

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

Maj Inf **BRUNO GONÇALVES DA SILVA**

**O desenvolvimento da Liderança no itinerário formativo dos oficiais
da Linha de Ensino Militar Bélica na Era do Conhecimento**



Rio de Janeiro
2023

Maj Inf **BRUNO GONÇALVES DA SILVA**

**O desenvolvimento da Liderança no itinerário formativo dos oficiais da
Linha de Ensino Militar Bélica na Era do Conhecimento**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Comando e
Estado-Maior do Exército como pré-
requisito para a matrícula no Programa de
Pós- graduação *latu sensu* em Ciências
Militares, com ênfase em Defesa.

Orientador: Ten Cel Inf **THIAGO CUNHA GOMES**

Rio de Janeiro
2023

S586d Silva, Bruno Gonçalves da

O desenvolvimento da Liderança no itinerário formativo dos oficiais da Linha de Ensino Militar Bélica na Era do Conhecimento. / Bruno Gonçalves da Silva. - 2023.

42 f.; il; 30 cm

Orientação: Thiago Cunha Gomes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) —Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 40-42

1. Liderança. 2. Era do Conhecimento. I Título.

CDD 355.4

Maj Inf **BRUNO GONÇALVES DA SILVA**

O desenvolvimento da Liderança no itinerário formativo dos oficiais da Linha de Ensino Militar Bélica na Era do Conhecimento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército como pré-requisito para a matrícula no Programa de Pós-graduação *latu sensu* em Ciências Militares, com ênfase em Defesa

Aprovado em 06 de outubro de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

THIAGO CUNHA GOMES – TC Inf – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

RENATO ROCHA DRUBSKY DE CAMPOS – Maj Art – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

SAUL ISAIAS DA ROSA – Maj Inf – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela grandeza da vida e pleno gozo da minha saúde física, mental e espiritual.

À minha família, pela compreensão de minhas ausências para confecção deste trabalho.

Aos meus pais, por me mostra o caminho do bem, enraizando em mim valores, dignidade, respeito e consciência de que o esforço vale a pena.

Ao Exército Brasileiro, pela oportunidade em realizar um trabalho monográfico, de modo a ampliar o conhecimento profissional.

Ao meu orientador, não apenas pela orientação, como também pelo espírito de sã camaradagem demonstrado ao longo do processo construtivo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. AS TEORIAS DE LIDERANÇA APLICADAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO....	13
2.1 A liderança no Sistema de Educação e Cultura do Exército Brasileiro.....	21
2.2 O Plano de Disciplina da Academia Militar das Agulhas Negras.....	23
2.3 O Plano de Disciplina da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.....	25
2.4 O Plano de Disciplina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército..	26
3. AS TEORIAS DE LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO	27
3.1 As características da Era do Conhecimento.....	27
3.2 Os aspectos dos conflitos na Era da Informação.....	31
3.3 As teorias contemporâneas de liderança.....	32
4. TRAÇOS DO LÍDER NA ERA DO CONHECIMENTO	34
4.1 Os desafios do líder nos tempos atuais.....	34
4.2 Os requisitos de um líder no século XXI.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS (análise geral)	39
REFERÊNCIAS	40

RESUMO

A constante transformação da sociedade contemporânea requer habilidades e capacidades disruptivas para lidar com momentos de pressão. A liderança sem sombra de dúvida é uma ferramenta importante nesse processo pois, tanto em tempo de paz quanto na guerra, homens e mulheres em posição de chefia e comando estão constantemente submetidos a difíceis situações as quais devem tomar importantes decisões. No campo militar esta situação é ainda mais preocupante haja vista as possíveis consequências de uma decisão ou ausência dela durante o fragor do combate, no qual a vida de dezenas, centenas e até milhares de soldados dependem da ação de um líder. Por isso, cresce de importância o Exército Brasileiro acompanhar a evolução da liderança ao longo da história e, mais precisamente, no momento atual, na Era do Conhecimento. “Quando a guerra vier, não haverá tempo para preparar líderes”, segundo essa frase atribuída a Confúncio, filósofo chinês antigo, em razão disto, a formação de um líder militar inicia já na sua seleção e segue até o final da carreira, principalmente no âmbito da oficialidade. Os oficiais de carreira são os responsáveis para a manutenção dos princípios e valores que guiam os integrantes pois cabe a essa classe conduzir o futuro da Força Terrestre. Dentro da instituição, os locais mais apropriados para o desenvolvimento, análise e imersão da liderança certamente são as escolas militares de formação, aperfeiçoamento e especialização, as quais permitem aos oficiais se debruçarem sobre o tema de maneira integral na busca de discussões, e assim evoluir profissionalmente ao longo do itinerário formativo dos oficiais da Linha de Ensino Militar Bélica. Nesse sentido, a instituição procura manter ativo o espírito de liderança em seus oficiais preparando-os para liderarem em quaisquer situação ao longo da carreira, dando-lhes conhecimento e condições para exercerem a liderança em seus diversos níveis e formas, seja ela direta ou indireta. Dessa maneira, o presente estudo tem como objetivo analisar os conceitos de liderança aplicadas nas escolas militares, suas teorias e seus principais teóricos, e também analisar os atuais conceitos sobre liderança, que a cada evolução vem se modificando e adequando às transformações social, econômica e tecnológica. A partir disso, atualizar, se for o caso, os preceitos teóricos utilizados como referências, não apenas pelos oficiais mas para todos os militares que egressam na força e que atuam em cargos e funções de chefia, comando e liderança.

Palavras-chave: Liderança, Era do Conhecimento, itinerário formativo

ABSTRACT

The constant transformation of contemporary society requires disruptive skills and capabilities to deal with moments of pressure. Leadership is undoubtedly an important tool in this process because, both in times of peace and in war, men, and women in positions of leadership and command are constantly subjected to difficult situations in which they must make important decisions. In the military field, this situation is even more worrying given the possible consequences of a decision or lack thereof during the heat of combat, in which the lives of dozens, hundreds and even thousands of soldiers depend on the action of a leader. Therefore, it is increasingly important for the Brazilian Army to monitor the evolution of leadership throughout written history and, more precisely, at the present time, in the Age of Knowledge. "When war comes, there will be no time to prepare leaders", according to this phrase attributed to Confucius, an ancient Chinese philosopher, the training of a military leader begins from his selection and continues until the end of his career, mainly in the field of officialdom. Career officers are responsible for maintaining the principles and values that guide members as it is up to this class to lead the future of the Land Force. Within the institution, the most appropriate places for the development, analysis and immersion of leadership are certainly the military training, improvement, and specialization schools, which allow officers to focus on the topic in an integral way in the search for discussions, and thus evolve professionally throughout the training itinerary of officers of the Military Education Line. In this sense, the institution seeks to maintain active leadership in its officers, preparing them to lead in any situation throughout their career, giving them the knowledge and conditions to exercise leadership at its various levels and forms, whether direct or indirect. In this way, the present study aims to analyze the concepts of leadership applied in military schools, their theories, and their main theorists, and also to analyze the current concepts about leadership, which with each evolution has been modifying and adapting to social, economic and social transformations. technological. From this, update, if applicable, the theoretical precepts used as references, not only by officers but for all military personnel who join the force and who work in positions and functions of leadership, command and leadership.

Keywords: Leadership, Era of Knowledge, training itinerary

1 INTRODUÇÃO

A arte de liderar é a arte de lidar com a natureza humana, influenciar emoções, modificar atitudes e suscitar comportamentos (GOULART, 2012).

O tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social. Os meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se, cada vez mais, no estudo da fenomenologia da liderança (BRASIL, 2011)

De acordo com o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. Segundo definição de manuais norte americanos liderança é uma atividade capaz de influenciar pessoas provendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização (EUA, 2019, tradução nossa).

Observa-se que o conceito de liderança ainda não está totalmente definido. Diante disso, diversos autores tentam, por meio de estudos e experimentos, explicar e definir as diversas formas da aplicação desse fundamento. No âmbito militar, não é diferente, pois a liderança é preceito fundamental para os oficiais e praças que acendem a posições de chefia e comando. Esse atributo contribui significativamente para o exercício de suas funções, em qualquer escalão, tanto em tempos de paz quanto de guerra.

Com isso, o Exército Brasileiro desenvolveu no início do século XXI o manual C20-10 – LIDERANÇA MILITAR, que, segundo a própria definição de sua finalidade, procurou estabelecer os conceitos básicos e os fundamentos teóricos que sistematizem a doutrina de liderança e da liderança militar no âmbito da Força Terrestre, interrelacionando à Doutrina Militar Terrestre (DMT), sem, para isso, definir parâmetros eternos. Tal consideração deve-se ao fato de que o fenômeno da liderança vem sendo intensamente estudado e recebe aportes importantes de várias áreas do conhecimento, principalmente da psicologia social e da organizacional. (BRASIL, 2011).

Nesse escopo, estudiosos na área de psicologia social e comportamental aprofundaram-se cada vez mais nesse tema, relacionando liderança à gestão organizacional.

Definimos **liderança** como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010)

Ademais, a evolução da sociedade conduziu à novas reflexões sobre o que é ser líder. A passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento e Informação, no final do

século XX, trouxe um cenário indefinido, globalizado e altamente volátil, sucitando assim, a criação de acronimos para definir o momento em que o mundo vive, tais como VUCA e BANI.

O significado de cada letra representada na sigla define as características do mundo atual segundo o autor do acrônimo.

Volatilidade (Volatility) - Parece que o mundo está escorrendo por nossas mãos, tamanha a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. À medida que os eventos se desdobram de formas completamente inesperadas, está se tornando impossível determinar causa e efeito. Um bom exemplo disso são os meios de comunicação.

Incerteza (Uncertainty) - Está se tornando mais difícil antecipar eventos ou prever como eles se desdobrarão. Previsões históricas e experiências passadas já não têm a mesma relevância e raramente são aplicáveis como base para prever a forma das coisas que estão por vir. Com isso, está se tornando quase impossível planejar investimentos, desenvolvimento e crescimento à medida que se torna cada vez mais incerto para onde o trajeto está levando.

Complexidade (Complexity) - Nosso mundo moderno é mais complexo do que nunca. Quais são as razões e os efeitos? Problemas e suas repercussões dividem-se em multicamadas mais difíceis de entender. Essas camadas também se misturam, tornando impossível obter uma visão geral de como as coisas estão relacionadas. As decisões são reduzidas a uma emaranhada rede de reação e contrarreação — e escolher o caminho correto é quase impossível.

Ambiguidade (Ambiguity) - Não dá mais para tentar padronizar as coisas ou as melhores práticas, como se todos os grupos e realidades fossem os mesmos. Em outras palavras, o mundo binário deixou de existir. Nem tudo é preto e branco — o cinza também é uma opção. No *Facebook*, por exemplo, a dicotomia homem–mulher cai por terra ao serem apresentadas 56 possibilidades de gênero para serem definidos os públicos-alvo. (BARRETO, 2019)

O mesmo ocorre para o acrônimo BANI:

Fragilidade (Brittleness): os últimos tempos nos mostraram que o mundo é frágil. No conceito BANI um sistema frágil pode funcionar perfeitamente e, de repente, colapsar sem aviso. De uma hora para outra pode aparecer um vírus, um concorrente pode mudar a lógica do mercado ou uma falha do outro lado do mundo pode afetar o nosso continente. É um contexto de insegurança e mudanças constantes. Somos totalmente frágeis.

Ansiedade (Anxiety): uma pessoa ansiosa se sente impotente e incapaz de tomar decisões. Neste estado de espírito consideram que quaisquer das opções disponíveis podem resultar num fracasso estrondoso. Sentimos como se cada minuto perdido na tomada de decisões nos deixasse mais para trás. Em um contexto BANI a diferença entre sucesso e fracasso pode estar no tempo de resposta às fragilidades que enfrentamos. A proliferação de “fake news”, de versões dos fatos incompletas ou distorcidas e de redes sociais entupidas de “influencers”, sem nenhum conteúdo ou lastro intelectual, só aumentam o grau de ansiedade do povo, criando distrações e fazendo com que percam o foco no que realmente importa.

Não linearidade (Nonlinearity): Ao longo da vida fomos treinados para atuar num mundo estável e raciocinar de forma cartesiana. Não há como pensar de forma estruturada num mundo desestruturado, logo o planejamento estratégico deve ser adaptável às circunstâncias em um ambiente não linear e uma pequena decisão pode ter grandes resultados. Nada mais é certo, os altos e baixos não são proporcionais.

Incompreensibilidade (Incomprehensibility): Tudo acontece tão rápido que cada vez mais parece que entendemos menos, logo, tentamos achar resposta para tudo

e nos baseamos em dados e nas inúmeras informações que temos de todos os lados. Contudo, toda hora nossos conceitos e ideias mudam. O fato inegável é que os processos no mundo atual são massivos e não sabemos ainda seus efeitos completos. Não conseguimos acompanhar nem mesmo mudanças sociais, quem dirá tecnológicas. (SILVA, 2022)

Existem ainda autores que definem, de maneira mais simples, a Era do Conhecimento da seguinte forma:

[...] alta intensidade de mudanças de relevante importância e impactos econômicos, políticos e sociais. Em épocas de transformações tão radicais e abrangentes como essa, caracterizada pela transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, aumenta-se, em muito, o grau de indefinições e incertezas (LASTRES, ALBAGLI, LEMOS e LEGEY, 2002).

A fim de acompanhar as rápidas mudanças em curso é relevante a aquisição de novas capacitação e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de aprender e interagir (LASTRES, ALBAGLI, LEMOS e LEGEY, 2002).

Nesse cenário, o EB modificou seu sistema de ensino e aprovou, em 28 de fevereiro de 2021, a Diretriz para o Projeto de Implantação do Ensino por Competências nos seus diversos estabelecimentos de ensino militar, conforme Portaria nº 137, na tentativa de acompanhar essas transformações. Segundo o sítio eletrônico da Diretoria de Ensino Superior Militar (DESMil), o Projeto Ensino por Competências nasceu da necessidade de melhor direcionar o preparo do profissional militar ao desempenho de cargos e funções, no contexto de cenários complexos e imprevisíveis, próprios do contexto mundial do Século XXI.

Além disso, o projeto em tela apontou para a atividade 12.2.3.1 do Objetivo Estratégico do Exército (OEE) 12, previsto no Plano Estratégico do Exército (PEE) 2020-2023, cuja finalidade é intensificar a capacitação em liderança direta, organizacional e estratégica. (BRASIL, 2019).

Portanto, questionou-se se a atual teoria da liderança adotada nas disciplinas de Liderança Militar, dentro do itinerário formativo dos oficiais da Linha de Ensino Militar Bélica, está realmente adequada à Era do Conhecimento?

O objetivo geral foi analisar as teorias de liderança aplicadas nos Estabelecimentos de Ensino, do itinerário formativo dos oficiais de carreira, e verificar se atendem as demandas necessária para a formação de líderes capazes de conduzir homens em combates e os desafios da Era do Conhecimento.

A fim de viabilizar a consecução desse objetivo geral, foram formulados os objetivos intermediários que permitiram a coleta e a análise de dados sobre o desenvolvimento da liderança militar e sua consonância com a Era do Conhecimento:

1. Identificar as teorias de liderança seguidas pelos Estabelecimentos de

Ensino (Estb Ens).

2. Identificar as teorias de liderança da Era do Conhecimento.
3. Identificar os desafios e requisitos do líder na Era do Conhecimento.

A pesquisa delimitou como objeto de estudo a disciplina de liderança militar. Nesse sentido, foi feita a análise de quais as teorias de liderança estão sendo desenvolvidas no âmbito das três principais escolas militares existentes no itinerário formativo do oficial de carreira, AMAN, EsAO e ECEME. O estudo abrangeu apenas os oficiais combatentes da Linha de Ensino Militar Bélica (LEMB).

A delimitação temporal ocorreu com base nas legislações, planos e metodologias escolares atuais, considerando-se a documentação que serve de base para os Estb Ens, do corrente ano, ou de anos anteriores, no entanto, que ainda estejam em vigor e devidamente aprovadas pelo Órgão de Direção Setorial, a Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).

O projeto em questão enquadrou na linha de pesquisa da Educação Militar e possuiu ênfase na reflexão de questões centrais que envolvem os rumos da educação militar no novo milênio.

A pesquisa encontrou relevância na Política Militar Terrestre (PMT) de 2019, que define a educação e o ensino em um de seus objetivos, como observa-se no item 12. Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX):

Aperfeiçoar o SECEX, mantendo-o atualizado, com modernas técnicas de ensino e com uma infraestrutura adequada, permitindo a qualificação dos militares, de ambos os sexos, para a **superação dos desafios da Era do Conhecimento**, assim como o **desenvolvimento** das diversas competências necessárias ao desempenho profissional, da cultura de inovação, do pensamento crítico, **da liderança** e da internalização de valores. (BRASIL, 2019, **grifo nosso**)

Nessa política ainda, o EB identifica como fator crítico do sucesso a atualização permanente dos perfis e currículos, orientados ao desenvolvimento das capacidades necessárias para o desempenho profissional, mantendo-os compatíveis e adequados (BRASIL, 2019). Esses fatores demonstram o alinhamento coerente da pesquisa e sua importância para a instituição.

A preocupação do EB com a liderança e o aprimoramento de seus homens e mulheres, observadas em sua PMT, provém de conhecimentos e experiências vividas na história militar.

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações.

Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes (BRASIL, 2011).

Além do mais, o estudo em questão se justificou pela necessidade que existe no Exército em manter seus efetivos aptos a atuar nos conflitos do século XXI. A Era do Conhecimento tem apresentado um dinamismo constante, cercado de incertezas e complexidades, típicos de um mundo VUCA.

Dessa forma, o atual cenário impulsionou os exércitos ao redor do mundo a se moldarem nessa nova realidade mundial, a qual envolve grandes transformações nas expressões econômica, psicossocial, tecnológica, política e principalmente militar.

2 AS TEORIAS DE LIDERANÇA APLICADAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Embora seja um tema bastante discutido na atualidade, alguns autores acreditam que o debate sobre a liderança teve início antes de Cristo.

Já no antigo Egito, hieróglifos datados de milênios antes de Cristo descreviam as relações entre líderes e liderados. De fato, alguns textos de instrução popular, de 2300 a.C., mencionam as três qualidades essenciais atribuídas aos faraós: autoridade, percepção e justiça. Na filosofia grega, a República, de Platão, descreve os requisitos essenciais para um líder ideal no Estado ideal, e Aristóteles se referiu à falta de virtude dos candidatos a líderes políticos de seu tempo, conforme registrado em sua famosa obra Política (FIGUEIREDO, 2005 apud CARVALHO, 2006).

Para outros, o estudo da liderança começou na Era Antiga.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (FIEDLER, 1960 apud BERGAMINI, 1994).

Ao longo dos tempos várias teorias sobre liderança foram desenvolvidas sob diferentes óticas. Cada uma dessas visões baseou-se na análise de fatos históricos, que permitiram um debate amplo sobre a liderança em diversas áreas, como empresarial, educacional, organizacional e militar.

“A partir do século XX, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança.” (BRASIL, 2011)

O quadro abaixo apresenta uma breve cronologia referente à evolução dos estudos sobre a liderança: (BOTELHO e KROM, 2020)

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
	Teorias Contingenciais
Fim dos Anos 60	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
	Teorias Neocarismáticas
A partir de 1990	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fig.1 – Breve histórico sobre liderança (BOTELHO e KROM, 2020)

Diante disso, o Exército Brasileiro, a partir da elaboração de seu manual de campanha, C20-10, Liderança Militar, aprovado no ano de 2011, adotou como base teorias discutidas desde o século XIV e que ainda são relevantes no mundo acadêmico.

Desses estudos, e a partir de várias teorias sobre o assunto, resultaram quatro correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora (BRASIL, 2011).

Independentemente da corrente adotada, segundo o manual de campanha, quatro fatores sempre estarão presentes quando da manifestação desse fenômeno: uma situação; o líder; os liderados e a interação entre líder e liderados.

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas. (2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. (3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações. (4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles. (BRASIL, 2011, grifo nosso).

Ainda de acordo com o manual, base para o tema na doutrina e também na

educação e ensino da Força Terrestre, as correntes analisadas na literatura militar tiveram como base quatro correntes de pensamentos que se fizeram mais conhecidas, a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora.

Corrente centrada na figura do líder - Essa corrente foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio.

Corrente centrada nos seguidores - Essa corrente nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social.

Corrente centrada na situação - Demonstrada a incapacidade das teorias das correntes anteriores para explicar integralmente o fenômeno da liderança, pesquisadores passaram a analisar a situação de liderança, isto é, a relação entre o líder e os liderados.

Corrente integradora - Essa corrente diferencia-se sutilmente das anteriores por não atribuir o surgimento da liderança a qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder (BRASIL, 2011, grifo nosso)

A teoria definida que melhor se enquadra nas atividades realizadas no cotidiano militar e também em situações críticas como o combate foi a originada da corrente integradora, definida por Kurt Lewin.

Dentre essas teorias, a **Teoria do Campo Social** propugna a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação – e **responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro**. Essa teoria foi desenvolvida por Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, que, buscando explicações sobre a motivação do comportamento, elaborou, na década de 1930, a Teoria de Campo Psicológico (BRASIL, 2011, grifo nosso).

De acordo com Lewin, a liderança é o determinante decisivo da atmosfera de grupo. Em quase todos os casos, uma boa solução dos conflitos sociais exige a atividade de líderes preparados e democráticos (ALLPORT, 1948).

Kurt Lewin foi um psicólogo alemão, criador da *Teoria de Campo*. Ele entendia como campo "um conjunto de realidades físicas e psicológicas, em mútua interdependência". Esse campo pode ser denominado espaço de vida, onde coexistem pessoas (P) e ambiente (E). É nele que pode se observar dinâmicas e observação de ambas as categorias. Sua maior contribuição vem de sua demonstração de que é possível estudar a interdependência entre o sujeito e o grupo no qual ele está inserido. Ele preocupou-se em construir uma sólida ponte entre o concreto e o abstrato, a ação e a teoria social. (https://pt.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin, acessado em 02 ago 2023).

Lewin, por meio de experimentos, realizou um estudo sobre liderança com base em três tipos de liderança, a democrática, a autocrática e a liberdade individual (*Laissez Faire*). No estudo, os alunos foram designados a um dos três grupos, sendo cada um liderado por um dos três estilos de liderança. As crianças foram então conduzido em um projeto de artes e ofícios enquanto os pesquisadores observavam o comportamento das crianças em resposta ao diferentes estilos de liderança. Essa pesquisa possibilitou que Lewin chegasse a conclusões sobre os casos de liderança apresentados no experimento.

Bem como, possibilitou acompanhar a reação dos liderado diante de cada líder. Em sua concepção os tipos de liderança devem ser observados na forma de um triângulo (Fig. 2), sendo seus vértices a representação de cada um dos estilos. Com isso, a técnica de liderança aplicada variaria de acordo com o método aplicado a determinada situação e ambiente, pois existem pontos comuns entre os estilos. Um exemplo seria a questão da disciplina, mais evidente na autocrática e menos evidente, mas ainda sim presente no estilo democrático, caso não houvesse, seria um caos, de acordo com Lewin (1944).

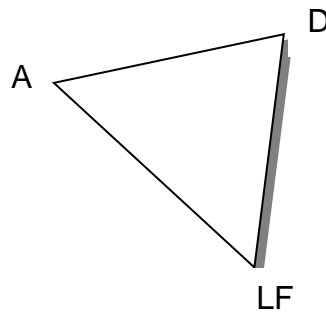


Fig.2 – (A) autoritário, (D) democrático e (LF) laissez faire (LEWIN, 1944)

No entanto, alguns teóricos divergem de Lewin em alguns pontos de sua teoria da Dinâmica Social e liderança democrática, apontando que seus pressupostos revelam-se, em última instância, anistóricos e explicitamente comprometidos com os ideais de produtividade, trazendo implícita a perspectiva de harmonização, manutenção e ajustamento (PASQUALINI, MARTINS e FILHO, 2021).

Coutinho (1997) resumiu em um quadro sinteticamente as características mais sginificativas do processo envolvido em cada um dos dois tipos de liderança:

LIDERANÇA COERCITIVA (AUTOCRÁTICA)	LIDERANÇA PERSUASIVA (DEMOCRÁTICA)
Líder dominador	Líder motivador
Respaldo do líder – Autoridade	Respaldo do líder – credibilidade
O liderado é considerado executante – desempenho profissional	O liderado é considerado participante – envolvimento pessoal
Relação líder–liderado: Ordem – Obediência	Relação de atuação líder–liderado: Motivação – Participação
Método de atuação predominante: – acionamento funcional	Método de atuação predominante: – influência pessoal
Impulsão: a força de vontade do líder	Impulsão: a mobilização da vontade dos liderados

Disciplina estrita; preocupação com a obediência, ordem e preito	Disciplina espontânea; preocupação com o respeito e a confiança
Limitação à liberdade de ação do liderado (normas e regulamentos) Poucos incentivos à criatividade	Estímulo à iniciativa do liderado (diretrizes e orientação) Incentivos à criatividade
Os objetivos: causa da organização e do líder	Os objetivos: causa comum do líder e dos liderados
Busca exclusiva de resultados	Interesses pelos processos de realização dos resultados
Prioridade dos interesses exclusivos da organização	Conciliação dos interesses da organização com o bem-estar dos liderados

Fig. 3 – Características da liderança autocrática versus democrática (COUTINHO, 1997)

Diante desta teoria o EB traduziu os estilos de liderança de Lewin para sua realidade na caserna, relacionando-os com os estilos de comandos, a partir da definição de um novo conceito de liderança, a liderança militar.

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. (BRASIL, 2011)

Segundo Coutinho (1997), liderança militar possui a seguinte definição:

Liderança militar é o processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica a sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu cumprimento.

Na visão do autor, a liderança militar assemelhasse ao processo de chefia militar. As semelhanças consistem nas ações do protagonismo do comandante como agente e o subordinado como objeto. Para ele a situação seria um terceiro elemento do processo, tudo dentro de uma dinâmica exercida pelo líder e respondida pelo liderado.



Fig. 4 – Processo de liderança militar (COUTINHO, 1997)

Ademais, no intuito de não causar confusões com relação a alguns conceitos, o Exército achou por bem distinguir o termo “liderança” do termo “comando”. Comando seria a o exercício da profissão militar, a ocupação formal do cargo de chefe ou direção na qual o militar é designado, portanto, seria a autoridade legal investida ao cargo. Já a liderança subsidiaria essa função como forma de ferramenta para a ação de comandar, de acordo com o manual de Liderança Militar (2011).

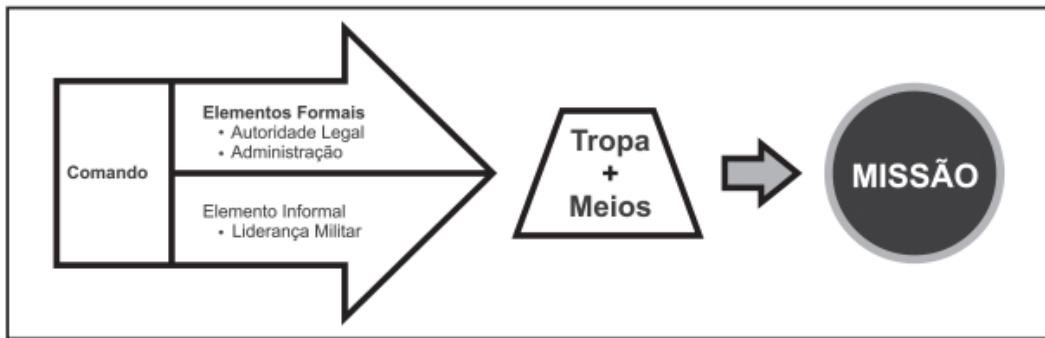


Fig. 5 – Liderança militar e comando (BRASIL, 2011)

A definição dos conceitos ora apresentados permitiram que o EB relacionassem os estilos de liderança de Lewin ao estilos de comando existentes na vida castrense, e assim, inseriu-se em seu manual um capítulo destinado a tipificar esses estilos de comando.

Os estilos correspondem ao comportamento de seu líder diante de seus liderados e, além disso, estão ligados aos tipos de liderança experimentados por Lewin, os quais o Exército usou como fonte para a criação de seu manual de liderança. Os estilos, segundo o C 20-10, são os seguintes:

- **Estilo de comando autocrático** – nesse estilo a ênfase é dada na responsabilidade integral do comandante, que define metas, cria regras e no final avalia os resultados.
- **Estilo de comando participativo** – nesse estilo o comandante tem como responsabilidade o cumprimento da missão mediante a participação efetiva e colaborativa de seus liderados.
- **Estilo de comando delegativo** – nesse estilo o comandante delega a seus subordinado o assessoramento para a tomada da decisão, pois compreende que o conhecimento técnico e a experiência de seus subordinados contribuem significativamente para a decisão final. (BRASIL, 2011, grifo nosso)

Ademais, Sergio Coutinho (1997) apresentou em sua obra Exercício do Comando – A Chefia e a Liderança Militares uma classificação-síntese da relação entre os estilos de liderança e as qualidades dominantes:

COMANDANTE (Dirigente)		ATUAÇÃO	QUALIDADES DOMINANTES	PREOCUPAÇÃO BÁSICA
COERCIVO (Autocrata) Atua como chefe militar	ESTRITO "Líder" (9.1)	Dominador	Competência Lealdade	Cumprimento da missão
	INCOMPETENTE "Líder" (5.1)	Aproveitador	Incompetência Insegurança	Tirar proveito
PERSUASIVO (Democrata) Atua como líder militar	BENEVOLENTE "Líder" (5.5)	Justiceiro	Caráter Responsabilidade	Desempenho moral da missão
	GENUÍNO "Líder" (9.9)	Mobilizador	Dedicação Sensibilidade	Participação dos subordinados
	FALSO "Líder" (1.9)	Paternalista	Bom-Mocismo Oportunismo	Agradar o subordinado
	LEISSER-FAIRE "Líder" (1.1)	Omisso	Indiferentismo Ausência	Não se incomodar; distribuir cortesia

Fig. 6 – Classificação-síntese (COUTINHO, 1997)

Além disso, a forma de exercer a liderança mostrou-se fator preponderante nos combates. Exemplos de líderes que direta ou indiretamente mudaram o curso de uma guerra demonstra a importância deste fator para um exército.

A liderança do comandante em chefe da operação, no escalão mais elevado, motiva seu estado-maior e seus comandantes subordinados, que por sua vez motivam seus homens, alguns deles também comandantes, os quais vão motivar seus subordinados e assim por diante, até a “ponta da linha”. (GOULART, 2012)

A partir disso, o EB tratou de definir em sua bibliografia as principais formas de liderança, a direta e a indireta.

Liderança Direta (1) A liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. (2) O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com o grupo.

Liderança Indireta (1) Na liderança indireta, o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo (BRASIL, 2011, grifo nosso).

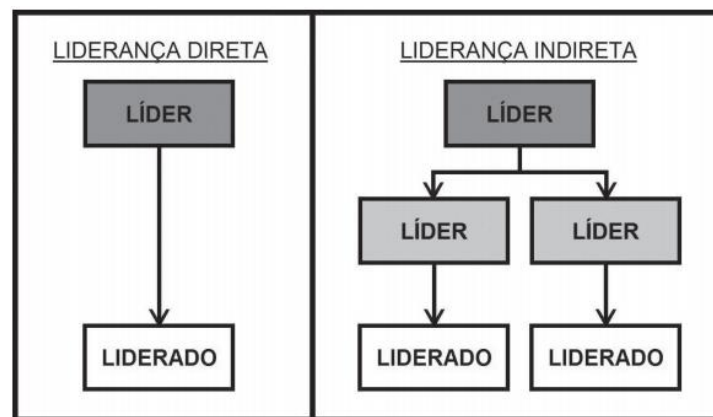


Fig. 7 - Formas de liderança (BRASIL, 2011)

De acordo com Coutinho (1997), o líder tem a capacidade de exercer *influência direta ou indireta* sobre seus subordinados, outro prisma de observar as formas de liderança apresentadas anteriormente. Conforme o autor, a influência direta ocorre sobre os subordinados a ele vinculados imediatamente e a influência indireta sobre pessoas ao alcance da sua atuação ao longo da linha de subordinação.

Os níveis de comando é outro aspecto relevante apresentado nas teorias ensinadas aos oficiais durante a formação. Segundo o manual de campanha, a liderança militar está presente nos diferentes níveis de comando da estrutura hierárquica do EB, com em distintas proporções na forma de liderança. Esses níveis são os pequenos escalões, organizacional e estratégico, que se definem do seguinte modo:

a. Pequenos Escalões (1) O nível de comando de pequenos escalões é caracterizado pelas esquadras ou turmas, pelos grupos, pelos pelotões ou pelas seções, até o nível subunidade incorporada. É nesse nível que é exercida mais explicitamente a liderança direta.

b. Nível Organizacional/Tático (1) No nível organizacional/tático, o líder utilizará as formas direta e indireta de liderança. (2) A forma indireta se expressará pela capacidade de influenciar, via cadeia de comando, o comportamento humano e de conduzir grandes efetivos militares ao cumprimento das missões. Essa forma indireta é exercida por meio de militares nos cargos de estado-maior, os assessores, predominantemente em brigadas, divisões, comandos militares de área e órgãos da alta administração do EB.

c. Nível Estratégico (1) A liderança, no nível de comando 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)

De maneira ilustrativa, a proporção citada em cada nível de comando pode ser observada na figura abaixo:

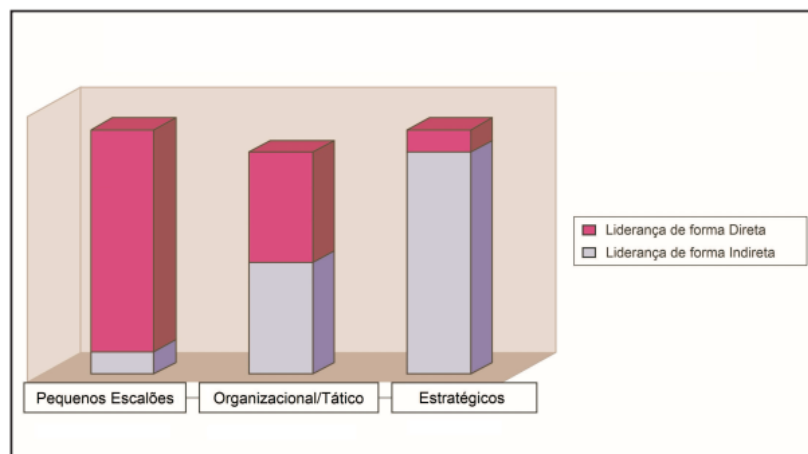


Fig. 8 – Proporção entre formas de liderança e níveis de comando (BRASIL, 2011)

Em comparação a teorias empregadas na sociedade civil, principalmente no meio empresarial, os níveis de liderança apresentam mais níveis que o existente na estrutura da Força Terrestre. Assim como o conceito de liderança, que ainda não há uma definição certa, os níveis também não possuem um consenso definido, variando de acordo com a instituição ou organização a qual foi utilizada, desse modo, criou-se um leque grande de conceitos relativos aos níveis de liderança.

A exemplo, CHARAN (2018) delineou até 06 (seis) níveis de liderança, tendo como base uma grande organização comercial descentralizada, os quais a mudança de nível o autor denominou de passagens da carreira ou curvas no pipeline. A sequência dos níveis inicia com o primeiro estágio que seria o de Gerenciar a si mesmo, seguidos dos outros que seriam, Gerenciar outros, Gerenciar gestores, Gestor funcional, Gestor de negócios, Gestor de grupo e Gestor corporativo.

Alinhado ao tema, as escolas militares do itinerário formativo dos oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico adotam esses princípios como alicerce para o desenvolvimento

da matéria de liderança militar. Esse conteúdo faz parte do currículo escolar dos alunos desde o princípio de sua formação, pois é fundamental que os futuros líderes dos corpos de tropa tenham conhecimento pleno, habilidades, virtudes e características necessárias para a condução de homens e mulheres para o cumprimento da missão a ele destinada.

2.1. A LIDERANÇA NO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO (SECEX)

O Departamento de Educação e Cultura do Exército possui em sua estrutura uma assessoria responsável por coordenar e gerenciar os assuntos atinentes a liderança no âmbito do SECEX.

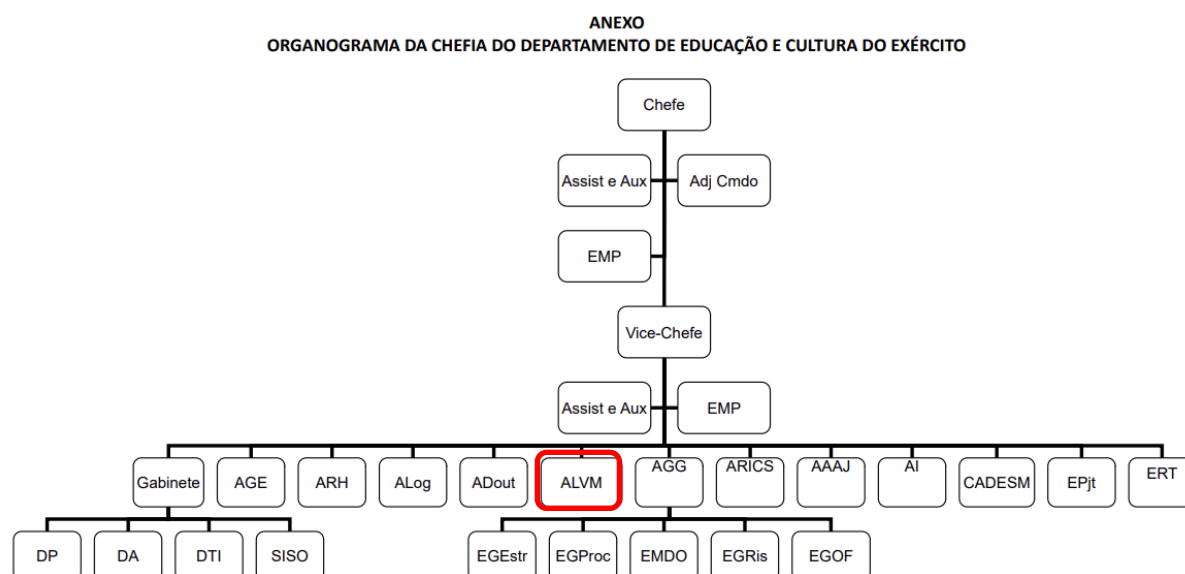


Fig. 9 – Organograma do DECEX (BRASIL, 2022)

A Assessoria de Liderança e Valores Militares, de acordo com o Art. 18 da Portaria - DECEX/C Ex nº 393, de 17 de novembro de 2022, compete:

- I - sistematizar as ações voltadas ao desenvolvimento da liderança, dos valores, da ética e dos deveres militares, no âmbito do SECEX;
- II - orientar o planejamento, a coordenação e o controle dos processos, atividades e tarefas relativas ao desenvolvimento da liderança, dos valores, da ética e dos deveres militares, executados pelos Estb Ens Subrd;
- III - coordenar a atuação da rede de gestores de desenvolvimento da liderança, valores, ética e deveres militares;
- IV - desenvolver e atuar como polo difusor de estudos, pesquisas e boas práticas aplicáveis ao exercício da liderança em combate e organizacional;
- V - propor e acompanhar a atualização de manuais e outras publicações relacionadas à liderança, valores, ética e deveres militares, em coordenação com a AGE e ADout;
- VI - supervisionar o desenvolvimento e a avaliação atitudinal concernente à liderança e à internalização de valores, da ética e dos deveres militares nos Estb Ens Subrd;
- VII - supervisionar, no âmbito do SECEX, o cumprimento de diretrizes, instruções normativas e orientações relativas ao desenvolvimento da liderança, dos valores, da ética e dos deveres militares, emanadas pelo Comandante do Exército, pelo EME e pelo DECEX;
- VIII - propor ações de capacitação sobre temas relacionados à liderança, valores, ética e deveres militares;

IX - promover ações de intercâmbio dos Estb Ens do SECEX com instituições de ensino, militares e civis, bem como com centros de liderança, que sejam referência, nos âmbitos nacional e internacional;

X - apoiar a realização de eventos sobre liderança, valores, ética e deveres militares; e

XI - acompanhar, orientar e apoiar a produção acadêmica e os projetos pedagógicos, no âmbito do SECEX, voltados ao desenvolvimento da liderança, valores, ética e deveres militares, em coordenação com a AGE e a CADESM. (BRASIL, 2022)

Nesse interim, o DECEX, por meio da Portaria Nº 464, de 13 de dezembro de 2022, aprovou a 5ª edição das Normas para Construção de Currículos (NCC EB60-N-05.001). Essa portaria tem como finalidade estabelecer as etapas relacionadas à metodologia para a construção curricular dos cursos e estágios no âmbito do departamento. Nesta regulamentação estão relacionadas as etapas para construção do Plano de Disciplina (PLADIS), documento do currículo que contém o planejamento do ensino no âmbito da disciplina.

§ 1º Os objetivos de aprendizagem referem-se aos assuntos e aos componentes do eixo transversal e devem ser construídos conforme previsto no Anexo G.

§ 2º Somente as atitudes, capacidades, habilidades e valores previstos no eixo transversal do perfil profissiográfico constarão do PLADIS e serão desenvolvidos e avaliados.

§ 3º As revisões dos PLADIS deverão garantir a manutenção da atualidade dos conteúdos abordados. (BRASIL, 2022)

Todavia, a Diretoria de Ensino Superior, organização militar diretamente subordinada diretamente ao DECEX, e que abrange as principais escolas de nível superior, não possui em sua estrutura uma seção ou departamento exclusivo para temas atinentes a liderança, como verificado em seu organograma no sítio eletrônico da diretoria.

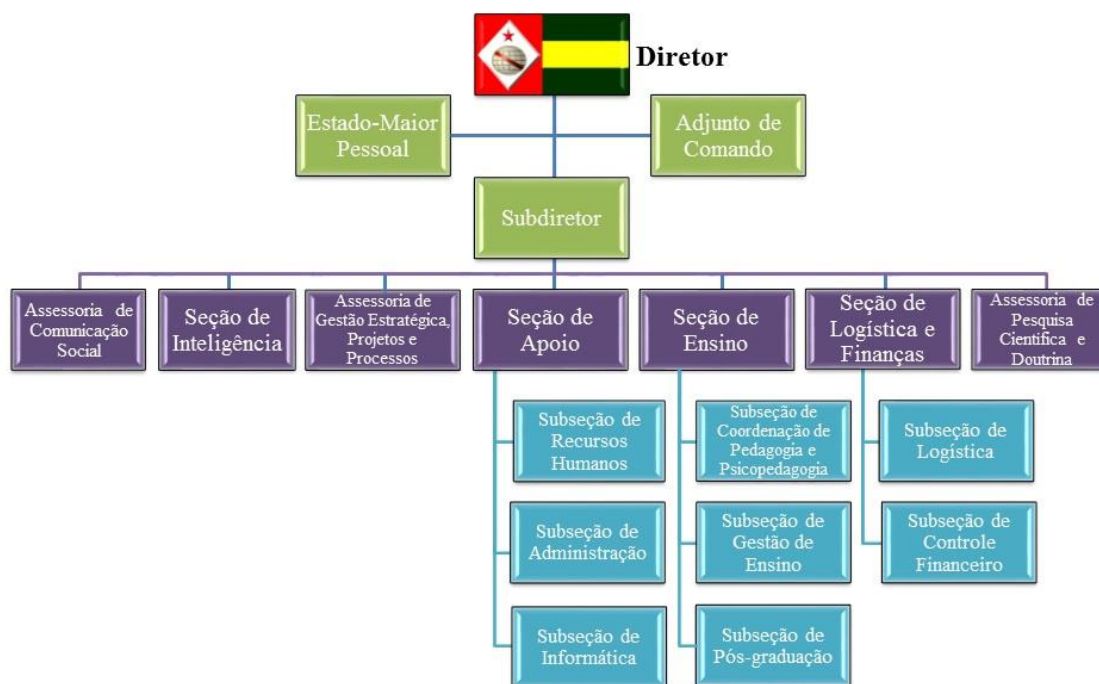


Fig. 10 – Organograma da DEsMil. (<https://www.desmil.eb.mil.br/organograma>, acessado em 22 set 2023)

Segundo Thomaz (2014), “[...] no Exército Brasileiro, o líder estratégico é

preparado desde o início da carreira, a partir do curso de formação de oficial na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Na Escola de Aperfeiçoamentos de Oficiais (ESAO), o capitão recebe novos conhecimentos sobre liderança.”

Cabe destacar que, no Exército, para atingir o nível de liderança estratégica, o oficial deve passar pelos níveis mais elementares de liderança, a direta, desenvolvida a partir da AMAN, como oficial subalterno, e a organizacional, a partir da ESAO, como oficial intermediário e como oficial superior³⁰ do quadro suplementar geral³¹ (QSG). De acordo com Braga (2012), é na ECEME, durante o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), que o tema liderança estratégica é abordado de forma mais profunda, aumentando a cultura do oficial sobre o assunto (THOMAZ, 2014)

2.2. O PLANO DE DISCIPLINA (PLADIS) DA AMAN

O PLADIS (2023) traz como objetivo da disciplina a seguinte competência principal: comandar frações em situação de Guerra, integrado aos sistemas operacionais; comandar frações em situação de não-guerra. Tem como disciplina a Liderança Militar, aplicada ao 3º ano das armas, quadros e serviços da Academia Militar, e possui os seguintes tópicos em seu assunto número 1 (um), que é sobre A Liderança Militar: o significado de liderança; **teorias de liderança**; conceito de liderança militar; relação: chefe, administrador e líder; fatores da liderança; tipos de liderança; níveis de liderança; a chave da liderança. Para isso, destina-se a carga horária de 10 (dez) horas, de um total de 68 (sessenta e oito) horas previstas para toda a disciplina.

O plano define ainda os padrões de desempenho que devem ser atingidos ao longo das aulas:

- Compreender os conceitos de Líder e de Liderança Militar, conforme o C 20-10 Manual de Liderança Militar e Caderno de Instrução de Liderança Militar (CILM), de modo a utilizar a linguagem padronizada sobre o tema.
- Compreender e correlacionar os conceitos de Chefe, Administrador e Líder, bem como os fatores da Liderança – Líder, Liderados, Interação e Situação – preconizados no C 20- 10 e CILM, para ponderar as linhas de ação a adotar e decidir adequadamente levando em consideração os fatores humanos a fim de entender o fenômeno.
- Distinguir os diferentes tipos e níveis de liderança existentes no C 20-10 e CILM, a fim de atuar segundo as características de cada um em conformidade com a situação.
- Realizar os exercícios propostos e elaborar soluções que se coadunem com os conhecimentos contidos no C 20-10 e CILM, a fim de atuar como comandante de fração dentro dos requisitos exigidos pela Força. (BRASIL, 2023)

Além disso, o PLADIS desenvolve outras capacidades referentes a disciplina liderança, divididas em mais três conteúdos/assuntos:

- 2. Liderança e Cultura Militar** a. Personalidade, temperamento e caráter; b. Senso moral do líder; c. Princípio da Reciprocidade; d. Obrigações e deveres; e. Valores militares.
- 3. Capacidade de Liderança** a. Definição de Capacidade de liderança. b. Competência profissional do líder militar; c. Falhas da liderança
- 4. Princípios de Liderança** a. Conhecimento/bem-estar; b. Comunicação; c. Sereno Rigor; d. Confiança; e. Ponderação; f. Incentivo; g. Iniciativa; h. Informação; i. Coragem; j. Exemplo; k. Projeto de Melhoria; l. Formação de novos líderes. (BRASIL, 2023)

A matéria de liderança militar é trabalhada com base em situações problemas que, segundo o PLADIS (2023), são definidas como tarefas que o instruendo não dispõe de um caminho rápido e direto para apresentar a solução. É necessário que o instruendo utilize procedimento(s) de ensaio e erro com as seguintes características:

- 1) exigem que o próprio discente planeje as suas atividades, monitore e avalie a sua execução;
- 2) são complexas, mas não incompreensíveis ou insolúveis;
- 3) exigem tomada de decisão;
- 4) exigem a mobilização de diversas atitudes, habilidades, conteúdos de aprendizagem e valores, por vezes objetos e pessoas, na realização da tarefa;
- 5) integram a teoria e a prática;
- 5) o instruendo tem que saber expressar o raciocínio que utilizou, e não somente emitir uma ordem ou apresentar a solução do problema proposto;
- 6) possuem, pelo menos, mais de uma solução;
- 7) devem ser contextualizados com situações que tragam significado para a vida profissional do instruendo;
- 8) utilizam critérios de desempenho para serem avaliados de modo adequado: coerência, pertinência, originalidade e outros que o instrutor julgue necessário.
 - a) pertinência é a resposta dada de acordo com o que foi pedido;
 - b) coerência é a ausência de contradições entre as partes que integram as ações ou produtos elaborados;
 - c) originalidade é o caráter inédito das ações ou produtos elaborados. (BRASIL, 2013)

Além disso, os cadetes executam atividades complementares de ensino como o Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL), previsto no PLADIS de Liderança Militar. O EDL tem como objetivo:

[...] buscará atingir os seguintes padrões de desempenho: Operar como membro de equipe, conforme o aprendido do C20-10 e CILM, executando as ordens que lhe forem dirigidas e apresentando linhas de ação para melhor cumprimento dessas, a fim de atuar como membro de diversas frações das unidades militares; e comandar equipes avaliando as situações, planejando a missão, organizando as ações, controlando e avaliando os resultados, conforme o preconizado pela doutrina vigente, pelo Caderno de Instrução do Exercício para o Desenvolvimento da Liderança, C 20-10 e pelo CILM, com o objetivo de tomar ciência dos pontos fortes e fracos de seu desempenho e estabelecer metas para seu auto aperfeiçoamento. (BRASIL, 2023)

Por fim, com a finalidade de avaliar a absorção do conhecimento da disciplina por parte do cadete, é realizada uma avaliação de aprendizagem comum a todas as armas, quadros e serviços, coordenada de forma centralizada pela Seção de Liderança do Corpo de Cadetes.

2.3 O PLANO DE DISCIPLINA DA EsAO

Na Escola da Tática, a EsAO, o PLADIS de Liderança Militar faz parte do 1º ano do CAO. Ele possui uma carga horária total de 29 (vinte e nove) horas que, diferentemente da AMAN, aborda assuntos mais atinentes ao nível operacional, tais como: a Liderança Militar como Elemento do Poder de Combate Terrestre, o Líder Militar na Era do Conhecimento, o Capitão como líder militar e o Comandante de Unidade como Líder Militar.

Os objetivos de desempenho a serem atingidos são:

- Citar os principais Elementos do Poder de Combate.
- Compreender o porquê de a Liderança Militar ser considerada um Elemento do Poder de Combate Terrestre.
- Compreender a importância da competência do líder/componente atitudinal resiliência.
- Compreender a importância da competência do líder/componente atitudinal empatia.
- Compreender a importância da Inteligência Emocional para a liderança militar.
- Identificar o enquadramento do capitão dentro dos níveis de comando onde ocorrem o fenômeno da liderança militar.
- Avaliar o papel do capitão dentro da estrutura do EB, como líder militar.
- Avaliar o papel do capitão comandante de subunidade dentro da estrutura do EB, como líder militar.
- Identificar o enquadramento do comandante de Unidade dentro dos níveis de comando onde ocorrem o fenômeno da liderança militar.
- Avaliar o papel do comandante de unidade dentro da estrutura do EB, como líder militar.
- Avaliar os momentos críticos para um comandante de Unidade em situações de crise, abordando aspectos como o pânico, o desastre e a desobediência de ordem legal.
- Identificar os Estilos de Liderança. (BRASIL, 2023)

A competência principal traçada pelo PLADIS (2023) consiste em:

- Executar atividades de assessoramento como membro de EM até o nível G Cmdo, para os cargos não privativos de oficiais do QEMA.
- Comandar, chefiar ou dirigir OM valor U ou FT U, atuando em ambientes singulares, conjuntos, combinados e/ou interagências

Além disso, as referências bibliográficas constantes no plano da EsAO, da disciplina de Liderança Militar, mostram-se limitadas, contendo uma pequena porção de obras e autores, de caráter histórico e militar. E assim como na AMAN, a Casa do Capitão também realiza uma avaliação de modalidade formativa para averiguar a aprendizagem da matéria por parte dos capitães.

2.4 O PLANO DE DISCIPLINA DA ECEME

Em continuação ao itinerário formativo do oficial da Linha de Ensino Militar Bélica, a Escola do Método buscou desenvolver os níveis mais elevados da liderança, coerente com a necessidade dos alunos do Curso de Comando e Estado-Maior, que serão assessores das Grandes Unidades e futuros comandantes das Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Nessa oportunidade, a Escola Marechal Castello Branco tratou de inserir em seu PLADIS temas e teorias que exemplificam a liderança indireta, essencial para os futuros oficiais superiores que assumirão cargos e posições nos níveis operacional e estratégico, coerentes com o posto de oficiais superiores.

A disciplina em seu plano trabalha a Liderança Organizacional, que é composto pelos seguintes conteúdos: Pensamento Crítico, Comunicação Institucional,

Fundamentos da Liderança, Estresse, conflito e negociação e Emprego da Liderança. No que tange a liderança, mais precisamente, os assuntos para o desenvolvimento do tema abrangem os seguintes tópicos: O fenômeno da liderança, Competências de um líder militar, a Liderança do nível organizacional e a Liderança situacional. Para esse conteúdo é destinada a carga-horária de 16 (dezesesseis) horas, dividida equitativamente entres os assuntos, perfazendo 4 (quatro) horas para cada.

De acordo com o PLADIS (2023), o padrão de desempenho a ser atingido é interpretar os aspectos fundamentais da liderança, com base nas fontes de consulta das referências e em experiências pessoais, para caracterizar o exercício da liderança em situações diversas (BRASIL, 2023).

A ECEME adota como procedimentos didático a formulação de situações esquemáticas para estudo de caso e debate dos conceitos apresentados, buscando que os oficiais alunos assumam postura mais proativa no processo ensino aprendizagem. (BRASIL, 2023)

As referências bibliográficas no PLADIS da ECEME contêm um amplo número de obras como base para o atingimento dos objetivos propostos no plano. Em uma análise detalhada das indicações básicas na bibliografia observa-se a existência de autores renomados no campo da psicologia e liderança, tanto no âmbito nacional quanto internacional, tais como Daniel Coleman, Joseph Nye e Sérgio Augusto de Avelar Coutinho entre outros. Essa abrangente relação permite a escola trabalhar temas nos diversos níveis de liderança, contudo, o foco é transmitir conhecimento da liderança no nível gerencial, organizacional que ocorre da forma indireta entre líder e liderado.

A forma de liderança indireta coaduna com o momento da carreira do oficial superior, principalmente do Quadro de Estado Maior da Ativa (QEMA), que após o curso estará habilitado a assumir funções nos diversos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Grandes Unidades, como Brigadas, Divisões e Comando Militar de Área. Além disso, grande parte desses oficiais terão a possibilidade de comandar as Organizações Militares do EB. Em todas essas ocasiões a liderança será de suma importância para o cumprimento de suas missões, conforme observado na competência principal prevista no próprio PLADIS.

3 A LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO

3.1 CARACTERÍSTICAS DA ERA DO CONHECIMENTO

A “Era do Conhecimento” também pode ser denominada de “Sociedade da Informação ou do Conhecimento”. Ela surgiu no fim do século XX, com o advento da

“Globalização”. (THOMAZ, 2014). Para este autor, esta sociedade ainda está em processo constante de formação e expansão, tendo como causa surgimento de novas tecnologias e como bem mais precioso a informação.

De acordo com Carmo (2004), os novos tempos apresentam características bastante diferentes do cenário anterior, e várias são as suas denominações: Era do Conhecimento, Era da Informação, Terceira Onda ou Era Quaternária.

A passagem do milênio caracteriza-se pela alta intensidade de mudanças de relevante importância e impactos econômicos, políticos e sociais, segundo Lastres, Albagli, Lemos e Legey (2002). Essas autoras ainda definem que em épocas de transformações tão abruptas e abrangentes, caracterizada pela passagem de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, aumenta, significativamente, o grau de indefinições e incertezas.

Toda essa evolução vem mudando nossas vidas e refletindo como sucessivos impactos no gerenciamento das organizações, espera-se com isso, transformações maiores no futuro. Serão novos valores, costumes, novas exigências de qualificação profissional, formas de lazer, formas de produção e comercialização, novos procedimentos nos negócios e métodos de ensino (ALENCAR, 1996)

Segundo Carmo (2004), o mundo tem sofrido por enormes mudanças, num processo de transformações e também gerando grandes expectativas. Num espaço curto de tempo acompanhamos o rompimento da sociedade industrial e do advento da Era da Informação, a aceleração do processo de automação e informatização, o nascimento e crescimento da biotecnologia e agora ganhando destaque e notoriedade neste cenário a Era do Conhecimento.

Diante desse cenário, o acrônimo VUCA foi criado na tentativa de definir o ambiente político-econômico mundial pós-guerra fria, início da década de 1990. Foi citado pela primeira vez na *US Army College*, situado nos Estados Unidos da América, no final daquela década e passou a ser utilizado pelas escolas de negócios para definir um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo que as empresas viviam naquele momento. De acordo com Barreto (2019), uma das primeiras referências ao mundo VUCA estão em um artigo de 1992 no *Journal of Management Development*, intitulado “*Developing strategic leadership: The US Army War College experience*” (Desenvolvimento de liderança estratégica: a experiência do *US Army War College*).

No artigo, o autor Herbert Haber descreve uma conferência realizada no ano de 1991, pelo Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos (*US Army College*)

e o Instituto de Pesquisa do Exército para as Ciências Comportamentais e Sociais norte-americano para discutir a liderança no topo das grandes organizações. (BARRETO, 2019)



Fig. 11 - Mundo VUCA. (GRABMEIER, 2020)

Outro autor que estuda o ambiente de caos criou um conceito mais atual denominado BANI. Jamais Cascio, professor da Universidade da Califórnia, diz que o conceito de VUCA se tornou na nossa realidade atual muito vago, ou seja, descrever o mundo apenas como volátil e ambíguo, por exemplo, parece não ser o que realmente vivemos hoje. (SILVA, 2022)

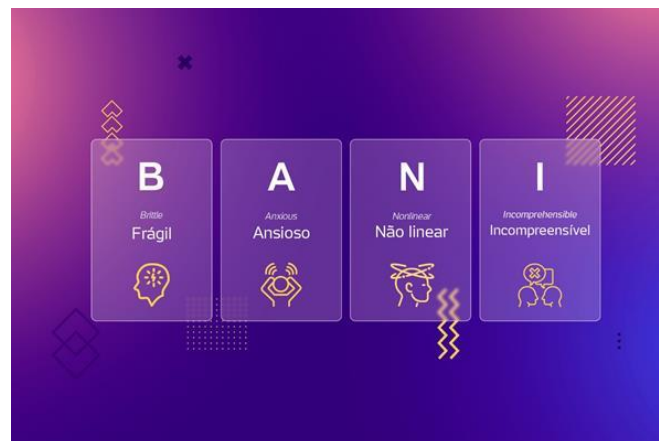


Fig. 9 – Mundo BANI (CASCIO, 2021)

Mudanças voláteis são frequentes e causam instabilidade; mudanças incertas são aquelas sobre as quais os líderes não têm informação completa; mudanças complexas são confusas devido à interconectividade de variáveis, processos e informações; enquanto mudanças ambíguas dificultam a análise precisa de um determinado evento ou cenário, gerando a possibilidade de diferentes interpretações (BENNETT; LEMOINE, 2014).

De acordo com o autor Cascio, o termo VUCA está um tanto afastado da realidade moderna, sendo necessário uma renovação da interação com o novo cenário que vivemos agora.

As diferenças entre um mundo VUCA e BANI, segundo Cascio (2020) são as seguintes:

VUCA é Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, descreve a natureza dos sistemas

globais quando estão funcionando mais ou menos conforme o planejado. Um mundo interdependente e conectado globalmente é inerentemente VUCA. Complexidade, por exemplo, é uma consequência de sistemas entrelaçados afetando e sendo afetados uns pelos outros. A ambiguidade surgirá quando você tiver vários tipos de significados (línguas, sistemas de crenças, ética) forçados a trabalhar juntos. Quando você tem uma infinidade de sistemas interligados, você obtém o VUCA.

BANI é Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, descreve o que acontece quando um mundo VUCA se quebra. Quando sistemas complexos não coevoluem, eles reagem entre si de maneiras potencialmente explosivas. BANI é uma forma de enquadrar um mundo de caos. Quando você tem sistemas que são incapazes de funcionar sob estresse, você obtém BANI. (CASCIO, 2020)

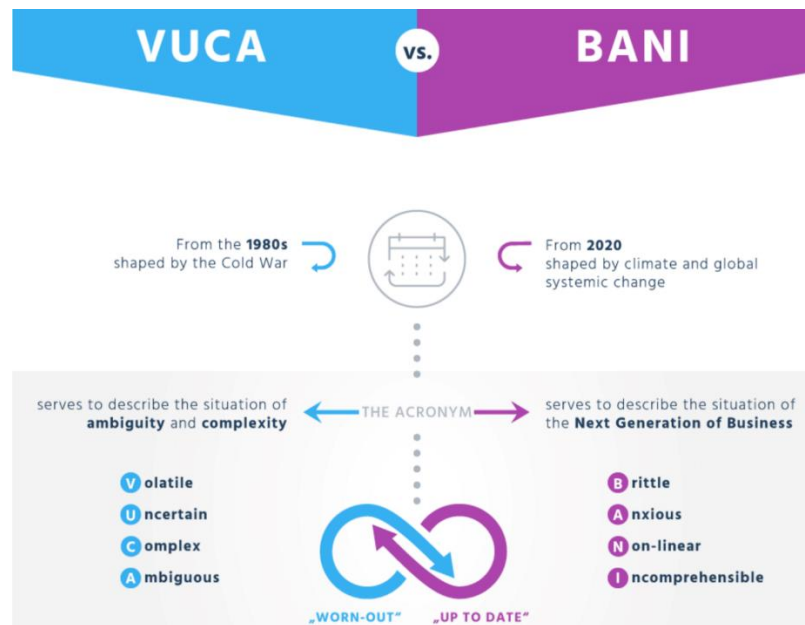


Fig. 12 - Mundo VUCA versus BANI. (GRABMEIER, 2020)

Segundo Silva (2022), em uma sociedade multiconectada, exatamente como nos dias atuais, faz-se necessário gestores, líderes, professores e alunos, que aprendam muito rápido para poder lidar com tais mudanças. E, quando pensamos em um mundo volátil e incerto, é entender que ele está sempre passando por mudanças, onde pessoas e empresas necessitam serem ágeis e flexíveis.

Dentre os principais desafios do mundo VUCA, destacam-se os impactos da tecnologia nas relações de negócio, a escassez generalizada de competências, o crescimento de regulamentações e transparência e o estilo de liderança. (BARRETO, 2019). Sobre a liderança, o mesmo autor define que o tradicional modelo de gestão autocrático, imperativo, que gere tudo de maneira distante já não funciona para lidar com as necessidades da empresa e dos colaboradores. Assim, há a necessidade de lideranças fortes, capazes de observar de forma global os cenários da organização.

Uma experiência atual vivida pela humanidade, a qual caracterizou o mundo VUCA foi o alastramento de uma ameaça por vírus que modificou a postura e comportamento de pessoas, grupos, organizações e da sociedade mundial. O coronavírus

trouxe uma realidade com eventos para os quais não existem respostas prontas ou modelos certos a se seguir. Como em todo evento ou crise, do ponto de vista estratégico, o vírus da COVID-19 trouxe muitas ameaças, mas, também, oportunidades, obrigando as organizações a repensarem seus modelos de liderança e criar e testar novos modelos (STOLLER, 2020).

Na aurora do século XXI, o mundo pós-industrial (a terceira onda) é indelevelmente marcado por profundas mudanças, destacando-se: o fenômeno da globalização decorrente do acelerado desenvolvimento científico e tecnológico, do avanço e da difusão das tecnologias da informação e das telecomunicações; a produção e o compartilhamento de conhecimento em volume, rapidez e abrangência sem precedentes; e a expansão das fronteiras da ciência e da tecnologia, gerando ciclos de inovação e obsolescência cada vez mais curtos. No mundo atual, o mais importante fator de produção de riqueza é o conhecimento. (CARDOSO, 2014)

Em síntese, na Era do Conhecimento, as organizações que se mostram sustentáveis e relevantes são aquelas que aprenderam a aprender, o que possibilita a inovação e a evolução e desenvolveram alguns atributos fundamentais, apresentados a seguir:

- **Pensamento sistêmico** – visualizar o todo; detectar padrões e interrelacionamentos; e aprender a reestruturar essa interdependência de forma harmônica.
- **Sensibilidade ao ambiente externo** – perceber e adaptar-se às mutações do mundo à sua volta.
- **Consciência da sua identidade** – construção de uma visão compartilhada do futuro e do propósito da organização.
- **Tolerância a novas ideias** – disposição para mudar, adoção de “modelos mentais” construtivos.
- **Conservadorismo nas finanças** – dispor de reservas, distinguir evolução de modismo (SENGE, 2013)

3.2 OS ASPECTOS DOS CONFLITOS NA ERA DA INFORMAÇÃO

De acordo com a Base de Transformação da Doutrina Militar Terrestre (2013), os conflitos permanecem marcados pelo emprego da violência. Apesar das mudanças observadas na arte da guerra, mesmo que ocorram assimetrias semelhantes às observadas em conflitos recentes, ressalta-se que o combate de alta intensidade não perdeu a importância. Diante de um futuro cada vez menos previsível, lidar com a incerteza passou a ser o desafio. O ambiente de indefinição se agrava quando não há um oponente claramente definido, que motive a sociedade para assuntos de Defesa.

A arte da guerra se depara com novos desafios e complexidades. Os conflitos atuais tendem a ser limitados, não declarados, convencionais ou não, e de duração imprevisível. As ameaças são cada vez mais fluidas e difusas. (BRASIL, 2013)

Eustáquio Bonfim Soares (2010) detalha, em sua pesquisa, algumas tendências da guerra do futuro: [...] a maneira como será conduzida a guerra do futuro é bastante

notável. Provavelmente, apresentará as seguintes tendências: maior letalidade e dispersão; maior volume e precisão de fogos; maior integração tecnológica; maior possibilidade de detecção; ausência de limites de espaços bem definidos; combinação de operações ofensivas e defensivas; crescente dependência de sistemas de informações para coordenação e condução de ataques em massa [...].

“Todavia, o apego incondicional a uma visão ortodoxa dos conflitos armados e, por conseguinte, do próprio papel idealizado para as forças armadas em uma ordem vestfaliana, restringe, sobremaneira, a readequação das instituições militares à Era da Informação, obstruindo o uso coerente e eficaz do poderio bélico convencional. (VISACRO, 2018)

Assim sendo, pode-se afirmar que o mundo vem presenciando nas últimas guerras a ocorrência de conflitos de baixa intensidade. Apesar da existência de assimetrias, o combate de alta intensidade não perdeu sua importância e a natureza dos conflitos armados tende a permanecer como um ato violento. (SOARES, 2010)

Segundo Visacro (2018), no instante em que as sociedades deixam a Era Industrial para entrar na Era da Informação ou Conhecimento, atravessando por rápidas e profundas modificações, devemos procurar entender, de forma direta, como essas alterações afetam a natureza dos conflitos armados e impõem necessariamente uma nova definição e um alargamento das agendas nacionais de segurança e defesa.

“O combate franco, do corpo a corpo direto, sucumbiu à tecnologia e ao pragmatismo de vencer com o menor custo possível. A própria baioneta já chegou ao campo de batalha conectada à arma que, mais evoluída, viria a inutilizá-la como meio de luta. (GOULART, 2012)

No entanto, de acordo com o coronel Alessandro Visacro, na obra intitulada A guerra na Era da Informação, acredita-se que até o agora, não há elementos característicos dos conflitos do século XXI que possam ser considerados, genuinamente, novo ou inédito.

“De acordo com o tenente-coronel Antônio José Oliveira, do Exército de Portugal, as alterações visíveis parecem, assim, apenas uma nova combinação dos “ingredientes já conhecidos e teorizados e salvaguardando as distâncias históricas, os novos paradigmas da guerra não deixam de evocar numerosos paralelos com o passado”. (VISACRO, 2018)

Para Thomaz (2014), as operações militares, cada vez mais, são realizadas em um ambiente urbano e humanizado, que aumenta o nível de dificuldade para a identificação da força beligerante, o que cresce a possibilidade de existência de danos colaterais. Isso posto, obriga os contendores a efetuarem uma aplicação seletiva da violência, restringindo a liberdade de ação, no intuito de não perder o apoio da opinião pública.

3.3 AS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA

Segundo Lopes (2008), com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre Liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

De acordo com Chiavenato (2005), existem 3 teorias de liderança:

- Teoria de traços de personalidade - Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder
- Teorias sobre estilos de liderança (comportamento) - Maneiras e estilos de se comportar adotadas por líder.
- Teorias situacionais sobre liderança - Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Atualmente, as teorias sobre estilos de liderança descrevem uma determinada conduta do líder que resulta em alta produção e satisfação dos colaboradores. Conforme Lopes (2008), os estilos ou abordagens sobre liderança mais divulgadas são:

- os três estilos de liderança;
- a liderança orientada para tarefas ou pessoas; e
- a grade gerencial.

Segundo White e Lippitt (1960), em seu famoso estudo sobre liderança verificou-se a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Os autores abordaram três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática, assim como definiu Kurt Lewin, usado como base para o manual de campanha C20-10, visto anteriormente.

Lopes (2008) afirma que a liderança orientada para as tarefas é um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados imediatos. Já a liderança orientada para as pessoas é um estilo de liderança preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões.

De acordo com Blake e Mouton (1975), a Grade Gerencial baseia-se na suposição de que, na mente da maioria dos líderes, existe uma falsa dicotomia entre a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas. Tais autores criaram uma grade gerencial para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Para os autores,

os líderes devem unir essas duas preocupações a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas.



Fig. 13 – Grade gerencial (BLAKE e MOUTON, 1975)

Outra abordagem é a da liderança transformacional, conhecida também, como Robbins (2009), de liderança carismática. Essa é uma das teorias contemporâneas mais populares (PICCOLO et al., 2012), descreve o relacionamento entre líderes e liderados de uma maneira menos impositiva e mais inspiradora, o líder inspira seus subordinados para executarem o trabalho com mais dedicação e empenho, fazendo com que coloquem a importância dos objetivos organizacionais a frente dos individuais (HITT; MILLER; COLELLA, 2011; WAGNER III; HOLLENBECK, 2009).

“Os seguidores entendem que as metas grupais, da empresa, estão em primeiro lugar e partem em busca disso, sem compreender tal ação como um sofrimento, pois a influência do líder transformacional é persuasiva, muito convincente.” (CAVALCANTE e CHAVES, 2013)

Mais uma forma de liderança seria a forma transacional. Ela parte do estabelecimento de rotinas pré-estabelecidas e acertadas entre as partes (FRENCH et. al., 2011; WAGNER III; HOLLENBECK, 2009), o gestor apenas controla o que está sendo feito. O trabalho é monitorado, medido, tanto para verificar se atingiram as metas, como para recompensar os merecedores. Aqueles que não se enquadram no padrão, pode ser inclusive punido (HITT; MILLER; COLELLA, 2011).

4 TRAÇOS DE UM LÍDER NA ERA DO CONHECIMENTO

4.1 OS DESAFIOS DO LÍDER NOS TEMPOS ATUAIS

Mais recentemente, a partir da década de 1990 até a atualidade, essa visão da

chamada “nova liderança” passa a vigorar com um enfoque mais voltado para a liderança de equipes. Nela, a compreensão da liderança se dá como algo coletivo e disperso pelo grupo, e não mais linear e voltado para o líder. Assim, o seu foco de estudo direciona-se para as competências coletivas desenvolvidas nessas equipes, principalmente a partir do enlace de redes formais e informais que compõem as organizações e o ambiente que as cerca, sempre em uma relação de mútua influência. Assim, a tarefa principal do líder passa a ser a facilitação do desenvolvimento de talentos e de capacidades coletivas de liderança, relacionamento e motivação nas equipes (GRAMKOW, 2014)

Segundo Gramkow (2014), a teoria da Liderança Complexa ou “*Complexity Leadership*”, diretamente relacionada a teoria da complexidade, propõe que as organizações são formadas por um complexo sistema de interação entre os diversos agentes. Nesse interim, a liderança é relacionada a capacidade de interconexão desses sistemas comportamentais humanos de forma dinâmica e horizontal, diferente do padrão tradicional com foco no controle. Com isso, busca compreender a participação das redes informais no processo de liderança, a influência do ambiente de incerteza e a autorregulação do sistema dentro de uma lógica recursiva de mútua influência entre atores.

Em uma primeira análise, apesar dessa abordagem estar mais alinhada com a contemporaneidade e considerar importantes fatores que vão além do paradigma mecanicista da liderança, sua aplicabilidade a estrutura do Exército Brasileiro parece relativa ou até inviável, dada a sua típica estrutura burocrática pautada em hierarquia e disciplina. (TEIXEIRA, 2022)

De acordo com Passos e Ceballos (2005), “Hoje a tarefa dos líderes é desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade com propósitos comuns, bem definidos, e que produza riqueza.”

Os Gestores da Era do Conhecimento terão que ter capacidade de adaptações rápidas e de promover mudanças em contraste com a administração tradicional, terão que destruir barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções. (CARMO, 2004)

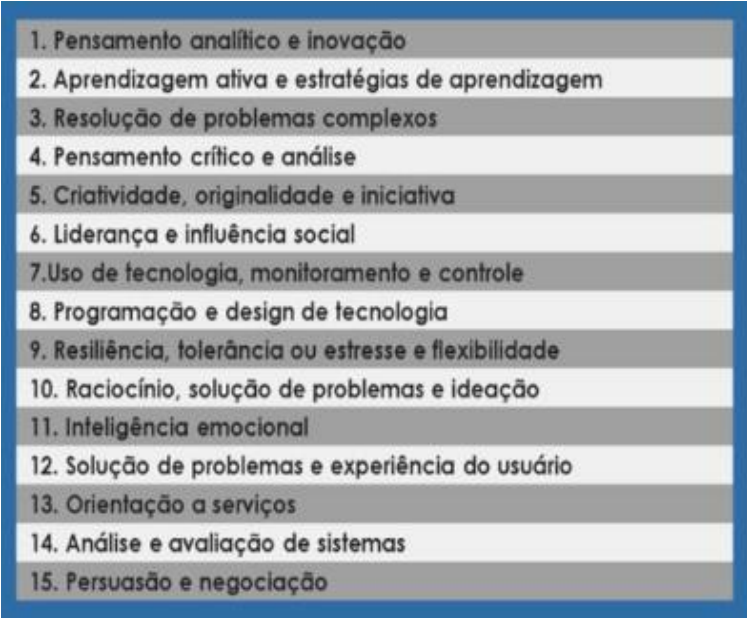
4.2 OS REQUISITOS DE UM LÍDER NO SÉCULO XXI

O novo líder precisa inspirar confiança e manter a perspectiva de futuro, liderar deixou de ser uma atividade concentrada na produção eficiente de bens e serviços, afirma Warren Bennis (2002). Hoje a tarefa dos líderes é desenvolver relacionamentos com

diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. (PASSOS e CEBALLOS, 2005)

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. (BERGAMINI, 1994, apud THOMAZ, 2014)

Segundo Maristela Barros da Silva (2022), o relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020, Future of Jobs, que mapeia os empregos e as habilidades do futuro e que acompanha o ritmo das mudanças [...] apresenta a proposta das quinze competências que devem ser resinificadas e atualizadas:



1. Pensamento analítico e inovação
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
3. Resolução de problemas complexos
4. Pensamento crítico e análise
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência social
7. Uso de tecnologia, monitoramento e controle
8. Programação e design de tecnologia
9. Resiliência, tolerância ou estresse e flexibilidade
10. Raciocínio, solução de problemas e ideação
11. Inteligência emocional
12. Solução de problemas e experiência do usuário
13. Orientação a serviços
14. Análise e avaliação de sistemas
15. Persuasão e negociação

Fig. 14 - Habilidades do futuro líder (SILVA, 2022)

Para Carmo (2004), “Os gestores terão que lidar diariamente com a mudança e terão que ter em mente que ela quase sempre encontra resistência. A mudança envolve incerteza, e com a incerteza vem a ansiedade.”

Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade (ALENCAR, 1996).

“Os líderes de hoje devem ter um perfil de gestor, serem técnicos e metodológicos, por outro lado, os gestores precisam, além de técnicos e metodológicos, precisam ser líderes.” (PASSOS e CEBALLOS, 2005)

Segundo Deloitte (2019), em sua análise sobre a liderança no século XXI, “Está claro que muitas pessoas acreditam que organizações precisam ter novas lideranças. 80% das respostas à pesquisa disseram pesa que a liderança no século XXI têm único e

novos requerimentos que são importantes ou muito importantes para o sucesso das organizações. Abaixo estão as principais habilidades elencadas na pesquisa:

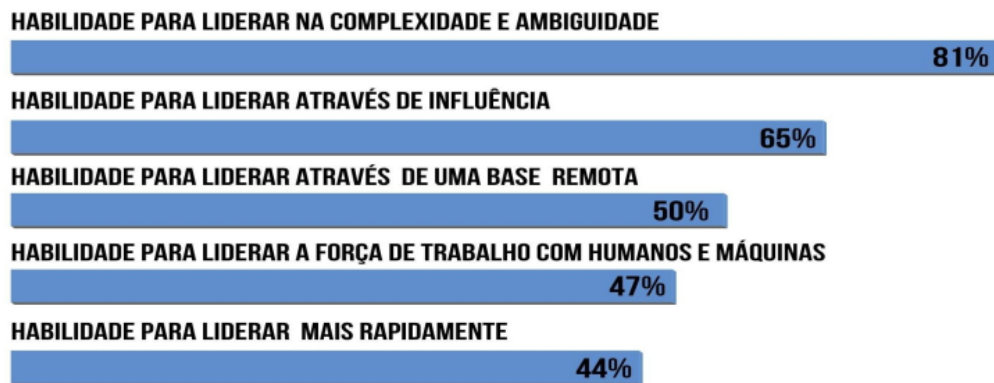


Fig. 15 – Novas habilidades dos líderes do século XXI (DELOITTE, 2019, tradução nossa)

Em outra perspectiva, voltada exclusivamente para a área militar, o sargento Clayton dos Santos (2019) defende em seu artigo que “os desafios do líder na era do conhecimento vão além das missões cumpridas no dia-a-dia da tropa, sendo necessário, dentre outros atributos e competências, uma boa dose de caráter, resiliência e inteligência emocional.”

Por meio do **caráter**, o Sargento pode identificar, visualizar e desenvolver outros relevantes atributos como a lealdade, a honestidade, a humildade, o discernimento, entre outros. Por conseguinte, faz parte dos “3C”, pois junto com o comprometimento e a competência, o caráter é um dos pilares da tríade do desenvolvimento de qualquer líder. **A resiliência**, assim como o caráter é algo que se precisa trabalhar dia-a-dia, de maneira constante, a fim de fortalecê-la e de atingir o mais alto nível de flexibilidade e discernimento daquilo que realmente se precisa dar atenção, daquilo que não é necessário o líder dispender muita energia. A habilidade de gerenciar as emoções, de controlar os impulsos, de manter o otimismo em situações difíceis, são algumas das características da **inteligência emocional**. (SANTOS, 2019, grifo nosso)

Morsch (2018) apresentou 4 grandes competências os quais todo líder deve conter para evoluir em um ambiente VUCA. Elas foram chamadas de “Antídoto contra o VUCA” e foram também fruto de um acrônimo idêntico ao VUCA: Vision (Visão); Understanding (Entendimento), Clarity (Clareza) e Agility (Agilidade):

- Visão (estratégica): esta competência envolve os seguintes elementos: foco, crença e alinhamento da visão compartilhada. [...] Garantir que todos os esforços converjam para a diretriz corporativa e facilitar o compartilhamento dos valores organizacionais.
- Capacidade de entendimento (pensamento crítico): para lidar com a incerteza, a capacidade de análise e entendimento de ambientes complexos é fundamental. Elementos como curiosidade, empatia e mente aberta se tornam imperativos. Curiosidade para ver o mundo com outros olhos, se perguntar por que as coisas são como são, sem ideias pré-concebidas ou filtros que distorcem a percepção. Ver sob diversas perspectivas diferentes.
- Clareza e amplitude: para lidar com a complexidade, o líder precisa ter clareza. Elementos como simplicidade, intuição e pensamento sistêmico são essenciais. A simplicidade ajuda a reduzir a complexidade e destilar o núcleo de sua essência. [...] Resiliência e flexibilidade são conceitos que a teoria dos sistemas ensina e que servem para lidar com ambientes complexos. O líder deve ser resiliente e flexível.
- Agilidade: para lidar com a ambiguidade, o líder deve ser ágil. A agilidade envolve

a capacidade de determinação, de inovação e de empowerment. Líderes determinados se adaptam rapidamente as novas circunstâncias e tomam decisões ágeis com confiança. (MORSCH, 2018)

Os componentes do modelo centram-se no que é um líder (atributos – SER e SABER) e no que é um líder. faz (competências – FAÇA). O caráter, a presença e o intelecto de um líder permitem-lhe aplicar a estratégia central das competências de um líder e aprimorar sua proficiência. Líderes que ganham experiência por meio de atribuições operacionais, aprendizagem institucional e o autodesenvolvimento serão versáteis o suficiente para se adaptarem à maioria das situações e crescerem em maiores responsabilidades. (USA, 2019)

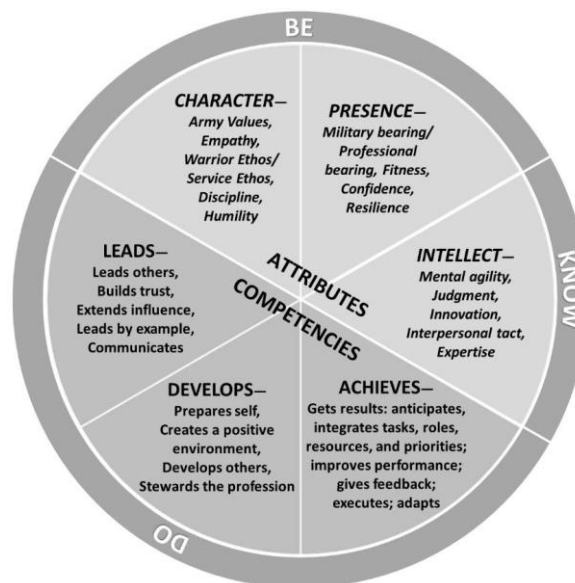


Fig. 16 – Modelo de requisitos de liderança do Exército Americano (USA, 2019)

No campo empresarial, um estudo realizado para a XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção sobre Liderança no Século XXI, segundo Frota, Nunes, Pinheiro e Quelhas (2002), as qualidades primordiais para o líder seriam os seguintes:

Categorias de análise	Nº	%
transparência na comunicação	6	30.0
lidar com as diferenças individuais	6	30.0
articulador	4	20.0
assertivo, equilibrado	1	5.0
empowerment	1	5.0
determinação	1	5.0
ética	1	5.0
Total	20	100.0

Fig. 17 - Qualidade primordiais de um líder (FROTA, NUNES, PINHEIRO, QUELHAS, 2002)

Vários autores têm investigado as competências/características e/ou qualidades necessárias de um líder. Nesse estudo, das treze pessoas entrevistadas 30% respectivamente elegeram a *comunicação* e o *relacionamento interpessoal* como as duas qualidades básicas que um líder deveria possuir, e 20% indicaram a qualidade de *articulador/negociador* como a terceira habilidade mais importante; e respectivamente ser *assertivo* e/ou *equilibrado*, *determinado*, *empowerment* e *ético*. (Frota, Nunes, Pinheiro e Quelhas, 2002)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da liderança se estendeu ao longo das últimas décadas. Desde o início do século XX, teorias de liderança têm evoluído de acordo como o momento histórico em que vive a sociedade. Teorias como a dos traços e comportamentais foram amplamente discutidas no passado e serviram de base para o desenvolvimento de outros conceitos sobre o tema. Já no fim dos anos de 1960, diversas outras teorias surgiram, tais como as contingenciais, de Fielder. Mais adiante, a partir de 1990, as teorias neocarismáticas apareceram a partir de estudos nos campos da psicologia e comportamental.

Diante disso, o Exército Brasileiro passou se preocupar com essa questão com o intuito de aprimorar seus recursos humanos, com base na liderança histórica de militares durante as guerras e nos conceitos de liderança do final do século XX. Foi então que o EB desenvolveu uma Instrução Provisória sobre a liderança militar, aprovada em setembro de 1991, posteriormente revogada pelo manual de campanha C 20-10, aprovado em 2011, por meio da Portaria nº 102-EME de 24 de agosto de 2011.

O manual de Liderança Militar ainda é a principal referência da Força Terrestre no que tange a liderança. Essa obra baseia-se em diversos autores e teóricos, o que a torna uma obra completa e atemporal, pois seus conceitos são utilizados e observados em estudos tanto em casos históricos como em episódios atuais. Ele define com primazia o conceito de liderança militar e o distingue claramente dos termos de chefia e comando.

No entanto com a evolução da sociedade, com a globalização e o rápido avanço tecnológico, social, econômico e militar, fizeram com que as formas e tipos de liderança também sofressem transformações, a fim de se adequarem à nova realidade. Essa nova realidade foi resumida em acrônimos como VUCA e BANI, na tentativa de explicar a dinâmica das relações contemporâneas da Era do Conhecimento ou da Informação, na qual os bens materiais deixam de ser o meio mais valorizado, a informação e o conhecimento passam a ser altamente valorosos.

Assim, com base no desenvolvimento do presente estudo, infere-se que há sim uma necessidade de atualização das teorias de liderança aplicadas ao EB, em consonância com conceitos mais modernos, principalmente no que tange ao SECEX. A teoria transformacional, por exemplo, é uma das formas de liderança amplamente utilizada no meio civil, na qual o líder carismático influencia o liderado a desempenhar suas funções de maneira proativa, motivada e com pouca fiscalização. Apesar de ser observado esse tipo de liderança em situações cotidianas na caserna, essa teoria não está normatizada e adaptada em manual ou qualquer outra bibliografia em consulta no EB.

Além disso, da análise dos PLADIS das três escolas do itinerário formativo do oficial da LEMB, conclui-se que não há alinhamento da disciplina de liderança, de modo a criar uma progressividade do conceito de liderança ao longo da carreira. Tal fato fica evidenciado nos padrões de desempenho estipulados por cada Estb Ens em seus PLADIS, gerando assim uma sobreposição de assunto, a exemplo dos conceitos de liderança e liderança militar, visto e estudado desde ingresso na AMAN e previsto em todos os três planos de disciplina. No entanto, há uma lacuna quando se trata especificamente do nível gerencial/organizacional, que não está inserido em nenhum dos planos das escolas. A ECEME apresenta em seu PLADIS uma gama enorme de conceitos e teorias como Daniel Goleman e Ken Blanchard, renomados estudiosos de liderança de alto nível que corroboram a disciplina no que tange ao nível estratégico, visto e estudado na Escola da Praia Vermelha. Outra observação com relação ao PLADIS da ECEME é o fato de abordar em sala apenas a teoria da liderança situacional, desenvolvida em meado do século XX, limitando a discussão de outras teorias de liderança que coadunam ou contrariam a teoria apresentada.

Além do mais, a nova realidade da sociedade requer do líder competências inéditas que não estão abarcadas no manual de campanha de liderança militar. A guerra, que se caracteriza pelo conflito assimétrico, humanizado, de baixa intensidade e com alta letalidade e precisão de fogos, com emprego integrado de tecnologia, também evoluiu, exigindo dos líderes não apenas atributos da área afetiva como coragem, dedicação e responsabilidade, mas características complexas que vão além das habilidades individuais. De acordo com estudos sobre as principais características do líder na Era do Conhecimento, identificou-se que pensamento crítico, pensamento analítico e destacada agilidade e flexibilidade são importantes para o desenvolvimento de um líder na era contemporânea.

Por fim, a necessidade de atualização dos conceitos de liderança dentro da Força Terrestre possui um caráter de urgência tendo em vista a veloz transformação pelo qual passa a sociedade, com os efeitos da globalização, tecnologia e comunicação, que conseqüentemente, impactam nos conflitos e guerras que possam surgir nessa era. A lacuna temporal de quase trinta anos, a partir da criação da IP 20-10, corrobora com essa necessidade de atualizar os conceitos, no intuito de permitir relacionar a teoria de liderança à prática das operações e do dia a dia na caserna.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Soriano Eunice – **A Gerência da Criatividade – SP**, Makron Books, 1996.
- ALLPORT, Gordon W. **The nature of prejudice unabridged**, Addison-Wesley publishing Company, 25ª Ed, p 28-47, 1948
- BARRETO, Rafael José Vieira. **Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades**, Rio de Janeiro, 2019.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes. Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014
- BENNIS, Warren. **A Invenção sobre Liderança e Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido**, Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.
- BLAKE, Robert R; MOUTON, Jane S. **O Grid gerencial**. São Paulo, Pioneira Editora, 1975.
- BOTELHO, Júlio Cezar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação - FCSAC
- BRASIL. Comando do Exército. **Liderança Militar – Manual de Campanha C20-10**, Brasília-DF, Estado-Maior do Exército, 2ª Ed, 2011.
- _____. Comando do Exército. **Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília-DF: Estado-Maior do Exército, 2013.
- _____. Comando do Exército. **Política Militar Terrestre**, SIPLEx, Brasília-DF: Estado-Maior do Exército 2019.
- _____. Secretaria Geral do Exército. **Regimento Interno do Departamento de Educação e Cultura do Exército – EB60-RI-05.001**, Brasília-DF, 2022.
- _____. Secretaria Geral do Exército. **Normas para a Construção de Currículo – EB60-N-05.001**, Brasília-DF, 5ª ed. 2022.
- _____. Academia Militar da Agulhas Negras. **Plano de Disciplina – Liderança Militar**, Resende-RJ, 2023.
- _____. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. **Plano de Disciplina – Liderança Militar**, Rio de Janeiro-RJ, 2023.
- _____. Escola de Comando e Estado Maior do Exército. **Plano de Disciplina – Liderança Organizacional**. Rio de Janeiro-RJ, 2023.
- _____. **Organograma da DESMIL**. Disponível em: <https://www.desmil.eb.mil.br/organograma>. Acesso em 22 set 2023

CARDOSO, José Carlos. **O Líder Estratégico: sua importância e competências na era do conhecimento** - Rio de Janeiro: RJ, 2014.

CARMO, Romeu Mendes. **O Gestor na Era do Conhecimento**. Revista Administração, Nº 1, Brasília-DF, 2004.

CARVALHO, Helder Vinhal de. **O papel do líder na Gestão Estratégica Organizacional**. Brasília-DF, 2006.

CASCIO, Jamais. **Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos**. Entrevista para VOCÊ RH. 2021. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/> . Acesso em: 08 set 2023.

CAVALCANTE, Rejane Albuquerque; CHAVES, Vladson Filgueiras. **Líderes transacionais e transformacionais em uma organização pública um estudo com gerações boomers, X e Y**, VI Congresso de Gestão Pública (CONSAD), 2013.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**, Rio de Janeiro, Sextante, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Campus Elsevier. 2ª ed. 2005.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**, Rio de Janeiro, BIBLIEx, 1997.

DELOITTE. **Deloitte global human capital trends**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HCT-trends2019/DI_HCTrends-2019.pdf> Acesso em: 11 set 2023.

EUA. **Army leadership and the profession**, ADP 6-22, 2019.

FROTA, Luiz Augusto Dourado; NUNES, Rosângela Brandão; PINHEIRO, Vandira Maria dos Santos; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. **Liderança no século XXI**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

GRABMEIER, Stephan. *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*. 2020. Disponível em <<https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic>>. Acesso em: 08 set 2023.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar Projeto de Pesquisa**, 4 Ed, São Paulo, Atlas, 2002

GOULART, Fernando Rodrigues. **Ação sob fogo: fundamentos da motivação para o combate**, Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

GRAMKOW, F.B.; CUNHA, C.C.A. **Teoria da complexity leadership: uma revisão integrativa**. VIII ENEO, Gramado, 2014.

HITT, M. A., MILLER, C.C. e COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLIA, Sarita; LEMOS, Cristina; LEGEY, Liz-Rejane. **Desafios e oportunidades da Era do Conhecimento**, São Paulo em Perspectiva, 2002.

LEWIN, Kurt. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin. Acesso em -2 ago 2023.

LOPES, Anderson. **Apostila de Modelos de liderança**. Centro Universitário Planalto do Distrito Federal (UNIPLAN), 2008.

MAIA NETO, J. O processo de transformação do exército brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, n. 24, 11.

MORSCH, Marco Aurélio. **Como prosperar no mundo VUCA em 2018**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-prosperar-no-mundo-vuca-em-2018>. Acesso em: 20 set. 2023.

PASSOS, Rejane Margareth Alvarenga e CEBALLOS, Zenaide Homem de Mello - **A Nova liderança focada para o século XXI** - IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2005.

PASQUALINI, Juliana C.; MARTINS, Fernando Ramalho; FILHO, Antonio Euzébios. **A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica**, Estudos de Psicologia, 26(2), p 161-173 abril a junho de 2021.

PEREIRA, Ricardo; LACERDA, Leonardo Lincoln Leite de; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Competências do líder em um mundo VUCA: uma revisão do escopo**, Artigo Científico, 2001.

PICCOLO, R. F. et al. The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? **The leadership quarterly** 23, 2012, pág. 567 – 681.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBIN, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Clayton dos. (2019). **Os desafios da Era do Conhecimento no Aperfeiçoamento dos Sargentos do Exército Brasileiro**. O Adjunto: Revista Pedagógica Da Escola De Aperfeiçoamento De Sargentos Das Armas, 25-29. Recuperado de <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/adj/article/view/2068> (acessado em 20 set 2023)

SILVA, Maristela Borges da. **Processo de Desenvolvimento e Implementação de um Programa de Neoprendizagem na UFSC**, Trabalho de Conclusão de Curso, 64 p, Florianópolis, 2022.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013. 644 p.

STOLLER, James K. **Reflections on leadership in the time of COVID-19**. BMJ Leader,

2020.

SOARES, Eustáquio Bomfim. **A Liderança do Oficial no Exército Brasileiro do Século XXI: uma nova visão.** Rio de Janeiro. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

TEIXEIRA, Luís Henrique Vighi. **Liderança Estratégica Militar: análise de conceitos e perfil de competências no mais alto nível de liderança do Exército Brasileiro.** Rio de Janeiro, 2022.

THOMAZ, Carlos Rocha. **A Liderança Militar no Século XXI: As Características do Líder Estratégico,** 2014.

VISACRO, Alessandro. **A guerra na era da informação –** São Paulo, Contexto, 2018. 224 p.

WAGNER III, J.A. e HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WHITE, Ralph K; LIPPITT, Ronald – **Autocracy and democracy: an experimental inquiry.** New York. Harper, 1960.