA E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6	REFERÊNCIAS	36
	ANEXO A	38
	ANEXO B	39

1 INTRODUÇÃO

Muitos sistemas tecnológicos como a internet, os robôs, a Inteligência Artificial (IA), o GPS (*Global Positioning System*), entre outros, já integram, direta ou indiretamente, o cotidiano de pessoas, famílias, grupos e Organizações, promovendo praticidade e cada vez mais dependência. Dessa forma, observa-se que o avanço tecnológico tem transformado a vida das pessoas, organizações e até mesmo gerações, impactando nas relações humanas, na produtividade e no cumprimento da missão de uma Organização de maneira positiva e negativa. É impressionante a mudança observada nos últimos dez anos da forma como nos comunicamos, trabalhamos, nos informamos, comercializamos e, até mesmo, nos relacionamos. Além disso, o ritmo deste desenvolvimento, cada vez mais acelerado, já não nos permite ter uma ideia sóbria de como a tecnologia transformará a sociedade nos próximos anos. Como bem observou Renato Russo: “...o futuro não é mais como era antigamente”¹.

Tais mudanças e avanços, estão dando origem, segundo Schwab (2019), à *4ª Revolução Industrial*, cuja ocorrência se sustenta na sua *velocidade*, por evoluir de maneira exponencial e não linear; na sua *amplitude e profundidade*, combinando várias tecnologias e modificando não apenas o “o que” e o “como” fazemos as coisas, mas também “quem” somos; e no seu *impacto sistêmico*, envolvendo a transformação de sistemas inteiros, países, organizações e a sociedade em geral.

Segundo Magaldi (2018), esta Revolução caracteriza-se por uma internet onipresente e de grande mobilidade; pelo desenvolvimento de sensores muito mais poderosos, menores e acessíveis; pela IA; e máquinas que aprendem (*machine learning*) e o impacto destas transformações alcança toda a sociedade, desconstruindo os modelos clássicos de gestão, de maneira que o mundo começa a se “disruptar”.

Nesse contexto, estando a Liderança Estratégica (LE) diretamente relacionada à visão de futuro (BRASIL, 2013), e diante da 4ª Revolução Industrial, o Líder Estratégico (LE) precisa acompanhar, atentamente, o desenvolvimento tecnológico e estar preparado para encarar os novos desafios; quebrar paradigmas; e,

¹ Russo, Renato. **Índios**. Disponível em: <<https://www.lettras.mus.br/legiao-urbana/92/>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

independente do estilo de liderança, desenvolver as competências que o ajudarão a lidar com esse processo evolutivo e com sistemas cada vez mais avançados, de maneira a reconhecer os limites que envolvem questões éticas e morais; a continuar conduzindo o grupo, mesmo quando tais sistemas não atenderem às expectativas ou aos resultados desejados, seja por problemas de ordem técnica ou por erro operacional; a estar atento às transformações geradas por estes sistemas nos seus liderados, bem como na sua equipe como um todo; e, principalmente, ao processo de transição, quando se fizer necessária a modernização de sistemas e equipamentos, a fim de manter a segurança da sua equipe.

Diante do exposto, consciente de que “as competências desejáveis para os líderes não são imutáveis; muito pelo contrário, elas devem acompanhar a situação vigente para atender às novas demandas dos ambientes interno e externo da Instituição” (BRASIL, 2011, pg. 6-6), esta pesquisa tem como propósito responder ao seguinte questionamento: quais competências demandam desenvolvimento e incremento ao cabedal de competências consolidadas pelas Forças Armadas (FA) brasileiras, para o exercício da LE, frente ao crescente avanço tecnológico?

Para alcançar seu propósito este trabalho tem como objetivo geral analisar a influência e os efeitos do avanço tecnológico no desempenho da Liderança Estratégica e apontar quais competências demandam desenvolvimento e incremento ao cabedal de competências dos LE das FA brasileiras.

A fim de alcançar o objetivo geral, descrito acima, foram definidos os seguintes objetivos específicos: analisar e apontar os conceitos de LE e de competência apresentados pelas três FA; analisar e apontar as competências do LE por elas destacadas; consolidar um diretório de competências de liderança para as três FA; e avaliar a influência e os possíveis efeitos do desenvolvimento tecnológico no desempenho da Liderança. Cabe destacar que não foi encontrado no Diretório de Manuais do Ministério da Defesa (MD) um manual específico de liderança.

Este estudo se faz relevante em função de aludir a um assunto sempre atual, a liderança, abordando-a sob a ótica da transformação gerada pelo avanço tecnológico, ou seja, diante de um contexto de inovações que precisa ser compreendido e acompanhado pelo líder e, também, por fomentar o estudo da LE e das competências do Líder Estratégico, servindo de base para outros trabalhos.

O recorte temporal da pesquisa tem início em 2011 com a segunda edição do Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (EB) até os dias atuais.

A pesquisa se desenvolve utilizando-se a metodologia qualitativa, pelo método exploratório, por meio de coleta de dados nos manuais de liderança das três FA e em bibliografias e normas que envolvem o assunto.

O trabalho foi estruturado em quatro capítulos, considerando esta introdução como o primeiro capítulo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, explorando e apresentando os conceitos e as considerações a respeito da “Liderança Estratégica” e “Competências” para o exercício da liderança, normatizados pelas FA brasileiras, conteúdo que servirá de base para a elaboração de um diretório de competências relativas à LE para as três Forças e para alcançar o objetivo do estudo.

O terceiro capítulo traz a consolidação das competências do líder militar das três FA, formando um diretório de competências que permitirá o confronto com as competências a serem desenvolvidas ou incrementadas diante do contexto atual envolvido pelo avanço tecnológico.

O quarto capítulo aborda o avanço tecnológico com a análise da sua influência e dos seus efeitos no desempenho da Liderança, a fim de alcançar o objetivo deste estudo, verificando e extraindo, as competências que precisam ser desenvolvidas ou incrementadas ao LE das FA brasileiras.

No quinto capítulo, se desenvolvem as considerações finais, onde são elucidados os elementos objetivados por este trabalho, ou seja, as principais competências a serem destacadas e incluídas no Diretório de Competências das FA brasileiras.

A seguir serão analisados os manuais de liderança das três FA, a fim de apontar os conceitos de LE e competência por eles considerados, consolidando o referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: A LIDERANÇA ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER ESTRATÉGICO NAS FA BRASILEIRAS

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, base sobre o qual, mediante a apresentação dos conceitos e considerações a respeito da “Liderança Estratégica” e “Competências”, retirados dos manuais de liderança das três Forças, se desenvolverá a pesquisa.

2.1 A Liderança Estratégica nas FA brasileiras

De acordo com o Manual de Campanha, Liderança Militar, do Exército Brasileiro (EB) - C-20-10 2ª Edição (2011), a liderança é exercida em três níveis de comando: Pequenos Escalões; nível Organizacional/Tático; e nível Estratégico, podendo ser praticada de duas formas: Direta² e Indireta³.

A liderança no nível Estratégico é

exercida pelos **responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB**: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a **visão estratégica da Instituição**; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição (BRASIL, 2011, p. 6-6, *grifo nosso*).

O referido manual ressalta que, embora o líder nesse nível de comando pratique, essencialmente, a forma de liderança indireta, deverá também praticar a liderança direta no contato com seus subordinados diretos, buscando, ainda, meios e criando oportunidades para exercê-la junto aos seus subordinados mais afastados, com o objetivo de fortalecer os laços de liderança estabelecidos de forma indireta (BRASIL, 2011).

A Marinha do Brasil (MB), de acordo com o seu manual de liderança, DEnsM-1005, 2ª Revisão (2021), estabelece três níveis de liderança: liderança direta; organizacional; e estratégica. A LE é descrita como “**aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força**. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada”. (BRASIL, 2021, p. 2-

² A liderança direta ocorre em situações em que o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega (BRASIL, 2011, p. 6-4).

³ Na liderança indireta, o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados, estabelecendo uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo (BRASIL, 2011, p. 6-4).

4, *grifo nosso*).

Segundo o manual de liderança da MB, os líderes estratégicos devem formar e aprimorar novos líderes estratégicos, além de estabelecer as bases para o futuro da organização, explorando novos sistemas que auxiliem o alcance do êxito e, para alcançar seus objetivos, devem converter programas políticos e conceituais em ações práticas e concretas, o que envolve impulsionamento tecnológico e modelagem cultural (BRASIL, 2021).

A Força Aérea Brasileira (FAB), de acordo com o seu manual de liderança, MCA 2-1 (2016), também considera os três níveis de liderança: direta; organizacional; e estratégica. Aponta, ainda, que cada nível está diretamente relacionado à posição hierárquica do líder.

De acordo com o manual, os líderes estratégicos são os que

conhecem profundamente a Força, suas capacidades e têm as **habilidades necessárias para traçar o curso de ação necessário ao alcance dos objetivos estratégicos**. É esperado dos líderes nesse nível o conhecimento da interoperabilidade não apenas entre as Forças, mas a integração e sinergia de todas as expressões do Poder Naval (BRASIL, 2016, p. 26, *grifo nosso*).

Observa-se que as três forças consideram e conceituam o nível de liderança estratégico, apresentando a definição na mesma direção, na qual o LE é o responsável pela direção da Instituição, apontando o seu rumo de acordo com a sua visão estratégica.

No próximo tópico, serão analisadas as competências do LE de acordo com a visão das três FA.

2.2 Competências do Lider Estratégico nas FA brasileiras

O dicionário Michaelis define competência como “Conjunto de conhecimentos”⁴. Também pode se referir à “aptidão, ao designar a qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções”⁵.

A seguir serão apresentadas as competências para o desenvolvimento da liderança militar consideradas pelo EB, MB e FAB.

⁴ Michaelis Dicionário da Língua Portuguesa, consulta digital. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/compet%C3%Aancia/>>. Acesso em: 22 mar. 2023.

⁵ Equipe editorial de Conceito.de. *Competência - O que é, conceito e definição*. Disponível em <<https://conceito.de/competencia>>. Acesso em: 22 mar. 2023.

2.2.1 As competências do Líder Militar no EB

O manual de liderança militar do EB, apesar de dedicar o capítulo 5 às competências do líder militar, não apresenta uma definição de competência, mas descreve que ela “está relacionada com a transformação dos recursos **cognitivos**, **psicomotores** e **afetivos** em comportamentos que geram resultados práticos” (BRASIL, 2011, p. 5-1, *grifo nosso*) e posteriormente a associa a esses recursos, dividindo as competências do líder militar em dois níveis: **competências cognitivas e psicomotoras**; e **competências afetivas**. Esses níveis, por sua vez, são formados por **conhecimentos** e **habilidades**, no caso das competências cognitivas e psicomotoras, ou ligados ao domínio afetivo, no caso das competências afetivas, as quais são subdivididas em pessoais e interpessoais (BRASIL, 2011).

A tabela 1, abaixo, compila os campos de competência apresentados no manual e as competências específicas a eles relacionadas.

Tabela 1 - Competências do Líder Militar de acordo com o manual EB - C-20-10.

Competências cognitivas e psicomotoras	Competências afetivas	
	Pessoais	Interpessoais
Proficiência técnica e tática Aptidão física Conhecimento sobre o ser humano Autoconhecimento Conhecimento e compreensão da natureza humana Conhecimento dos subordinados	Competências diretamente relacionadas aos valores Coerência Coragem Coragem física Coragem moral Dedicção Imparcialidade Responsabilidade Competências relacionadas às habilidades individuais Adaptabilidade Autoconfiança Criatividade Decisão Dinamismo Equilíbrio emocional Flexibilidade Iniciativa Objetividade Organização Persistência Resistência Resistência física Resistência moral ou psicológica	Competências relacionadas às habilidades de relacionamento Comunicabilidade Camaradagem Cooperação Direção Empatia Persuasão Tato

Fonte: BRASIL, 2011, p. 5-1 a 5-8. Adaptação do autor.

Apesar de não explicitar como competência, o Manual destaca a Inteligência Emocional no capítulo referente às competências do líder militar, definindo-a 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 (BRASIL, 2011, p. 5-10).

O Manual relaciona, ainda, a Inteligência Emocional às inteligências intrapessoal e interpessoal e a divide em quatro habilidades fundamentais: o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento); a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional); o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato) (BRASIL, 2011).

Observa-se o destaque à Inteligência Emocional, mas sem explicitá-la como competência, dividindo-a em quatro habilidades fundamentais relacionadas às inteligências intrapessoais e interpessoal e que o autoconhecimento é posicionado como conhecimento sobre o ser humano no campo das competências cognitivas e psicomotoras (tabela 1) ao mesmo tempo que é posicionado como uma habilidade fundamental da Inteligência Emocional, relacionada à inteligência intrapessoal.

Adicionalmente, o manual pontua que alguns valores e competências passam a ser mais relevantes aos líderes militares estratégicos: a competência profissional; a capacidade de estabelecer visão de futuro; a coragem moral; a capacidade de negociação; o comprometimento; o senso de justiça; a direção; o caráter; a iniciativa; a visão estratégica; a responsabilidade; a integridade; a honestidade de propósitos; a dedicação e a firmeza de princípios. Dessa forma, considerando como valores o senso de justiça; o caráter; a integridade; a honestidade de propósitos; e a firmeza de princípios, o manual destaca novas competências, não listadas na tabela 1, como predativos mais relevantes aos líderes estratégicos militares, quais sejam: a **competência profissional**; **visão de futuro**; a **capacidade de negociação**; o **comprometimento**; e a **visão estratégica** (BRASIL, 2011, p. 6-6).

Em seguida o manual adiciona, outras competências ao desenvolvimento da liderança no nível estratégico: o **estabelecimento de relacionamentos funcionais externos**; o **conhecimento dos sistemas político e social**; o **relacionamento interpessoal**; a **visão prospectiva**; a **persuasão estratégica**; a **capacidade de**

comunicação; a flexibilidade para mudanças; e a transformação dos desafios em oportunidades.

2.2.2 As competências do Líder Militar na MB

O manual de liderança da MB, DEnsM-1005, 2ª Revisão (2021), define competência como:

Conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar (MENDONÇA, 2012; GAUDÊNCIO, 2007, citado por BRASIL, 2021, p. 3-1, *grifo nosso*).

A partir da definição, é apresentada a “Matriz de Competências” (Figura 1), ressaltando que o desenvolvimento das competências, principalmente as relacionadas às inteligências intrapessoal e interpessoal, para o exercício eficaz da liderança, é dever de todo militar. A partir da matriz, o manual relaciona as competências mínimas a serem aspiradas pelos militares que desejam exercer a liderança na Marinha (Tabela 2) (BRASIL, 2021):



Figura 1 – Matriz de competências.

Fonte: BRASIL, 2021, p. 3-2.

Tabela 2 - Competências mínimas para liderança na Marinha de acordo com o manual MB DEnsM-1005 2ª Rev.

Visão	Desenvolvimento profissional permanente Autoconhecimento Controle das emoções Automotivação Senso de humor Desprendimento
Entusiasmo	
Integridade ética	
Inteligência intrapessoal (autoliderança)	
Inteligência interpessoal	
Iniciativa	

Fonte: BRASIL, 2021, p. 3-2. Adaptação do autor.

Ao tratar da gestão das competências o manual apresenta outras competências como base da liderança: **higidez física; empatia; e habilidade para falar em público**. Destaca, ainda, que, para o seu exercício, há quatro fatores predisponentes: **autoridade organizacional, autoridade moral, conhecimento técnico e carisma** (BRASIL, 2021).

A Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137 1ª Revisão, apresenta, em seu anexo A, os principais atributos de um líder, compilados na tabela 3, abaixo:

Tabela 3 - Principais Atributos de um Líder de acordo com o EMA-137 1ª Rev.

Exemplo	Lealdade
Integridade Ética	Coragem
Humildade	Caráter
Competência Profissional	
Determinação	
Entusiasmo	
Capacidade Decisória	
Autoconfiança	
Autocontrole	
Flexibilidade	
Altruísmo	
Respeito	
Capacidade de Relacionamento Interpessoal	
Comunicação	
Iniciativa	
Senso de Justiça	

Fonte: BRASIL, 2013, p. A-1. Adaptação do autor.

O manual de liderança da Marinha também destaca a **Inteligência Emocional**, sem associá-la às competências, descrevendo-a como “um conceito da psicologia que caracteriza o indivíduo que é capaz de identificar e controlar seus sentimentos e suas emoções com mais facilidade” (BRASIL, 2021, p. 4-18), acentuando que a prática da liderança indica melhores resultados quando está em sintonia com os conceitos da Inteligência Emocional (BRASIL, 2021).

2.2.3 As competências do Líder Militar na FAB

O manual de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB), MCA 2-1 (2016), apresenta o conceito de competência com base nas suas cinco dimensões: Conhecimentos; Habilidades; Atitudes; Valores; e Emoção/Energia/Entorno/Entusiasmo (CHAVE), entendendo-a como:

Combinação sinérgica de **conhecimentos, habilidades**, atitudes, valores e entorno/entusiasmo, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al, 2008; MUSSAK, 2009, citado por BRASIL, 2016, p. 33).

O manual infere, ainda, que as competências para liderar, basicamente, consistem no conhecimento de como operar e construir o processo de influência de pessoas para alcançar um objetivo comum e “revelam-se quando o indivíduo é capaz de mobilizar seus recursos (atributo individuais) em prol da resolução de uma situação profissional complexa” (BRASIL, 2016, p. 29). Porém, as competências não são explicitamente apresentadas pelo manual, ele apenas relaciona as cinco dimensões de competências (CHAVE) com os cinco estágios de desenvolvimento de equipes, de acordo com a teoria da escada de COG⁶ (Tabela 4) e, também, as apresenta por meio de efeito desejado dentro das dimensões de liderança dos modelos transacional⁷ (Tabela 5) e transformacional⁸ (Tabela 6).

Tabela 4 - Competências do líder na Escada COG.

Estágio da equipe	Estilo do líder	C Conhecimento	H Habilidades	A Atitudes	V Valores	E Entorno/Entusiasmo	
1 Polido	Diretivo	Saber o que deve ser feito (clareza da missão).	Despertar a atenção do grupo para a missão	Saber motivar	Foco	Perceber o que desvia a atenção dos relacionamentos	Demonstrar paixão pela missão
2 “Por que estamos aqui?”	Diretivo	Saber como atingir a missão	Sustentar o direcionamento para a missão	Saber mobilizar o grupo para continuar focado	Perseverança	Idem ao anterior	Idem ao anterior
3 Competição por poder	Coaching	Saber gerenciar conflitos, compreender a interdependência das funções do grupo	Ter Inteligência Emocional	Promover a comunicação entre o grupo	Empatia	Perceber como os conflitos se estabelecem	Inspirar cooperação, convencer que há espaço para todos se destacarem, complementando-se
4 Cooperativo	Suporte	Conhecer processos de liderança em grupo	Fomentar a liderança distribuída e gerenciar a aceitação de novos membros	Permitir o desenvolvimento das lideranças dentro do grupo	Humildade	Perceber a identidade do grupo	Motivar a cooperação, o espírito de corpo

⁶ A Teoria da Escada de COG propõe uma taxionomia que ajuda a compreender o desenvolvimento de qualquer grupo por meio de cinco estágios do desenvolvimento de equipes: polido - os integrantes ainda estão se conhecendo e o grupo está começando a se formar; “porque estamos aqui” - as pessoas estão mais confortáveis trabalhando juntas; competição pelo poder - membros do time buscam papéis de liderança; cooperativo - aproximação do grupo e trabalho em equipe; e espírito de corpo - grupo desenvolvido como uma família e confiança mútua (BRASIL, 2016, p. 24).

⁷ A liderança transacional ocorre quando o contato entre o líder e seus liderados existe com o propósito de efetuar trocas de valor, utilizando dois fatores para exercer a influência: Gestão da Exceção - acompanhamento dos resultados alcançados pelos subordinados com medidas adotadas pelo líder para corrigi-los quando os resultados não são alcançados, podendo ser ativa ou passiva; e Recompensa contingente - onde o esforço do liderado é barganhado por meio de recompensas (BRASIL, 2016, p. 15).

⁸ Na liderança transformacional o líder e os liderados evoluem juntos para níveis em motivação e moralidade, levando em consideração quatro elementos: influência idealizada - o líder atua como exemplo de conduta; motivação inspiracional - o líder motiva e inspira seus liderados a conduzirem a evolução da organização; estimulação intelectual - o líder estimula seus liderados a serem criativos e inovadores; e consideração individualizada - o líder escuta individualmente as necessidades dos liderados (BRASIL, 2016, p. 16).

5 Espírito de corpo	Delegar	Conhecer amplamente as competências de seus subordinados	Saber para qual membro delegar cada tipo de tarefa	Manter a coesão do grupo	Confiança	Perceber as fraquezas e potencialidades de cada membro	Demonstrar empolgação quando surgem pensamentos criativos na equipe, estimulando-os
----------------------------	---------	--	--	--------------------------	-----------	--	---

Fonte: BRASIL, 2016, p. 34. Adaptação do autor.

Tabela 5 - Competências no modelo de Liderança Transacional.

	Dimensão da Liderança	Competências
TRANSACIONAL	Recompensa contingente	Expressar satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
		Discutir quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.
		Deixar claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas (prêmios, vantagens).
		Fornecer <i>feedbacks</i> positivos, elogios.
	Gestão de Exceção	Saber o momento e a forma de fornecer aos subordinados <i>feedbacks</i> negativos e críticas corretas.
		Discriminar em qual momento e de que maneira devem ser aplicadas as medidas disciplinares dispostas no Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER).

Fonte: BRASIL, 2016, p. 35.

Tabela 6 - Competências no modelo de Liderança Transformacional.

	Dimensão da Liderança	Competências
TRANSFORMACIONAL	Influência idealizada (Atributos)	Gerar orgulho por estarem do meu lado.
		Ir além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
		Atuar de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.
	Influência idealizada (Comportamentos)	Conversar sobre minhas crenças e valores mais importantes.
		Mostrar a importância de se ter um forte senso de obrigação.
		Considerar as consequências éticas e morais das decisões.
		Enfatizar a importância de se ter um senso único de missão.
	Motivação Inspiracional	Falar de forma otimista sobre o futuro.
		Falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
		Articular uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
		Expressar confiança de que metas serão alcançadas.
	Estimulação intelectual	Examinar situações críticas perguntando se são adequadas.
		Procurar alternativas diferentes ao solucionar problemas.
		Estimular que olhem para os problemas de diferentes ângulos.
		Sugerir novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
	Consideração Individualizada	Investir meu tempo ensinando e treinando.
Tratar os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.		
Considerar cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.		
Ajudar os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.		

Fonte: BRASIL, 2016, p. 35.

Quanto as competências apresentadas na tabela 4, observa-se um certo desajuste nas informações, visto que algumas dimensão não estão de acordo com as suas definições, por exemplo, o “saber motivar” é apresentado na dimensão “atitudes”,

relativa à “disposição em fazer”, quando deveria ser apresentado na dimensão “conhecimentos” que é relativa aos “saberes”; o “foco” é apresentado na dimensão “valores” que é definida como “crenças que norteiam ações”; “ter Inteligência Emocional” é apresentado na dimensão “habilidades”, definida como “destreza, proficiência técnica” (BRASIL, 2016, p. 29 e 31).

Percebe-se que, apesar de apresentar a definição de competência e as ações do líder nas suas dimensões (CHAVE); na liderança transacional; e transformacional, o manual da FAB não denomina explicitamente as competências do líder (BRASIL, 2016).

Dessa forma, buscou-se denominar as competências apresentadas nas suas dimensões e nos modelos de liderança transacional e transformacional, a fim de se obter um constructo balizador das competências do líder nas FA brasileiras (TABELAS 8, 9 e 10, ANEXO B).

Para isso, utilizou-se, como base para a identificação das competências apontadas nas tabelas 4, 5 e 6, o diretório geral de 53 competências identificadas por Rouco (2012), positiva e fortemente relacionadas à liderança (TABELA 7, ANEXO A).

Embora o manual do EB seja o único que não apresenta uma definição de competência, aponta uma relação com recursos cognitivos que vai ao encontro das definições apresentadas pelas outras FA, de modo que se percebe a relação dela com conhecimento e habilidades, sendo assim, passíveis de desenvolvimento.

Observa-se que as competências apresentadas são generalistas, não sendo apresentadas competências específicas para cada nível de comando.

No entanto, pode-se depreender que as competências apresentadas pelos manuais se aplicam a todos os níveis de liderança, uma vez que “os comandantes que devem liderar nos níveis mais elevados precisam exercer, também, a liderança direta em relação aos colaboradores mais próximos”, e “buscar oportunidades de, ainda que esporadicamente, exercer a liderança direta sobre todos os subordinados” (BRASIL, 2011, p. 2-7).

Apenas o manual do EB pontua algumas competências mais relevantes aos líderes militares estratégicos e acrescenta outras ao desenvolvimento da liderança neste nível, as quais foram destacadas no diretório geral de competências das três FA. O manual aponta, ainda, que para o Nível Estratégico “nem sempre são necessárias novas competências; muitas vezes; o que varia é o grau de importância de algumas em relação às demais” (BRASIL, 2011, p. 6-6).

3 DIRETÓRIO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS À LIDERANÇA ESTRATÉGICA PARA AS FA BRASILEIRAS

Embora o manual do EB seja o único que não apresenta uma definição de competência, aponta uma relação com recursos cognitivos que vai ao encontro das definições apresentadas pelas outras FA, de modo que se percebe a relação dela com conhecimento e habilidades, sendo assim, passíveis de serem desenvolvidas pelo líder.

Observa-se que as competências apresentadas são generalistas, não sendo apresentadas competências específicas para cada nível de comando, podendo-se depreender que se aplicam a todos os níveis, uma vez que “os comandantes que devem liderar nos níveis mais elevados precisam exercer, também, a liderança direta em relação aos colaboradores mais próximos”, e “buscar oportunidades de, ainda que esporadicamente, exercer a liderança direta sobre todos os subordinados” (BRASIL, 2011, p. 2-7).

Apenas o manual do EB pontua algumas competências mais relevantes aos líderes militares estratégicos e acrescenta outras ao desenvolvimento da liderança neste nível, as quais serão destacadas no diretório geral de competências das três FA (tabela 12). O manual aponta, ainda, que para o Nível Estratégico “nem sempre são necessárias novas competências; muitas vezes; o que varia é o grau de importância de algumas em relação às demais” (BRASIL, 2011, p. 6-6).

Diante de apresentado na seção anterior, a tabela 11, abaixo, consolida as competências do líder militar das três FA, sem agrupá-las à domínios ou a nenhum tipo de características que tenham em comum:

Tabela 11 - Consolidação das competências de liderança militar das FA brasileiras.

COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR - EB				
Adaptabilidade	Aptidão física	Autoconfiança	Autoconhecimento	Camaradagem
Capacidade de comunicação	Capacidade de negociação	Coerência	Competência profissional	Comprometimento
Comunicabilidade	Conhecimento dos sistemas político e social	Conhecimento dos subordinados	Conhecimento e compreensão da natureza humana	Cooperação
Coragem física	Coragem moral	Criatividade	Decisão	Dedicação
Dinamismo	Direção	Empatia	Equilíbrio emocional	Estabelecimento de relacionamentos funcionais externos
Flexibilidade	Flexibilidade para mudanças	Imparcialidade	Iniciativa	Objetividade
Organização	Persistência	Persuasão	Persuasão estratégica	Proficiência técnica e tática
Relacionamento interpessoal	Resistência física	Resistência moral ou psicológica	Responsabilidade	Tato
Transformação dos desafios em oportunidades	Visão de futuro	Visão estratégica	Visão prospectiva	
COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR - MB				
Altruísmo	Autoconfiança	Autoconhecimento	Autocontrole	Automotivação
Autoridade moral	Autoridade organizacional	Capacidade de Relacionamento Interpessoal	Capacidade decisória	Carisma
Competência Profissional	Comunicação	Conhecimento técnico	Controle das emoções	Coragem
Desenvolvimento profissional permanente	Desprendimento	Determinação	Entusiasmo	Exemplo
Flexibilidade	Habilidade para falar em público	Higidez física	Humildade	Iniciativa
Integridade ética	Inteligência interpessoal	Lealdade	Respeito	Senso de humor
Visão				
COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR - FAB				
Altruísmo	Camaradagem	Comando e direção	Comunicação	Comunicação assertiva
Confiança	Conhecimento dos subordinados	Consideração	Cooperação	Direção
Empatia	Entusiasmo	Foco	Gestor de mudanças	Humildade
Influência/ coação	Influência/referência	Inteligência emocional	Inteligência Interpessoal	Julgar e decidir eficazmente com ética
Liderança participativa	Liderança por delegação	Motivação inspiracional	Objetividade	Orientação para as tarefas
Otimismo	Perseverança	Persuasão	Raciocínio crítico	Reconhecimento, feedback positivo e valorização
Visão positiva				

Fonte: Fonte: BRASIL 2011; BRASIL, 2013; BRASIL; 2016; BRASIL 2021. Adaptação do autor.

Em função de todo o exposto, após uma avaliação das competências apresentadas nos manuais das três Forças, eliminando-se as que se sobrepõem ou estão implícitas noutras, formou-se um diretório geral de competências para o desenvolvimento da liderança das FA brasileiras (tabela 12), com destaque para as competências de maior relevância ao LE, baseado no manual do EB.

Este diretório servirá de base para a conclusão do estudo, onde se pretende verificar, frente ao crescente avanço tecnológico, quais competências demandam desenvolvimento e até mesmo se novas competências poderiam ser a ele acrescentadas.

Tabela 12 - Diretório geral de competência das FA brasileiras.

Adaptabilidade	Altruismo	Aptidão física	Autoconfiança	Autoconhecimento
Autocontrole	Automotivação	Autoridade moral	Autoridade organizacional	Camaradagem
Capacidade de negociação *	Capacidade decisória	Carisma	Coerência	Comando e direção
Competência profissional *	Comprometimento *	Comunicação *	Comunicação assertiva	Confiança
Conhecimento dos sistemas político e social *	Conhecimento dos subordinados	Conhecimento e compreensão da natureza humana	Conhecimento técnico	Consideração (Rouco)
Controle das emoções	Cooperação	Coragem física	Coragem moral	Criatividade
Decisão	Dedicação	Desenvolvimento profissional permanente	Desprendimento	Determinação
Dinamismo	Empatia	Entusiasmo	Equilíbrio emocional	Estabelecimento de relacionamentos funcionais externos *
Exemplo	Flexibilidade	Flexibilidade para mudanças *	Foco	Gestor de mudanças
Habilidade para falar em público	Higidez física	Humildade	Imparcialidade	Influência/ coação
Influência/ referência	Iniciativa	Integridade ética	Inteligência emocional	Inteligência interpessoal
Julgar e decidir eficazmente com ética	Lealdade	Liderança participativa	Liderança delegação por	Motivação inspiracional
Objetividade	Organização	Orientação para as tarefas	Otimismo	Perseverança
Persistência	Persuasão	Persuasão estratégica *	Proficiência técnica e tática	Raciocínio crítico
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	Relacionamento interpessoal *	Resistência moral ou psicológica	Respeito	Responsabilidade
Senso de humor	Tato	Transformação dos desafios em oportunidades *	Visão de futuro *	Visão estratégica *
Visão prospectiva *				

* Competências mais relevantes aos líderes militares estratégicos (BRASIL, 2011)

Fonte: BRASIL 2011; BRASIL, 2013; BRASIL, 2016; BRASIL 2021. Adaptação do autor.

4 O AVANÇO TECNOLÓGICO, SUA INFLUÊNCIA E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A sociedade em geral é cada vez mais impactada pelo avanço tecnológico, de modo que já fazem parte do vocabulário popular termos como, internet das coisas, código fonte, algoritmos, plataformas digitais, Inteligência Artificial, tornando “disrupção” a palavra em destaque na atualidade pela definição mais consistente das rupturas e transformações causadas pelo avanço tecnológico nos comportamentos das pessoas, no desenvolvimento das Organizações e dos conflitos e nas Relações Humanas e Internacionais.

Schneider (2018), *Sales Manager* no LinkedIn, em uma palestra no TEDx FAAP sobre o profissional do futuro, apresenta que a tecnologia está nos conduzindo para um futuro desconhecido, sendo possível que equipamentos e sistemas desenvolvam habilidades técnicas humanas e venham realizar suas tarefas. Porém, as habilidades comportamentais são inerentes aos seres humanos e, de acordo com a *Minerva School*, são as habilidades do futuro. Scheider (2018), apresentou, ainda, que o *World Economic Forum* reforçou esse “*insight*” ao listar as dez habilidades mais importantes do futuro, sendo todas elas habilidades comportamentais e não técnicas, onde a liderança e gestão de pessoas é apontada em quarto lugar no seu quadro.

Dessa forma, o LE deve passar por esse processo evolutivo quebrando velhos paradigmas na busca por uma liderança disruptiva. Para isso deve desenvolver as competências necessárias e estar aberto e entusiasmado na busca por novas competências advindas de todo esse processo.

Em sua palestra sobre os efeitos imediatos da revolução digital na sociedade e nos negócios, no TEDx SENAI Cuiabá, Gabriel (2021), futurista pelo IFTF (*Institute For The Future*) apresenta como os humanos vão garantir a sua existência e se manterem relevantes diante de máquinas superinteligentes. De acordo com a futurista, será necessário que os seres humanos desenvolvam três habilidades diferentes daquelas que focavam até o momento, levando-os a alcançar um cenário *super smart* ou sociedade 5.0. São elas: O **pensamento crítico** que traz uma das três dimensões que precisamos: visão e direção; **adaptabilidade** que traz a dimensão da ação e ampliação; e **humanidade**, que envolve emoção, ética e empatia e traz a dimensão da evolução, garantindo o futuro da humanidade como um todo.

Uma das principais características do mundo contemporâneo é a ascensão da

incerteza. Muitos líderes da atualidade foram formados sob a égide da certeza e repulsa ao que é imprevisto e duvidoso. Deste modo, em um mundo de imprevisibilidade, a admissão da ignorância pode ser vantajosa, de modo que **aprender a desaprender** se torna umas das chaves do sucesso, e para isso o líder deve ter a liberdade, a abertura e a humildade de enxergar suas limitações e buscar o novo, o inédito, o original, migrando para um novo paradigma baseado em informações, o que pode demandar a reconstrução do perfil de liderança (MAGALDI, 2018).

Magaldi (2018), apresenta uma lista publicada pela revista *Fobes*, apontando as “Dez qualidades que fazem um ótimo líder”: honestidade; saber delegar; comunicação; confiança; compromisso; atitude positiva; criatividade; intuição; capacidade de inspirar; e sintonia com pessoas.

Segundo o autor, mais do mesmo, uma vez que tais habilidades são requeridas para lidar com o mundo atual, não sendo explorados elementos requeridos para lidar com o mundo novo, que impõe a adoção do pensamento exponencial. Não que se deva subestimar a importância destas habilidades, elas devem estar presentes no perfil de um líder bem-sucedido, porém faz-se necessário ir além, com a reflexão dos requisitos para a liderança do futuro partindo destes elementos (MAGALDI, 2018).

Dessa forma, de acordo com Magaldi (2018), é impreterível que se agregue uma nova visão à essa perspectiva tradicional, aliando-se a ela oito novas competências que se tornam indispensáveis ao desenvolvimento do líder de sucesso:

a) **criador do futuro**: O líder deve desempenhar um papel fundamental ao impulsionar a busca por soluções inovadoras em áreas anteriormente inexploradas. Para adotar um pensamento exponencial, é essencial abandonar o pensamento linear, não se apegar às crenças e aos modelos antigos, ou seja, *hackear* o sistema atual em busca do novo. A palavra-chave desse comportamento é inquietude. Um traço comportamental já destacado anteriormente se desenvolve aqui: O líder deve **aprender a desaprender**.

b) **pensar bold**⁹: “O pensar grande está para o pensamento linear como o pensar bold está para o pensamento exponencial”. O pensar *bold* vai além de uma

⁹ O adjetivo *bold* tem diversas traduções do inglês, como ousado, arrojado, corajoso, audaz, atrevido, forte, vigoroso. Até mesmo a utilização do termo no campo da estética oferece uma percepção mais clara de seu significado. Uma letra *bold* é uma letra em negrito, mais destacada do que as outras (MAGALDI, 2018, p. 186).

perspectiva motivadora ou psicológica. Ele se manifesta por meio do entendimento profundo de todas as possibilidades geradas pela tecnologia na era atual e cobra uma mudança radical na mentalidade do líder, demandando a adoção de um *Growth Mindset* (*Mindset* de crescimento)¹⁰.

c) **Propósito Transformador Massivo**¹¹: O Propósito Transformador Massivo (MTP, na sigla em inglês) representa um avanço em relação ao conceito tradicional de propósito, baseando-se na ideia de que a tecnologia atual possibilita a solução de problemas globais que afetam, de maneira abrangente e transformadora, uma ampla gama de indivíduos. Para estabelecê-lo o líder deve orientar sua Organização para a transformação massiva, por meio de seu propósito essencial. Para isso o líder deve estabelecer uma visão de futuro clara, que cause um impacto significativo na vida de inúmeras pessoas, e em seguida, traçar planos estratégicos para executar essa visão.

d) **tomador de riscos**: Envolve conduzir seus liderados à ousadia, encarar o risco como parte do processo, não temer o fracasso, buscar uma nova fórmula para o crescimento da Organização, mesmo que para isso seja necessário desconstruir alguma estrutura ou processo original, estabelecendo bases para inovações.

e) **entendedor da Lei de Moore**¹², **plataformas e novas tecnologias**: Está relacionada ao domínio de conhecimentos sobre novas tecnologias, programação e familiarização com a IA, uma vez que a tecnologia é cada vez mais onipresente, raros são os sistemas atuais que não possuem tecnologia integrada, e a programação é a base para o desenvolvimento de aplicativos e sistemas gerenciais, já sendo comum a ideia de sistemas híbridos¹³, proveniente da relação

¹⁰ Carol Dweck, autora do livro *Mindset*, sentencia que o mundo se divide entre as pessoas que estão abertas ao aprendizado e aquelas que estão fechadas às descobertas provenientes da educação. Para dar conta desse novo universo, a autora desenvolveu o conceito do *Growth Mindset* que, em contraposição ao *Fixed Mindset*, é a mentalidade requerida para lidar com tal mundo. O conceito guarda muita similaridade com o pensar *bold* (MAGALDI, 2018, p. 189).

¹¹ No livro *Organizações exponenciais*, os autores inserem um conceito que visa preencher a lacuna entre a visão clássica do propósito e as demandas do novo ambiente empresarial. Surge o Propósito Transformador Massivo (MTP, na sigla em inglês) (MAGALDI, 2018, p. 191).

¹² Gordon Moore, em 1965, quando fundou a Intel e inventou o processador, preconizou que todo sistema computacional (qualquer equipamento que tem um chip) iria dobrar sua performance a cada dezoito meses, mantendo seu custo graças à evolução de processamento dos novos circuitos. Em 1975, Moore revisou a previsão, aumentando para dois anos o efeito de melhoria da performance em 100% (MAGALDI, 2018, p. 207).

¹³ O conceito de sistemas híbridos considera que, no futuro, seres humanos e sistemas computacionais estarão integrados e atuarão de forma síncrona no desenvolvimento de atividades e no processamento de informações (MAGALDI, 2018, p. 206).

homem/tecnologia.

f) **foco no cliente**: atualmente a tecnologia permite um entendimento mais abrangente desta visão presente no modelo tradicional de liderança, pois consegue aliar personalização com massificação ao utilizá-la para mapear informações do consumidor e conhecer seus gostos e desejos. Aparentemente o desenvolvimento desta competência não estaria relacionada ao LE militar, porém considerando-se que na sua missão precípua, bem como no que se refere às suas atribuições subsidiárias, as FA atendem à sociedade, o LE deve incorporar em seu cabedal de competências essa releitura do significado do tradicional “foco no cliente” e utilizar a tecnologia para promover a aproximação e o conhecimento das necessidades e anseios da sociedade (**foco na sociedade**), aumentando as conexões de valor com ela.

g) **capacidade de fazer grandes perguntas**: Em um mundo de incertezas não existe caminho fácil ou predeterminado, da mesma forma, não existem mais respostas prontas, como visto, é necessário assumir riscos. Em um mundo tecnológico, onde sistemas podem apontar soluções e caminhos, mais importante do que respostas certas é a formulação das perguntas certas. O LE não pode se ver como o “dono da razão” deve contar com a tecnologia e questionar o saber convencional de sua Organização, os rumos que estão sendo tomados, as práticas fundamentais e até a validade de suas premissas, além de estimular esse hábito nos seus liderados, uma vez que os computadores são excelentes em encontrar respostas, mas incapazes de desenvolver questões.

Uma grande pergunta é uma pergunta ambiciosa, porém realizável, capaz de começar a mudar a maneira como percebemos algo e que pode servir como catalisadora de mudanças (MAGALDI, 2018, p. 227).

h) **conector**: A tecnologia se desenvolve cada vez mais rapidamente e é capaz de integrar áreas tão diversas quanto os ambientes físico, digital, biológicos, dentre outros. O Lider Estratégico tem a visão ampla de suas Organizações e a gestão de especialistas, dessa forma deve procurar realizar a ligação entre todas as Organizações subordinadas, fazendo com que boas ideias e sistemas desenvolvidos individualmente possam trazer benefícios para o todo. É muito comum uma grande burocracia gerada pela falta de conectividade entre Organizações ou Departamentos e com isso a perda de eficiência da Organização como um todo. Para isso o LE deve buscar fontes de conhecimento fora do seu conteúdo convencional, como programação, psicologia, direito, gestão de processos, entre outras, e praticar e

praticar a colaboração, a experimentação e o empreendedorismo, fazendo com que todos os seus liderados tenham a mesma visão.

Em outro estudo, Swift, et al (2018), do *Korn Ferry Institute*, mostram, também, que, para o mundo digital de hoje, os líderes precisam aprimorar seu perfil de competências, o que requer um reequilíbrio de expectativas, sob pena de prejudicarem o trabalho da equipe:

that the strengths traditionally associated with excellence can now actively derail digital sustainability initiatives. For example, leadership styles that emphasized precision of execution through hierarchical decision-making now pull against the flexibility and inclusiveness leaders need to empower the digital-age workforce (SWIFT E LAOUCHEZ, 2017).

Swift, et al (2018), analisaram as características, competências e impulsionadores de mais de 500 líderes digitais e as compararam com as normas populacionais do banco de dados de avaliação de 4,5 milhões de dados do *Korn Ferry Institute*, obtendo o perfil de competências dos líderes digitais de alto desempenho, listadas a seguir:

- a) **Cultivar a inovação:** Criar novas e melhores maneiras de uma organização global ser bem-sucedida;
- b) **Gerenciar a ambiguidade:** Operar de forma eficaz mesmo quando as coisas não são certas ou o caminho a seguir não é claro;
- c) **Visão estratégica:** Ver possibilidades futuras e traduzi-las em estratégias revolucionárias;
- d) **Envolver e inspirar:** Criar um clima no qual as pessoas se sintam motivadas a fazer o melhor para ajudar a organização a atingir seus objetivos;
- e) **Impulsionar os resultados:** Obter resultados conscientemente, mesmo sob circunstâncias difíceis.

Pode-se observar que algumas competências relacionadas ao objeto deste estudo, apontadas por estudiosos diferentes, são coincidentes: criador do futuro x cultivar inovação; e PTM x visão estratégica.

Passando para o campo dos conflitos bélicos, diante do crescente avanço tecnológico, principalmente envolvendo a potencialização da internet, não só as relações humanas, mas estas também receberam uma nova dimensão, que ultrapassa os limites da Terra e tomam as dimensões do espaço (ADABO, 2014), conhecida como ciberespaço, “espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores” (LÉVY, 1999, p. 92),

dando origem a um novo tipo de guerra, a guerra cibernética, definida por Clarke e Knake, 2015, p. 10, como “ações de um estado-nação para invadir computadores ou redes de outra nação com a intenção de causar danos ou transtornos”.

Neste contexto, os países investem cada vez mais em ciência e tecnologia para atuarem neste novo campo de batalha, garantido a defesa de suas informações e impedindo o acesso de seus sistemas ao inimigo (ADABO, 2014).

Sistemas autônomos como carros de combate, navios e aeronaves ou drones guiados por IA podem identificar, engajar e abater alvos, com precisão, sem a intervenção humana. Além disso, cada vez mais, sistemas modernos têm feito parte da equipagem dos soldados, como exoesqueletos e sistemas de comunicação e de visão computadorizados, permitindo que as informações do campo de batalha cheguem em tempo real para o Posto de Comando¹⁴.

Diante desses fatos, pode-se depreender que há um grande impacto do avanço tecnológico na LE militar em situações de crise, uma vez que se observa:

a) O aumento da precisão e eficiência de sistemas e armamentos, permitindo que os líderes tomem decisões estratégicas mais precisas, com base nas informações obtidas em tempo real, o que requer, do LE, a **capacidade de análise de dados** que está diretamente relacionada à capacidade de **pensamento crítico e raciocínio lógico** por envolver a necessidade de análise informações em tempo real, identificação padrões, tendências e correlações relevantes, e aplicação desses dados na formulação de estratégias e na tomada de decisões estratégicas.

b) Aprendizagem contínua, acarretando o aumento da demanda por **conhecimento técnico** e atualização tecnológica por parte do LE, em função da maior diversidade, evolução e complexidade dos sistemas e armas, exigindo que os LE se mantenham atualizados, com o acompanhamento das tecnologias emergentes para a tomada de decisões precisas e estratégicas;

c) Dependência tecnológica cada vez maior, significando que uma falha em um sistema pode acarretar dificuldades nas decisões estratégicas e graves consequências na operação, de modo que o LE deve desenvolver sua **resiliência**, estando pronto para **adaptar-se** rapidamente às mudanças;

d) Necessidade de **gerenciamento constante dos riscos**, com

¹⁴ Disponível em: <<https://www.pocket-lint.com/pt-br/gadgets/noticias/142272-28-incriveis-armas-futuristas-que-mostram-o-poderio-militar-moderno/>>. Acesso em: 09 mai. 2023.

desenvolvimento de planos de contingência para possíveis falhas nos sistemas; e

e) Rápida integração com Forças amigas em cooperação, o que demanda habilidades de liderança em um ambiente multicultural bem desenvolvida.

Outro aspecto atualmente em destaque, se dá no campo **ético**, em função da necessidade de ser assegurado pelos LE, o uso responsável destes sistemas autônomos guiados por IA.

Neste contexto, ocorreu, no dia 16/02/2023, em Haia, na Holanda, a primeira cúpula internacional sobre o uso responsável de IA militar, onde mais de 60 países, entre eles os EUA e a China, assinaram uma declaração de uso responsável da IA nas FA, comprometendo-se com o desenvolvimento e utilização da IA militar de acordo com “obrigações legais internacionais e de uma forma que não prejudique a segurança, estabilidade e responsabilidade internacionais” (NAKAGAWA, 2023).

“Convidamos todos os estados a se juntarem a nós na implementação de normas internacionais, no que se refere ao desenvolvimento militar e uso de inteligência artificial” e armas autônomas, disse Bonnie Jenkins, subsecretária de Estado para Controle de Armas dos EUA¹⁵.

A secretária apresentou, ainda, uma estrutura militar norte-americana para o uso responsável de IA, propondo que os sistemas de armas de IA deveriam abranger “níveis apropriados de julgamento humano”, de acordo com as diretrizes do Departamento de Defesa (NAKAGAWA, 2023).

A China, por sua vez, apontou que as nações devessem “se opor à busca de vantagem militar absoluta e hegemonia por meio de IA” e trabalhar com a Organização das Nações Unidas (ONU) (*Ibidem*).

Cabe ressaltar que a Rússia não foi convidada, em função da invasão da Ucrânia que, por sua vez, não compareceu, e Israel, embora tenha participado, não assinou a declaração. Embora tenham assinado o acordo, os EUA e outras potências militares resistem a quaisquer limitações legais ao uso da IA, por temerem a possibilidade de uma posição desvantajosa em relação aos seus rivais (*Ibidem*).

Por fim, outro desafio se apresenta, ainda, aos LE diante dos investimentos cada vez maiores em capacitação profissional: um fenômeno conhecido como “fuga de cérebros”. Um tipo de migração específica de profissionais altamente qualificados de seus países, em função de propostas extremamente vantajosas. Tal fato levou o

¹⁵ Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/eua-emitem-declaracao-sobre-uso-responsavel-de-ia-nas-forcas-armadas/>>. Acesso em: 19 fev. 2023.

Brasil a passar da 72^a para a 80^a posição no ranking de competitividade global de talentos (GUITARRARA, 2021). Lidar com tais desafios exige o empenho de líderes competentes e motivadores.

De baixo desta breve análise contextual de influência do avanço tecnológico no desempenho da LE, pode-se então depreender a demanda por competências específicas ao LE, ainda não consideradas nos manuais das FA brasileiras:

Criador do futuro (aprender a desaprender); pensar bold (mindset de crescimento); Propósito Transformador Massivo; tomador de riscos (ousadia); entendedor da Lei de Moore, plataformas e novas tecnologias (conhecimento técnico especializado); foco no cliente (foco na sociedade); capacidade de fazer grandes perguntas (indagação); conector (conexão); gerenciar a ambiguidade; envolver e inspirar; impulsionar os resultados; pensamento crítico e raciocínio lógico; resiliência; gerenciamento de riscos; liderança multicultural; e ética.

Observa-se que o pensamento crítico, relacionado ao raciocínio crítico e a tão citada capacidade de “aprender a desaprender” (criador do futuro), relacionada à adaptabilidade, fazem parte do diretório geral de competências (tabela 12), denotando a importância destas competências e a necessidade de desenvolvimento diante deste novo contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se desenvolveu na busca da resposta à seguinte pergunta: quais competências demandam desenvolvimento e incremento ao cabedal de competências consolidadas pelas FA brasileiras, para o exercício da LE, frente ao crescente avanço tecnológico?

Esta inquietação faz-se pertinente pelos seguintes fatos: “as competências desejáveis para os líderes não são imutáveis; muito pelo contrário, elas devem acompanhar a situação vigente para atender às novas demandas dos ambientes interno e externo da Instituição” (BRASIL, 2011, pg. 6-6), de modo a quebrar velhos paradigmas; e o desenvolvimento tecnológico tem trazido um grande impacto no desenvolvimento da sociedade, promovendo mudanças e avanços já conhecidos como a 4ª Revolução Industrial, causando, assim, uma ruptura dos modelos clássicos de gestão.

Observa-se que a quebra de paradigmas no exercício da liderança já vem se desenvolvendo por longos períodos, porém se confronta agora com a necessidade de uma nova visão para o desenvolvimento da LE frente ao desenvolvimento tecnológico, uma visão disruptiva, o que exige o desenvolvimento de competências já consolidadas e o incremento de competências mais específicas.

Assim, para a edificação deste trabalho, buscou-se, como arcabouço, evidenciar, por meio de análise dos manuais de liderança das três Forças, as competências apontadas pelos mesmos como necessárias ao desenvolvimento da liderança, com destaque à LE, a fim de que tais competências fossem compiladas em um diretório geral de competências (tabela 12) que serviu de base para elucidação da resposta ao questionamento deste estudo, sendo que para isso, em um primeiro momento, foram analisados e apontados os conceitos de LE e de competências estabelecidos pelas três Forças.

Neste ambiente, observou-se que as três forças consideram e conceituam o nível de Liderança Estratégica, apresentando a definição na mesma direção, na qual o LE é o responsável pela direção da Instituição, apontando o seu rumo de acordo com a sua visão estratégica.

Embora o manual do EB seja o único que não apresenta uma definição de competência, aponta uma relação com recursos cognitivos que vai ao encontro das definições apresentadas pelas outras FA, de modo que se percebe a relação dela com

conhecimento e habilidades, sendo assim, passíveis de desenvolvimento.

Observou-se, ainda, que as competências apresentadas pelos três manuais são generalistas, não sendo apresentadas competências específicas para cada nível de comando.

No entanto, pode-se depreender que as competências apresentadas pelos manuais se aplicam a todos os níveis de liderança, uma vez que “os comandantes que devem liderar nos níveis mais elevados precisam exercer, também, a liderança direta em relação aos colaboradores mais próximos”, e “buscar oportunidades de, ainda que esporadicamente, exercer a liderança direta sobre todos os subordinados” (BRASIL, 2011, p. 2-7).

Apenas o manual do EB pontua algumas competências mais relevantes aos LE militares e acrescenta outras ao desenvolvimento da liderança neste nível, as quais foram destacadas no diretório geral de competências das três FA (tabela 12). O manual aponta, ainda, que para o nível estratégico “nem sempre são necessárias novas competências; muitas vezes, o que varia é o grau de importância de algumas em relação às demais” (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Patenteadas as competências relevantes ao desenvolvimento da LE pelas três Forças, o trabalho avançou em um estudo para deslindar a influência e os efeitos do avanço tecnológico no desempenho da LE e a consequente demanda por competências afins.

Tal estudo elucidou um cabedal de competências incrementais ao desenvolvimento da LE, frente ao avanço tecnológico, quais sejam:

Criador do futuro (aprender a desaprender); pensar bold (*mindset* de crescimento); Propósito Transformador Massivo (PTM); tomador de riscos (ousadia); entendedor da Lei de Moore, plataformas e novas tecnologias (conhecimento técnico especializado); foco no cliente (foco na sociedade); capacidade de fazer grandes perguntas (indagação); conector (conexão); gerenciar a ambiguidade; envolver e inspirar; impulsionar os resultados; pensamento crítico e raciocínio lógico; resiliência; gerenciamento de riscos; liderança multicultural; e ética.

Pode-se verificar que o pensamento crítico, relacionado ao raciocínio crítico e a tão citada capacidade de “aprender a desaprender” (criador do futuro), relacionada à adaptabilidade, fazem parte do diretório geral de competências (tabela 12), denotando que estas são as competências que carecem de desenvolvimento, pois se mostram competências fundamentais para o desenvolvimento da LE no contexto

tecnológico juntamente com a humanidade, caracterizada pelo conhecimento e compreensão da natureza humana, competência intrínseca ao ser humano que precisa ser constantemente desenvolvida e praticada pelos LE, podendo ser considerada uma contundente definição de liderança no futuro, diante da evolução dos sistemas e equipamentos, por se tratar de uma habilidade que estes não alcançarão.

As demais competências são incrementais e diretamente relacionadas ao desenvolvimento da LE frente ao avanço tecnológico.

Neste ponto, faz importante frisar que as competências apontadas como resposta ao questionamento deste estudo não esgotam as competências necessárias para o desenvolvimento da LE, de modo que este trabalho aponta como sugestões um aprofundamento do tema por meios de novos estudos e pesquisas; uma atualização dos manuais da FA brasileiras; e o desenvolvimento de um manual de liderança pelo Ministério da Defesa (MD).

O LE é um profissional vocacionado, que já seguiu uma grande jornada de Liderança e chegou a este estágio graças ao desenvolvimento de suas competências. Mas pode-se inferir que o que se aventa como conclusão é que a inquietude refletida no questionamento desta pesquisa deve estar presente no *mindset* de crescimento do LE, de modo que ele busque **adaptar-se**, constantemente e cada vez mais rápido às transformações emergidas pelo avanço tecnológico e, com isso, busque também o constante “*upgrade*” das competências a serem desenvolvidas ou incrementadas no desempenho da sua liderança, tendo por base o **pensamento crítico** e a **humanidade**.

6 REFERÊNCIAS

ADABO, Gabrielle. **Ciência e guerra: era uma vez internet**. 2014. Campinas. Revista ComCiência, versão On-line ISSN 1519-7654. Disponível em: <http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542014000400002&lng=en&nrm=iso24>. Acesso em: 05 mai. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Manual de Liderança da FAB MCA 2-1**. 2016. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/630823435/MCA-2-1-Manual-de-Lideranca-FAB#>>. Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C20-10. Liderança Militar**. 2ª Edição, 2011. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/302>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1005 – Manual de Liderança da Marinha, 2ª Revisão**. 2021. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/eames/sites/www.marinha.mil.br/eames/files/DEnsM-1005%202Rev.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. **EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha**. 2013. Disponível em: <<http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000012/00001229.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2023.

Clarke, Richard A. e Knake, Robert K. **Guerra Cibernética. A próxima ameaça à segurança e o que fazer a respeito**. 2015. Rio de Janeiro: Brasport. 243 p.

GABRIEL, Martha. **3 habilidades que podem salvar o seu futuro**. Cuiabá, não paginado, 5 de mar. 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=lhpTfJ6e0Cg>>. Acesso em: 08 abr. 2023.

GUITARRARA, Paloma. **Fuga de cérebros**. 2021. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/migracao-cerebros.htm>>. Acesso em 05 maio 2023.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 1999. São Paulo: Editora 34 Ltda. 264 p.

MAGALDI, Sandro e NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial** [livro eletrônico]. 2018. São Paulo: Editora Gente. 278 p.

NAKAGAWA, Liliane. **Mais de 60 países assinam apelo para uso responsável de inteligência artificial para fins militares**. 2023. Sítio Tecmasters. Disponível em: <<https://tecmasters.com.br/paises-uso-inteligencia-artificial-militares/>>. Acesso em 09 mai. 2023.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Lisboa: [s.n.], 2012. 565 p. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11067/136>>. Acesso em: 08 abr. 2023.

SCHNEIDER, Michelle. **O profissional do futuro**. São Paulo, não paginado, 5 jul. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A>. Acesso em: 31 mai. 2023.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial** [livro eletrônico]. 2019. São Paulo: Edipro. 160 p.

SWIFT, Melissa e LAOUCHEZ, Jean-Marc. **The Korn Ferry Digital Sustainability Index 2017: Los Angeles**. 2017. Disponível em: <<http://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/The-Korn-Ferry-Digital-Sustainability-Index-paper-Digital.pdf>>. Acesso em 06 mai. 2023.

SWIFT, Melissa; LONG, David; PIKE, John; e DONALD, Laura. **Leaders for the Digital Age**. 2018. Los Angeles. Disponível em: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Global-Digital-Leadership_Paper_Digital-2019_0725.pdf>. Acesso em 06 mai. 2023.

ANEXO A

Diretório geral de competências de liderança.

Tabela 7 - Diretório geral de competências de liderança por Rouco (2012).

Abertura à experiência	Abertura à multiculturalidade	Consideração	Aptidão técnica e profissional	Autoconfiança
Autocontrole	Autoestima	Avaliador organizacional	Compromisso	Capacidade para resolver problemas
Carisma	Comando e direção	Comunicação	Consciência organizacional	Coragem
Promoção do desenvolvimento	Determinação e perseverança	Conhecedor da cultura militar	Eficaz em interações e ambientes complexos	Empatia
Comunicação assertiva	Comunicação agressiva	Liderança diretiva	Liderança participativa	Liderança por delegação
Flexibilidade e adaptabilidade	Coesão e trabalho de equipe	Gestor de conflitos e negociação	Gestor de mudança	Humor
Influência/coação	Influência/persuasão	Influência/referência	Difundir informação	Iniciativa e autonomia
Integridade	Inteligência social	Julgar e decidir eficazmente com ética	Lealdade	Networking
Optimismo e entusiasmo	Orientação para as tarefas	Orientação para as relações humanas	Pensamento estratégico	Raciocínio analítico
Raciocínio crítico	Reconhecimento, feedback positivos e valorização	Relações interpessoais	Resiliência	Assumir riscos
Tomar decisões	Transparência	Visão		

Fonte: Rouco, 2012, p. 539. Adaptação do autor.

ANEXO B

Denominação das competências apresentadas nas suas dimensões e nos modelos de liderança transacional e transformacional.

Tabela 8 - Denominação das competências do líder na Escada COG.

Estágio da equipe	Estilo do líder	C Conhecimento	H Habilidades	A Atitudes	V Valores	E Entorno/Entusiasmo	
1 Polido	Diretivo	Saber o que deve ser feito (clareza da missão). [Direção (EB)]	Despertar a atenção do grupo para a missão [Direção (EB)]	Saber motivar [Motivação inspiracional (FAB)]	Foco	Perceber o que desvia a atenção dos relacionamentos [Inteligência interpessoal (MB)]	Demonstrar paixão pela missão [Entusiasmo (MB)]
2 “Por quê estamos aqui?”	Diretivo	Saber como atingir a missão [Objetividade (EB)]	Sustentar o direcionamento para a missão [Direção (MB)]	Saber mobilizar o grupo a continuar focado [Persuasão (MB)]	Perseverança	Idem ao anterior	Idem ao anterior
3 Competição por poder	Coaching	Saber gerenciar conflitos, compreender a interdependência das funções do grupo [Inteligência interpessoal (MB)]	Ter Inteligência Emocional [Inteligência emocional]	Promover a comunicação entre o grupo [Comunicação (MB)]	Empatia	Perceber como os conflitos se estabelecem [Inteligência interpessoal (MB)]	Inspirar cooperação, convencer que há espaço para todos se destacarem, complementando-se [Cooperação (EB)]
4 Cooperativo	Suporte	Conhecer processos de liderança em grupo [Liderança participativa (Rouco)]	Fomentar a liderança distribuída e gerenciar a aceitação de novos membros [Liderança participativa (Rouco)]	Permitir o desenvolvimento das lideranças dentro do grupo [Liderança por delegação (Rouco)]	Humildade	Perceber a identidade do grupo [Inteligência interpessoal (MB)]	Motivar a cooperação, o espírito de corpo [Cooperação (EB)]
5 Espírito de corpo	Delegar	Conhecer amplamente as competências de seus subordinados [Conhecimento dos subordinados (EB)]	Saber para qual membro delegar cada tipo de tarefa [Liderança por delegação (Rouco)]	Manter a coesão do grupo [Camaradagem (EB)]	Confiança	Perceber as fraquezas e potencialidades de cada membro [Conhecimento dos subordinados (MB)]	Demonstrar empolgamento quando surgem pensamentos criativos na equipe, estimulando-os [Entusiasmo (MB)]

Obs.: Incluída a denominação da competência, de acordo com as competências apresentadas nos manuais do EB e MB e no diretório geral de competências de liderança por Rouco (2012) (tabela 7).

Fonte: BRASIL, 2016, p. 34; Rouco, 2012. Adaptação do autor.

Tabela 9 - Denominação das competências no modelo de Liderança Transacional.

	Dimensão da Liderança	Competências
TRANSACIONAL	Recompensa contingente	Expressar satisfação quando os outros correspondem às expectativas. [Reconhecimento, feedback positivo e valorização (Rouco)] *
		Discutir quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. [Orientação para as tarefas (Rouco)]
		Deixar claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas (prêmios, vantagens). [Reconhecimento, feedback positivo e valorização (Rouco)]
		Fornecer <i>feedbacks</i> positivos, elogios. [Reconhecimento, feedback positivo e valorização (Rouco)]
	Gestão de Exceção	Saber o momento e a forma de fornecer aos subordinados <i>feedbacks</i> negativos e críticas corretas. [Comunicação assertiva (Rouco)]
		Discriminar em qual momento e de que maneira devem ser aplicadas as medidas disciplinares dispostas no Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER). [Influência/ Coação (Rouco)]

Obs.: Incluída a denominação da competência, de acordo com as competências apresentadas nos manuais do EB e MB e o diretório geral de competências de liderança por Rouco (2012) (tabela 7).

Fonte: BRASIL, 2013, p. 35; Rouco, 2012. Adaptação do autor.

Tabela 10 - Denominação das competências no modelo de Liderança Transformacional.

	Dimensão da Liderança	Competências
TRANSFORMACIONAL	Influência idealizada (Atributos)	Gerar orgulho por estarem do meu lado. [Influência/ Referência (Rouco)] *
		Ir além do interesse pessoal pelo bem do grupo. [Altruísmo (MB)]
		Atuar de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. [Influência/ Referência (Rouco)]
	Influência idealizada (Comportamentos)	Conversar sobre minhas crenças e valores mais importantes. [Influência/ Referência (Rouco)]
		Mostrar a importância de se ter um forte senso de obrigação. [Orientação para as tarefas (Rouco)]
		Considerar as consequências éticas e morais das decisões. [Julgar e decidir eficazmente com ética (Rouco)]
		Enfatizar a importância de se ter um senso único de missão. [Comando e direção (Rouco)]
	Motivação Inspiracional	Falar de forma otimista sobre o futuro. [Otimismo]
		Falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. [Entusiasmo]
		Articular uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. [Visão positiva]
		Expressar confiança de que metas serão alcançadas. [Confiança]
	Estimulação intelectual	Examinar situações críticas perguntando se são adequadas. [Raciocínio crítico (Rouco)]
		Procurar alternativas diferentes ao solucionar problemas.

		[Raciocínio crítico (Rouco)]
		Estimular que olhem para os problemas de diferentes ângulos. [Raciocínio crítico (Rouco)]
		Sugerir novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. [Gestor de mudanças (Rouco)]
	Consideração Individualizada	Investir meu tempo ensinando e treinando. [Consideração (Rouco)]
		Tratar os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. [Consideração (Rouco)]
		Considerar cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. [Consideração (Rouco)]
		Ajudar os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes. [Consideração (Rouco)]

Obs.: Incluída a denominação da competência, de acordo com as competências apresentadas nos manuais do EB e MB e o diretório geral de competências por Rouco (2012) (tabela 7).

Fonte: BRASIL, 2013, p. 35; Rouco, 2012. Adaptação do autor.