

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

Maj Inf RAFAEL JOSÉ VIEIRA BARRETO

**Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial
no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades**



Rio de Janeiro
2019

Maj Inf RAFAEL JOSÉ VIEIRA **BARRETO**

Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula no Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Orientador: Ten Cel Com QEMA RONALDO ANDRÉ FURTADO

Rio de Janeiro
2019

B273a Barreto, Rafael José Vieira

Análise comparativa da liderança militar e empresarial no contexto do mundo VUCA: desafios e oportunidades. / Rafael José Vieira Barreto. —2019.
54 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Ronaldo André Furtado

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 52-54.

1. LIDERANÇA MILITAR 2. COMPETÊNCIAS. 3. MUNDO VUCA 4. EXÉRCITO
BRASILEIRO I. Título.

CDD 355.3

Maj Inf RAFAEL JOSÉ VIEIRA **BARRETO**

Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula no Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

COMISSÃO AVALIADORA

Ten Cel Com QEMA RONALDO ANDRÉ FURTADO - Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Maj Inf QEMA GUILHERME MARQUES ALMEIDA - 1º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Maj Inf QEMA HÉLIO FERREIRA LIMA - 2º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À Deus por ter me dado saúde e humildade para executar esta tarefa e a minha amada esposa Sabrina e meu filho Bernardo, pelo apoio e compreensão durante a execução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o Senhor dos Exércitos, pelo dom da vida, pela tranquilidade nos momentos difíceis e pela saúde que tem me permitido seguir estudando e aprendendo a cada dia que passa.

Ao meu orientador, Ten Cel Com QEMA Furtado, pela orientação precisa e, principalmente, pela confiança e camaradagem que dispensou a mim.

Ao meu pai, 2º Ten R1 Barreto, pelos exemplos de dedicação e amor ao Exército, pela educação firme e sólida e por seu incentivo constante pelo meu sucesso.

À Minha querida mãe, Shirley, exemplo de bondade, amor e desprendimento.

Aos meus irmãos que, mesmo distante, torcem por mim.

À minha esposa Sabrina, meu amor, e meu filho Bernardo, pela alegria de poder conviver com vocês todos os dias, pelo carinho, compreensão e incentivo de sempre.

RESUMO

A partir dos anos 1990, o mundo passou por grandes transformações como resultado da revolução informacional. Nesse contexto, tanto as empresas quanto o Exército Brasileiro tiveram que se adaptar para atender às novas demandas de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (mundo VUCA). Dentro dessas necessidades, a capacitação de líderes torna-se fundamental. Como foco desse trabalho, foi analisada, por meio do estudo bibliográfico de livros, artigos científicos e trabalhos, a maneira como as empresas, públicas e privadas, tratam o assunto liderança, principalmente as novas competências a serem desenvolvidas pelos líderes a fim de que possam vencer os desafios impostos pelo mundo VUCA e, dessa forma, atingir os objetivos propostos pelas instituições. Essa análise inicial teve por finalidade realizar, em um segundo momento, uma comparação com o processo da liderança militar realizado pelo Exército Brasileiro. Desse modo, como conclusão, foram elencadas algumas sugestões e oportunidades de melhoria com vistas a realização de novos e atualizados estudos sobre o tema e o aperfeiçoamento da capacitação dos líderes militares.

Palavras-chave: Liderança; Competências; mundo VUCA; Exército Brasileiro

ABSTRACT

From the 1990s, the world underwent major transformations as a result of the informational revolution. In this context, both companies and the Brazilian Army had to adapt to meet the new demands of a volatile, uncertain, complex and ambiguous world (VUCA world). Within these needs, empowering leaders becomes critical. As a focus of this work, it was analyzed, through the bibliographical study of books, scientific articles and works, the way the companies, public and private, treat the leadership subject, especially the new competences to be developed by the leaders so that they can overcome the challenges posed by the VUCA world and thereby achieve the objectives proposed by the institutions. This initial analysis aimed to make, in a second moment, a comparison with the process of military leadership carried out by the Brazilian Army. Thus, as a conclusion, some suggestions and opportunities for improvement were listed with a view to conducting new and updated studies on the subject and improving the training of military leaders.

Keywords: Leadership; Skills; VUCA world; Brazilian Army

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – VUCA world.....	17
Figura 2 – Evolução do líder corporativo.....	23
Figura 3 – Estilos de liderança situacional	34
Figura 4 – O processo de liderança militar.....	39
Figura 5 – Pilares da liderança militar.....	40
Figura 6 – Valores.....	41
Figura 7 – Competências.....	41
Figura 8 – Níveis de liderança.....	42
Figura 9 – Proporção entre as formas de liderança e os níveis de comando.....	43
Figura 10 – Os oito elementos do poder de combate terrestre.....	44
Figura 11 – A atmosfera da guerra segundo Clausewitz.....	46
Figura 12 – Controle diretivo.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	HIPÓTESE.....	14
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
2	METODOLOGIA	15
2.1	TIPO DE PESQUISA.....	15
2.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	16
2.3	COLETA DE DADOS	16
2.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	16
2.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1	O MUNDO VUCA	17
3.2	LIDERANÇA EMPRESARIAL	22
3.3	LIDERANÇA MILITAR	35
4	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança sempre teve um papel de extrema importância para aqueles que tem por objetivo conduzir homens em busca de um objetivo comum. Funciona como um elemento indutor dos resultados eficazes, a ligação entre as aspirações humanas e os objetivos e metas a serem alcançadas.

Assim, a Liderança vem evoluindo e se desenvolvendo como o próprio homem. No decorrer da história, com o advento da tecnologia e da globalização, as mudanças constantes e a busca por vantagem frente aos concorrentes fizeram nascer à necessidade e o desejo de evolução do antigo “chefe”, que apenas mandava e seguia normas, para uma visão de agregar valor ao trabalho e as pessoas, de incentivar o desenvolvimento, de não apenas seguir um padrão, mas de criar novos conceitos e uma nova maneira de “gerenciar”, de influenciar, de liderar seus colaboradores. (OLIVEIRA, 2015).

Há séculos que os exércitos conhecem os benefícios da liderança. Sun Tzu, Maquiavel e Clausewitz já falavam, cada um no seu tempo, sobre a sua importância para a vitória na guerra. No entanto, a liderança é fundamental não somente no meio militar. Empresários, políticos, técnicos, dentre outros sabem da importância do papel do líder como elemento promotor de crescimento e inovação.

Dentro do cenário empresarial, com a mudança no enfoque do modelo burocrático para o gerencial, no início da década de 1990, a figura do administrador burocrático foi substituída pelo líder que deve ter a capacidade para desenvolver e influenciar o ambiente de trabalho, fomentando a motivação da equipe e o comprometimento dos demais funcionários para conquistar os objetivos traçados pela empresa. Nesse cenário, caracterizado por grandes mudanças tecnológicas e transformações crescentes, a liderança nas empresas se torna uma capacidade cada vez mais crucial, na medida em que o líder, como visto acima, se torna o elemento propulsor dessas mudanças.

Atualmente um novo desafio se descortina para as empresas. Como sobreviver ao mundo VUCA. VUCA é um acrônimo em inglês para as palavras *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity* (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Com origem nas forças armadas norte-americanas, conceitualmente VUCA diz respeito a essa realidade contemporânea que torna impossível qualquer

previsão, na qual tudo muda a todo momento, a ponto de parecer que o mundo está tão fluido quanto a água. (CEEM, 2019)

Conforme nos ensina CEEM (2019), para o mercado e os negócios, mundo VUCA refere-se a eventos imprevisíveis que acontecem fora de uma organização, o tornando mais difícil para os líderes tomarem decisões. Dessa forma, para tentar entender tudo isso, os *CEOs* estão se referindo cada vez mais a esse ambiente em mudança com o termo VUCA.

O termo VUCA teve sua origem nas operações militares. Assim, podemos considerar que o atual ambiente onde se desenrolam essas operações também pode ser considerado volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Dentro dessa assertiva, a Política Nacional de Defesa (PND/2016) apresenta que o cenário internacional, caracterizado por assimetrias de poder, gera tensões e instabilidades que contribuem para o surgimento de grupos insurgentes e de organizações terroristas ou criminosas e que tendem a incrementar a guerra irregular. Assim, mesmo que a ocorrência de conflitos generalizados entre Estados tenha reduzido, renovam-se aqueles de caráter étnico e religioso, exacerbam-se os nacionalismos e fragmentam-se os Estados, cenário propício para o desenvolvimento da denominada “guerra híbrida”¹, que combina distintos conceitos de guerra.

Alinhada com a PND, a Estratégia Nacional de Defesa (END/2016) apresenta que, no contexto atual, as relações internacionais mantêm-se instáveis e possuem desdobramentos, por vezes, imprevisíveis. Assim, conforme defendido por José Maria da Silva Paranhos Júnior, o Barão do Rio Branco, o Brasil tem a consciência de que “nenhum Estado pode ser pacífico sem ser forte”, de modo que o crescente desenvolvimento do País deve ser acompanhado pelo adequado preparo de sua defesa.

Dessa forma, tendo como alicerce as diretrizes da PND e da END, o Exército Brasileiro formulou as suas Bases de Transformação da Doutrina Militar Terrestre, tendo a Liderança um papel fundamental nesse processo.

¹ “Guerra Híbrida” é um conceito cada vez mais adotado para a definição de novos conflitos do século XXI, frequentemente chamados de “conflitos do futuro”, em que ações de combate convencional são aglutinadas, no tempo e no espaço, com operações de natureza irregular, de guerra cibernética e de operações de informação, dentre outras, com atores estatais e não-estatais, no ambiente real e informacional, incluindo as redes sociais. Sua natureza realça características dos conflitos contemporâneos e tornam a definição das missões das Forças Armadas muito mais complexa, dinâmica e sofisticada. (PND, 2016)

Por fim, a análise da maneira como os líderes empresariais estão se adaptando a esse mundo VUCA, visando vencer os novos desafios impostos pelo mercado, são importantes ferramentas de estudo com vistas ao aperfeiçoamento da liderança militar requerida pelo Exército Brasileiro para lograr êxito nesse novo ambiente operacional onde se desenvolverá a guerra do futuro.

1.1 PROBLEMA

Atualmente existe uma grande dificuldade em prever eventos e cenários. Assim, a velocidade com a qual as coisas acontecem, decorrente em grande parte do grande fluxo de informações e dados, dificultam prever, com um pouco de exatidão, como será o dia de amanhã. Existe uma crescente incapacidade de compreender o mundo e lidar com as coisas que acontecem ao nosso redor.

Incerteza, turbulência, mudança rápida, dinamismo, ruptura, complexidade, hiper competição e mercados de alta velocidade são algumas nuances que dão a dimensão desse ambiente incontrolável. Como conduzir os negócios e assumir uma liderança eficaz, se tudo o que viemos fazendo até agora já parece não ser mais suficiente para termos as respostas desejadas, é o grande desafio. (CEEM, 2019)

Dentro de um cenário de um mundo cada vez mais globalizado e conectado, o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente de trabalho requer lideranças capacitadas e aptas para lidar com as oportunidades, ameaças e os desafios. Assim, a postura de uma líder e sua ação pode levar tanto a empresa ao sucesso quanto ao fracasso. Alguns líderes são eficazes durante um período, mas em outro não, porque talvez situações e contextos diferentes demandem estilos diferentes de liderança. (OLIVEIRA, 2015)

O grande desafio é quebrar os paradigmas do passado. Conforme nos ensina Filho (2018), o líder, muitas vezes preso a convicções que até eram corretas, não percebe a volatilidade e ambiguidade de tudo que o cerca, a velocidade das mudanças, e não prepara as respostas corretas que a instituição deve oferecer. Ele está preso à sua bolha, ancorado às convicções do grupo a que pertence, às táticas e estratégias que até então obtiveram bons resultados, mas que, de forma nenhuma, são garantias de bons resultados no futuro.

O Exército Brasileiro não está alheio às características do mundo VUCA. Um dos efeitos observados no ambiente operacional é o achatamento dos níveis de planejamento e condução da guerra. Assim, a prática e o estímulo ao desenvolvimento da liderança militar, em todos os níveis, são de fundamentais para a conquista das missões impostas à Instituição. Dessa forma, o líder militar, nos diferentes níveis, atuando em um ambiente externo volátil, incerto, complexo e ambíguo, precisa ter a exata compreensão da missão imposta, bem como uma correta interpretação do contexto no qual está inserido.

É neste contexto e de acordo com o assunto descrito anteriormente que emerge a problemática da pesquisa que ora se delinea. De que maneira, o líder deve se preparar para conduzir os seus liderados em um ambiente VUCA e quais as competências necessárias que ele deve desenvolver para vencer os desafios impostos na atualidade?

1.2 OBJETIVOS

A declaração do objetivo é a parte mais importante de todo o estudo, e precisa ser apresentada de maneira clara e específica. Além disso, ele ressalta que devido a essa importância, a declaração desse propósito deve ser estabelecida de forma separada de outros aspectos do estudo, sendo estruturada num tópico exclusivo. Assim, esta pesquisa apresenta a seguir o objetivo geral e seus quatro objetivos específicos.

1.2.1 **Objetivo geral**

Realizar uma análise comparativa da liderança militar e empresarial, buscando elencar as competências necessárias que o líder deve desenvolver bem como a forma como deve se preparar para conduzir os seus liderados em um mundo VUCA, visando a busca do conhecimento das melhores práticas para vencer os desafios impostos pelo mundo atual.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral apresentado foram formulados alguns objetivos específicos a serem alcançados, que balizarão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo e que serão elencados em seguida:

- a) apresentar um breve conceito do que é o mundo VUCA
- b) descrever e forma como a liderança empresarial é exercida no mundo VUCA (definição, conceitos básicos, competências e preparação necessárias)
- c) descrever e forma como a liderança militar é exercida no mundo VUCA (definição, conceitos básicos, competências e preparação necessárias)
- d) comparar a liderança empresarial com a militar, concluindo sobre melhores práticas levantadas para vencer os desafios impostos pelo mundo atual.

1.3 HIPÓTESE

O desenvolvimento da capacidade de liderança pelos líderes empresariais e militares, em todos os níveis, possibilitam, por meio da aplicação dessa liderança no ambiente de trabalho, que as instituições vençam os desafios impostos pelo mundo VUCA.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo estará limitado a análise da liderança dentro do contexto do mundo VUCA, ou seja, a partir dos anos 1990. Buscará analisar a liderança empresarial no Brasil, seja ela pública ou privada, bem como a liderança militar praticada no Exército Brasileiro.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância do assunto para o Brasil pode ser caracterizada em uma entrevista concedida por Marcos Dalpozzo, especialista em recursos humanos, ao jornal O Globo. Na entrevista, Marcos Dalpozzo enfatiza que “é preciso construir um número adequado de centros de formação de liderança, priorizar o planejamento sucessório empresarial, investir na preparação de profissionais de RH capazes de identificar e

formar os líderes potenciais. Reforçamos a ideia de que líderes são natos e reduzimos a oportunidade e investimentos na formação e desenvolvimento de lideranças nas organizações. Quanto mais a fatia de PIB de um país for composta pela área de serviços (sejam eles públicos ou privados), maior será a necessidade de gente qualificada e líderes. (DALPOZZO, 2019).

Nesse mesmo contexto, uma matéria publicada no Valor Econômico revela que as empresas investem mais no desenvolvimento de líderes. Isso se deve ao fato de que “os líderes são a ligação entre os objetivos das empresas e as pessoas. Quando bem preparados, eles conseguem o engajamento de toda a equipe”. (FONSECA, 2019).

Outro fato que chama a atenção foi a pesquisa Sonhos e Pesadelos dos profissionais de Recursos Humanos realizada com 379 pessoas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), em parceria com a Empreenda e a SPHINX Brasil, no ano de 2011. Segundo a pesquisa, “63,6% dos participantes acreditam que as empresas não têm líderes suficientes para suprir as necessidades dos próximos três anos – fato que pode limitar o crescimento das empresas em um momento de expansão do País”. Segundo o coordenador da pesquisa, Eugênio Mussak, “Existe uma consciência muito grande da importância dos líderes. Se antigamente esse título era apenas do diretor da empresa, hoje isso vai do diretor ao chefe de turno. É uma cadeia. No entanto, há pessoas que têm muita qualidade técnica, mas não tem qualidade para liderar”. (MUSSAK, 2019).

A relevância do estudo da liderança para o Exército Brasileiro pode ser materializada por meio de um trecho do Manual de Campanha C20-20 onde está escrito que “não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança”. (BRASIL, 2011)

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia que será empregada na confecção do trabalho científico será conforme o descrito a seguir. Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa será qualitativa, explicativa, bibliográfica e documental. Qualitativa, pois

privilegiará análises de documentos, relatos e entrevistas para entender os benefícios por meio da atuação de militares de uma forma mais profunda. Explicativa, porque o autor buscará tornar o assunto o menos complexo possível. Bibliográfica, porque terá sua fundamentação teórico-metodológica na investigação dos assuntos abordados e na criação do conhecimento disponíveis em livros, manuais, artigos e redes eletrônicas de acesso livre ao público em geral. Documental porque se utilizará de documentos de trabalhos, relatórios, ofícios e memorandos não disponíveis para consultas públicas.

2.2 UNIVERSO DA AMOSTRA

A análise da liderança terá como universo as empresas públicas e privadas brasileiras, bem como o Exército Brasileiro, e a amostra será constituída pela análise realizada por meio de pesquisa bibliográfica na literatura disponível, não havendo uma amostra específica.

2.3 COLETA DE DADOS

Essa pesquisa se iniciará com uma pesquisa bibliográfica na literatura (livros, manuais, revistas especializadas e militares, normas internacionais, jornais, artigos, internet, trabalhos acadêmicos) com dados pertinentes ao assunto. Nesta oportunidade, será feita a seleção de toda a documentação que será utilizada no trabalho. Em prosseguimento, utilizar-se-á, em princípio, a pesquisa documental, via digital, nos arquivos do Estado-Maior do Exército e Centro de Doutrina do Exército, onde se buscará documentação que porventura exista assuntos relacionados ao tema liderança. As conclusões decorrentes desta pesquisa permitirão conhecer melhores práticas dos líderes para vencer os desafios impostos pelo mundo atual.

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A abordagem escolhida para o tratamento dos dados, privilegia procedimentos qualitativos de pesquisa. Isto em razão da natureza do problema desse trabalho e do perfil do pesquisador. Os dados serão tratados pela análise do conteúdo, que, segundo Vergara (2009), é “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Isto ocorrerá durante

toda a investigação, tanto na pesquisa bibliográfica quanto na documental.

2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, limitar-se-á às consultas realizadas pelo autor, que buscará a maior variação possível. É de extrema importância a seleção das fontes a serem utilizadas no trabalho, a fim de se evitar que a análise subjetiva seja tendenciosa. O presente estudo estará limitado a análise da liderança dentro do contexto do mundo VUCA, ou seja, a partir dos anos 1990. Buscará analisar a liderança empresarial no Brasil, seja ela pública ou privada, bem como a liderança militar praticada no Exército Brasileiro. Com isso, acredita-se que o método escolhido será acertado e possibilitará alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O MUNDO VUCA

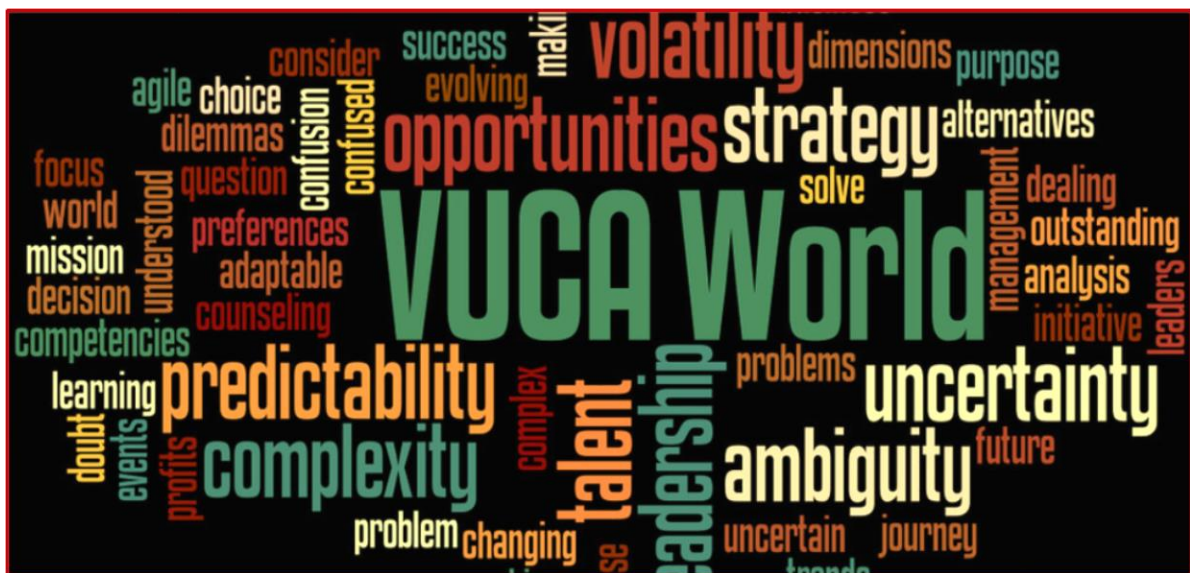


FIGURA 1 – VUCA world.

Fonte: Disponível em <<https://cio.com.br/bem-vindo-a-um-novo-mundo-chamado-vuca>> Acesso em 30 mai. 2019.

O VUCA é uma palavra, um acrônimo, criado pela *US Army College*, situado nos Estados Unidos da América, para definir o ambiente político-econômico mundial pós-guerra fria (no início da década de 90) e que foi adotado, já no final daquela

década, pelas escolas de negócios para definir um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo que as empresas vivem atualmente.

Conforme CEEM (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.

Um dos aspectos da liderança estratégica mais evidenciados foi o ambiente, ou o contexto no qual os líderes estratégicos devem agir. Mesmo quase 30 anos atrás, o ambiente descrito pelos participantes da conferência foi repleto de turbulência, da incerteza geopolítica ao avanço tecnológico. (CEEM, 2019)

Anos antes, em meados de 1986, o mesmo Colégio de Guerra do Exército norte-americano já havia decidido usar o acrônimo VUCA como uma forma de ajudar seus alunos (tipicamente oficiais militares de alta patente) a caracterizar a turbulência que enfrentariam, a fim de assumirem posições de liderança cada vez mais estratégicas. Nessa época, nos aproximávamos do fim da Guerra Fria, cujo término culminou com o desmembramento da União Soviética. (CEEM, 2019)

Já no século XXI, o General Stanley McChrystal escreveu o livro “*Team of Teams*” para demonstrar como o exército norte-americano precisou reaprender tudo o que sabia sobre conflitos armados e o funcionamento do mundo para poder lutar na Guerra do Iraque. (CEEM, 2019)

Havia dois problemas básicos: de lado um modelo de hierarquia centralizadora e várias agências funcionando de correspondente, o que dificultava a comunicação; de outro, a AlQaeda tinha um planejamento de ações veloz, pautado pela tecnologia, tornando impossível qualquer previsão de ataque. (CEEM, 2019)

Indo além do campo de batalha, McChrystal apontou como os desafios enfrentados no Iraque podem ser relevantes para inúmeras empresas, organizações sem fins lucrativos e outras entidades. Propôs um novo estilo de liderança, com pensamento crítico, focado nas reais necessidades que as rápidas mudanças mundiais impõem e todo o potencial de transformar organizações grandes e pequenas. (CEEM, 2019)

As características do mundo VUCA por meio do significado dos termos representados por cada uma das letras, de acordo com a organização alemã VUCA World são:

Volatilidade

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. O rádio levou 38 anos para ter uma audiência de 50 milhões de pessoas; a televisão conseguiu esse feito em 13 anos; a internet, 4 anos; o *Facebook*, 3 anos; o jogo *Angry Birds* levou 35 dias; o *Pokémon*, 22 dias.

Incerteza

Está se tornando mais difícil anteciper 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

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

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. (CEEM, 2019).

Com isso, as demandas das organizações modernas e do gerenciamento são mais contraditórias e paradoxais do que nunca, desafiando nossos sistemas de valores pessoais. Assim, tomar decisões requer coragem, inteligência emocional e disposição para cometer erros. (CEEM, 2019)

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. Sobre este último desafio, CEEM (2019) explica 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. Dessa forma, o investimento em lideranças fortes, capazes de observar de forma global os cenários da organização, é fundamental para crescer no mundo VUCA e fechar as lacunas que podem gerar problemas de cultura e clima organizacional.

Com o passar dos anos o termo VUCA se popularizou e tem sido adotado por empresas e líderes organizacionais para descrever o ambiente de negócios caótico, turbulento e em rápida transformação, tornando-se o contexto que hoje é considerado como o novo normal. Diante deste novo contexto, muitas empresas não têm conseguido sobreviver ou estão tendo dificuldades para se manter competitivas. Igualmente, muitos gestores estão tomando decisões equivocadas e não sabendo como agir diante deste novo ambiente. (MORSCH, 2017)

Como visto, o termo VUCA foi cunhado pelo *US War College* com a intenção de descrever o atual ambiente de conflito onde as Forças Armadas atuam.

As mudanças experimentadas pelas sociedades, com reflexos na forma de fazer política, e o surgimento de nova configuração geopolítica conduzem a horizontes mais incertos e complexos para planejar a Defesa da Pátria, razão de ser das Forças Armadas. Essas mudanças vêm alterando gradativamente as relações de poder, provocando instabilidades e incertezas e suscitando o aparecimento de conflitos locais e regionais com a inserção de novos atores – estatais e não estatais – no contexto dos conflitos. (BRASIL, 2013)

Conforme Visacro (2018), os cenários que dão forma às áreas conflagradas ao redor do planeta têm se destacado por sua complexidade, não linearidade, instabilidade, imprevisibilidade, heterogeneidade, mutabilidade e dinamismo. Assim, as principais características do campo de batalha do século XXI são:

- Níveis variáveis de intensidade de conflito;
- Ameaças provenientes de atores estatais e não estatais;
- População civil com postura ambivalente;
- Idiossincrasias culturais (complexidade do “terreno humano”);
- Onipresença da mídia;
- Assédio de organismos de defesa dos direitos humanos;
- Outras agências estatais presentes no interior da área de operações;
- Atuação de organizações não governamentais;
- Restrições legais;
- Limites impostos pela opinião pública;
- Controle de danos sobre bens civis e o meio ambiente;
- Disponibilidade de moderna tecnologia;
- Grande volume de dados;
- Velocidade e fluidez da informação; e
- Disseminação da informação em escala global. (VISACO, 2018)

Conforme Brasil (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. Descortinam-se ameaças concretas que exigem dos Estados a geração de capacidades para o combate ao terrorismo; a proteção da sociedade contra as armas de destruição em massa; a participação em missões de manutenção e/ou imposição da paz sob a égide de organismos internacionais; e o controle de contingentes populacionais ou de recursos escassos (energia, água ou alimentos). Ressaltam-se ainda as ameaças potenciais que motivam capacidades para as operações de alta intensidade. (BRASIL, 2013)

Conforme apresentado, a PND e a END descreveram o atual cenário no qual estamos inseridos e apresentaram as suas diretrizes para as Forças Armadas. Nesse contexto, o Exército Brasileiro aprovou as Bases de Transformação da Doutrina Militar Terrestre, por intermédio da Portaria nº 197-EME, de 26 de setembro de 2013, destinada a orientar a introdução de concepções e conceitos doutrinários com vistas à incorporação, na Força Terrestre, das capacidades e das competências necessárias ao seu emprego na Era do Conhecimento².

A referida portaria apresenta que as forças a serem empregadas devem estar aptas a conduzir Operações no Amplo Espectro³, combinando atitudes, simultânea ou sucessivamente, em operações ofensivas, defensivas, de pacificação e de apoio a órgãos governamentais, tudo isso em um ambiente conjunto e interagências e, por vezes, multinacional. (BRASIL, 2013)

O Exército Brasileiro é uma organização que aprende. Inserida na Era do Conhecimento, a instituição busca, permanentemente, uma gestão integrada, processos otimizados e estruturas racionalizadas, que lhe permitam constante atualização e adaptação às mudanças no cenário global. (BRASIL, 2013)

² Alguns autores tratam como coincidentes a expressão Era da Informação e Era do Conhecimento. No entanto, na Era do Conhecimento, as informações são insumos que geram o conhecimento. Assim, conhecimento é construção, reflexão, algo que o indivíduo realiza, gera, produz a partir da informação, ou seja, é o resultado da interação entre o indivíduo, a informação e o significado que este lhe atribui. A informação só tem significado quando vemos a sua aplicabilidade, o que faço com o meu conhecimento é que me diferencia. (DRUCKER, 2019)

³ É o Conceito Operativo do Exército, que interpreta a atuação dos elementos da Força Terrestre para obter e manter resultados decisivos nas operações, mediante a combinação de Operações Ofensivas, Defensivas, de Pacificação e de Apoio a Órgãos Governamentais, simultânea ou sucessivamente, prevenindo ameaças, gerenciando crises e solucionando conflitos armados, em situações de Guerra e de Não Guerra. Requer que comandantes em todos os níveis possuam alto grau de iniciativa e liderança, potencializando a sinergia das forças sob sua responsabilidade. (BRASIL, 2013)

3.2 LIDERANÇA EMPRESARIAL

Os conceitos para liderança são diversos. Macedo (2006), apresenta a Liderança Empresarial como forma de influenciar os recursos humanos, motivá-los a desempenhar bem as suas funções, agregar valores para se obter ganhos crescentes de produtividade, satisfação no desempenho das funções e elevados padrões de qualidade.

Em seu *Best-Seller O monge e o Executivo*, Hunter (2004) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Conforme Dall'oglio (2019), a formação de líderes é uma estratégia das organizações para que os resultados sejam melhorados e as metas alcançadas. Ainda segundo a autora, a formação de um líder nem sempre acontece do dia para noite, é necessário trabalhar para isso.

É indiscutível que a liderança é uma das principais ferramentas que as empresas possuem para atingirem e aperfeiçoarem os seus resultados. Mas atualmente, a liderança possui a mesma definição e tipos? As competências requeridas aos líderes, dentro do contexto do mundo VUCA, são as mesmas? Como o líder deve se preparar?

Nesse contexto, Diniz (2007) apresenta uma evolução da liderança ao longo dos tempos. Segundo a autora, no início a liderança era dom, onde a pessoa nascia com as características de liderança (ambição, honestidade, integridade, autoconfiança e desejo de influenciar e liderar pessoas) ou iria passar a vida sendo liderado. Depois vieram os resultados, e com isso o novo líder precisava ser bom de gente e de números, o que valeu até que o primeiro líder fracassasse numa situação de caos. Com o surgimento do cenário, além de ser bom com pessoas e trazer resultado, o líder precisava dominar os inúmeros cenários de incerteza do mundo empresarial.

Mas esse não foi o estágio final. Segundo a autora, o mercado está em busca de profissionais que sejam muito mais do que líderes de equipes. As empresas querem alguém que articule, influencie e envolva pessoas, sejam os subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas. O líder agora vai além da gestão de pessoas para ser efetivo na entrega de resultados, na construção de uma relação com os

clientes e com o mercado. Deve falar a língua do acionista e, principalmente, ser líder de si mesmo. Isso significa ter um plano de carreira consistente e coerente com os próprios valores e, claro, encontrar muito prazer no que faz. Esse é o perfil do líder completo. (DINIZ, 2007).



FIGURA 2 – Evolução do líder corporativo

Fonte: DINIZ, 2007

A liderança, conforme mostrado no seu processo evolutivo de estudo, não é uma característica nata. É possível estudá-la e, com isso, aprender como se tornar um líder, com as competências necessárias exigidas pelo mundo corporativo. Conforme Diniz (2007), esse conjunto, que é o ponto de partida para quem quer se tornar um líder, é formado por cinco competências:

Produtos e serviços

Você sabe exatamente o que sua empresa faz?... Comece articulando conversas com pessoas de outras áreas para saber qual a parte delas no todo. ..., estude o seu mercado. Saiba o que e como a concorrência faz o mesmo produto e serviço, e trabalhe para ser melhor...

Clientes

... Mais do que telefonar uma vez por semana, é necessário manter um relacionamento. ... Cliente precisa ser cultivado o tempo todo. É dele que você vai tirar o que precisa melhorar no seu negócio ...

Resultados

... O exercício aqui é conhecer bem em que você trabalha e, principalmente, o seu mercado... tem que estudar o negócio globalmente. O líder completo não pensa no resultado local, mas no resultado global...

Gestão de pessoas

Vá além da sua equipe... Faça suas ideias chegarem a outros ouvidos além da sua unidade de negócios. Circule no ambiente de trabalho, entenda o dia a dia dos outros e conduza os times de diferentes áreas para um lugar comum.

Líder de si mesmo

As empresas buscam alguém que saiba exatamente o que quer... É preciso saber equilibrar bem vida profissional e pessoal e encarar o trabalho como um prazer, não um fardo... apenas quem tem equilíbrio emocional e é feliz é capaz de criar bons ambientes no escritório, impulsionando o time a fazer o melhor da melhor forma... (DINIZ, 2007)

Importante destacar que todo profissional vai ser melhor em uma competência do que em outra. Ao longo da carreira, a partir de escolhas conscientes, ele vai aprimorar o que tem de bom e desenvolver o que tem de mais fraco. O que as empresas querem é alguém que tenha essa noção de conjunto e saiba equilibrar as competências. Assim, embora todas as competências sejam exigidas, uma delas sempre vai pesar mais, dependendo do negócio. A cultura da empresa que dita as regras de como o líder vai exercer sua liderança. As empresas que estão à frente trabalham o conceito de líder completo considerando sua cultura, constituindo um estilo de liderança próprio. (DINIZ, 2007).

Outro ponto interessante é a identificação do líder com os valores da empresa. Cabe ao líder saber qual corporação combina mais com seus próprios valores e seu momento de carreira antes de assumir novos desafios. Só sabendo controlar suas emoções é que o líder será capaz de entender e influenciar os outros para criar um clima de cooperação e confiança no trabalho. (DINIZ, 2007)

Essa parte da identificação do líder com os valores da empresa é muito importante e se assemelha com aquilo que se espera do líder militar. Segundo Diniz (2007), “os trainees que são identificados como potenciais líderes são orientados para chegar ao topo de acordo com os valores da empresa”. Assim também ocorre no Exército Brasileiro, onde, para liderar, o culto e a prática dos valores institucionais castrenses são fundamentais.

Como apresentado, o mundo VUCA muda de direção rapidamente, gerando incertezas e expectativas. Nesse cenário, o líder precisa considerar que, apesar de ter seu papel, detém uma liderança compartilhada. Ele não pode ignorar a presença e opinião das outras pessoas, sejam elas clientes ou colaboradores da empresa. Assim, liderar em um mundo VUCA é contar com as pessoas, é saber que o líder não

fala para elas e sim com elas. A busca pela cultura e valores nunca foi tão evidenciada quanto atualmente. Colaboradores e clientes estão interessados não só na remuneração ou preço dos produtos e serviços, mas também na geração de valor. (MIGUEL, 2019)

Conforme Miguel (2019), para lidar com todas essas mudanças, os líderes devem desenvolver inteligência emocional e resiliência. Saber relacionar-se com as pessoas, suportar as inconstâncias do mundo VUCA e ainda assim ter disposição para não sucumbir diante das adversidades. À frente desse cenário desafiador, é importante desenvolver a ideia de como ser um líder. Segundo o referido autor, as competências de um líder no contexto atual são:

Visão sistêmica e estratégica

Ter uma visão sistêmica implica em ver a situação como um todo, considerando ambientes internos e externos à empresa. Aliar a visão sistêmica à estratégica é importante para dar direcionamento à organização, planejando propósitos, intenções e prevendo resultados.

Inteligência emocional

Desenvolver a inteligência emocional é compreender que pessoas não são máquinas. Líderes e colaboradores precisam saber conduzir as diferenças entre si – e cada um consigo mesmo – sem cometerem excessos e com isso comprometerem a saúde física e psíquica.

Resiliência

Ser resiliente significa administrar as mudanças constantes, lidar com imprevistos sabendo conter os níveis de estresse provocados pelos conflitos.

Agilidade

Ter agilidade é indispensável para se dar bem no mundo VUCA. É importante ser ágil para tomar decisões com menos demora, fazendo a coisa certa na hora certa. (MIGUEL, 2019).

Nesse contexto, o instituto Insper apresentou um levantamento feito pela empresa KPMG, em 2017, que apontou que 48% dos CEOs consideraram que inteligência emocional é tão importante quanto as habilidades técnicas. Outro dado relacionado com o “mundo VUCA” é que 72% dos CEOs consideraram que os próximos três anos serão muito mais difíceis de gerir do que os 50 anos anteriores. Nesse novo contexto, segundo o instituto, o líder deve aprender novas formas de se relacionar com as pessoas, novas formas de compreender os resultados coletivos e individuais, deve estimular a criatividade e o aprendizado, dele e de suas equipes. (INSPER, 2018).

Assim, de acordo com Insper (2018), a resiliência, ou seja, a capacidade de se manter positivo diante das adversidades, conseguindo encontrar soluções, se envolver de maneira construtiva nos desafios e ter pró atividade é a competência mais indicada para o líder obter sucesso no mundo VUCA:

“Há três aspectos da resiliência. Do ponto de vista afetivo, é como me sinto diante das situações. O cognitivo é o que eu penso e como eu penso. O comportamental é o que eu faço. Isso ajuda a não gerar imobilidade e sempre haver uma reação”. (INSPER, 2018)

Nekandaris (2017) defende a liderança coletiva como forma para vencer os desafios do mundo VUCA. Segundo a autora, nesse novo contexto a necessidade de desenvolver uma nova capacidade de liderança, que encare os desafios de forma mais consciente, sistêmica e estratégica é primordial criar novos e sustentáveis resultados para o futuro. Assim, para lidar com todo esse cenário VUCA e transformar desafios de complexidade, interdependência e urgência em oportunidades e resultados é necessário rever a forma como se lidera e colabora. A realidade deixa de ser líder x liderado, pois ela acontecerá através dos coletivos, tanto dentro quanto fora das organizações.

A referida autora apresenta uma pesquisa realizada ao redor do mundo pelo *Center for Creative Leadership* sobre o futuro no desenvolvimento de líderes nesse ambiente de complexidade. O resultado chegou a quatro grandes tendências:

1 – Mais foco no desenvolvimento vertical do que no desenvolvimento horizontal

Até o momento, o maior investimento em desenvolvimento de líderes tem sido no horizontal que foca na aquisição de mais conhecimentos, habilidades e competências e o desenvolvimento vertical tem sido minimamente explorado, que é a habilidade de pensar com maior profundidade e agir de forma mais complexa, sistêmica, estratégica e interdependente. O atual cenário exige que os líderes deixem um pouco de lado o desenvolvimento horizontal e foquem no desenvolvimento vertical para que possam agir mais estrategicamente e não apenas desenvolver habilidades e competências.

2 – Indivíduos se apropriando do seu próprio processo de desenvolvimento

O modelo atual encoraja as pessoas a acreditarem que outra pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento (RH, gestores, professores etc.), hoje os líderes precisam encorajar as pessoas a serem responsáveis pelo seu próprio progresso. Hoje o sujeito precisa sair da plateia para se tornarem protagonista do seu próprio desenvolvimento.

3 – Maior foco na liderança coletiva do que na liderança individual

O desenvolvimento da liderança tem sido muito focado no indivíduo, onde ele detém todo o poder. Há uma transição ocorrendo do velho paradigma onde a liderança deixa de residir em uma pessoa ou papel para um novo no qual a liderança é um processo coletivo que ocorre através da rede de pessoas. A pergunta irá mudar do “quem são os líderes” para “que condições são necessárias para que a liderança ocorra e consiga mobilizar e engajar todos os níveis da organização”.

4 – Maior foco na inovação dos métodos de desenvolvimento de líderes

As organizações deverão rever seus modelos tradicionais de lideranças e se atualizarem para novos métodos, até mesmo programas, que ajudem a desenvolver a liderança coletiva. Será necessária uma era de rápida inovação na qual as organizações irão experimentar novas abordagens que combinem diversas ideias e novas formas de compartilhamento. A tecnologia terá um importante papel nesta mudança de infraestrutura e as organizações que estiverem dispostas a rever seus modelos e a adotarem novas abordagens

terão uma boa vantagem sobre as demais companhias. (NEKANDARIS, 2017)

Dessa forma, Nekandaris (2017) acredita que um dos grandes desafios da atualidade é sair de um modelo de liderança heroico, onde todo o poder da liderança é concentrado em um indivíduo e em suas habilidades, e partir para um modelo mais democrático e coletivo. Segundo a autora, nós temos inúmeras definições de liderança, porém a maioria traz um tripé comum onde um único líder conduz um conjunto de liderados para o alcance de um objetivo comum. Dentro deste contexto de complexidade e de interconectividade, um único líder não consegue dar conta de todos os desafios que se apresentam neste momento e nessa cadeia global. Dessa forma, a liderança deve acontecer através dos coletivos, de áreas, de hierarquias, nos times de trabalhos, nos times funcionais, dentro da organização e fora dela. O grande desafio é mudar o *mindset* focado no indivíduo e nas suas capacidades e partir para uma visão mais ecossistema, onde todo o coletivo atua em função de resultados e objetivos comuns.

Nesse contexto de liderança colaborativa, CEEM (2019) relata que a gestão empresarial deve ser capaz de envolver uma força de trabalho multidisciplinar, trabalhando de forma colaborativa e com inteligência cultural para além das próprias fronteiras da empresa, para poder acompanhar o processo de quebra de paradigmas originado pelo mundo VUCA. Assim, as habilidades necessárias aos líderes nesse cenário são:

1. Visão sistêmica:

O líder precisa desenvolver um conjunto de conhecimentos e habilidades, tanto do ponto de vista analítico quanto prático. De um lado, seu foco será estratégico, envolvendo números, esquemas e planejamento; de outro, precisará usar recursos para uma negociação positiva com os colaboradores para que eles se engajem nos rumos que a empresa faz menção em seguir

2. Desenvolvimento de times multifuncionais

Essa habilidade vai muito além de estimular o trabalho em equipe ou de ter colaboradores que saibam ser multitarefas. Os times multifuncionais são equipes multidisciplinares que se reúnem de acordo com demandas específicas para que cada profissional dê sua contribuição individual.

3. Colaboração

Em geral, as tarefas ou problemas a serem resolvidos são de alta complexidade e requerem um esforço conjunto. Cada um dos membros contribuirá com seus conhecimentos específicos, o que gerará um aprendizado mútuo. A ideia é que, durante o tempo em que os colaboradores estiverem reunidos, todos consigam aumentar seu desempenho por meio da compreensão de que o resultado é a soma do trabalho de cada parte.

4. Gestão do campo social

A gestão do campo social consiste que times e líderes enxerguem todo o processo que rege a prática de uma estratégia. Ao enxergarem a razão de cada etapa, terão condições de rever como cada um está se organizando

para a finalização da tarefa ou projeto, com foco no resultado esperado. (CEEM, 2019)

Interessante a relação que o autor faz da liderança com a cultura organizacional. Segundo ele, as lideranças corporativas precisam se empenhar em repensar a cultura da empresa, a partir da compreensão de quais efeitos o mundo VUCA está gerando na vida da empresa. A partir dessa visão sistêmica, serão traçadas estratégias para tornar o ambiente de trabalho mais colaborativo, com distribuição nas tomadas de decisão, dando poder às pessoas e estimulando sua responsabilidade e autonomia. O objetivo é desenvolver movimentos ágeis que aumentem o potencial de realização da empresa e manter as pessoas conectadas ao chamado *zeitgeist*⁴.

Dentre as diversas abordagens existentes sobre o tema da liderança, Morsch (2016) apresenta o modelo da liderança pelo exemplo, ou liderança educadora. Essa abordagem enfatiza o papel do líder como educador e responsável pelo desenvolvimento das pessoas, e envolve um processo que permite a aprendizagem e o desenvolvimento dos liderados para o desempenho de alta performance. Nessa perspectiva, liderança e aprendizado caminham lado a lado. Apontar caminhos e ir à frente requer a gestão de relações, a construção e o compartilhamento de significados. O líder educador, como um *coach*, um treinador, inspira e aponta caminhos, dando autonomia e facilitando a manifestação das potencialidades dos liderados.

No contexto atual, onde o Brasil enfrenta diversas crises, inclusive de valores morais, precisamos de líderes éticos, educadores e transformacionais, capazes de inspirar e apontar caminhos, e preparados o suficiente para promover as transformações necessárias. (MORSCH, 2016)

A seguir, o autor apresenta cinco passos que tornam o líder exemplar:

Prática 1 – Lidere pelo exemplo

Os líderes devem encontrar uma maneira de expressar a filosofia de liderança em suas próprias palavras e não em palavras de outra pessoa. Líderes se erguem por suas crenças. Eles praticam o que pregam. Servem como exemplo, como referência para os outros. Eles mostram, por meio de suas ações, que vivem pelos valores que professam. É a coerência entre palavras e ações que constrói a confiança e credibilidade.

Prática 2 - Inspire uma visão compartilhada

Líderes olham ansiosos para o futuro. Eles mantêm em suas mentes pensamentos e visões de como o futuro pode ser. Eles têm uma noção do que é possível se todos trabalham exclusivamente em conjunto para um

⁴ Termo em alemão com o sentido de “espírito da época” ou “espírito de um tempo” para associar e captar as características gerais, como as aspirações, o pensamento, a cultura e o modo de vida de uma nação dentro de determinada era. (GRAÇA, F. **ZEITGEIST**. Disponível em: <http://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/zeitgeist/>. Acesso em 18 jul. 2019)

objetivo comum. Líderes são positivos acerca do futuro, e eles apaixonadamente acreditam que as pessoas podem fazer a diferença.

Prática 3 - Questione o processo

Líderes educadores, que gerenciam pelo exemplo, procuram e aceitam constantemente oportunidades para testar suas habilidades. Eles motivam os outros e os desafiam a superar seus limites. Eles tomam a iniciativa de fazer algo significativo acontecer. Líderes tratam cada tarefa como uma aventura. A manutenção do status quo simplesmente gera mediocridade.

Prática 4 – Capacite os outros a agir

Líderes certificam-se de que todos ganhem, que o respeito mútuo é o que sustenta os esforços de equipes extraordinárias. Eles cultivam a autoestima nos outros. Eles fazem o outro sentir-se forte, capaz e confiante para tomar a iniciativa e responsabilidades. Eles praticam o “empowerment”. Eles constroem as competências e habilidades dos seus liderados para cumprirem os compromissos. Eles criam um clima onde as pessoas se sentem no controle de suas próprias vidas.

Prática 5 – Entusiasme os corações

Líderes dedicam-se com emoção a reconhecer as contribuições de cada um para o desempenho da equipe e para a visão comum. Com um agradecimento, um sorriso e elogio público, o líder pelo exemplo permite que os outros saibam o quanto eles significam para a organização. (MORSCH, 2016)

Ao final do seu estudo, Morsch (2016) questiona sobre o que sustenta o líder e de que fonte vem a sua coragem. A sua resposta está no amor. De todas as coisas que sustentam um líder ao longo do tempo, o amor é a mais duradoura. É difícil imaginar um líder madrugando todos os dias e trabalhando horas a fio para conseguir realizar coisas extraordinárias sem colocar o coração nisso. Dessa forma, conclui o autor, liderança é relacionamento. O líder deve envolver-se pessoalmente. “Liderança não é um tema cabeça. Liderança é um assunto do coração!” (MORSCH, 2016)

Em um outro artigo, Morsch (2017) traz que muitos gestores estão tendo dificuldades para tomar decisões acertadas pois estão acostumados a pensar de um modo diferente, que dava certo em um ambiente no passado, mas que não é pertinente para o cenário turbulento, incerto e volátil de hoje em dia. Nesse sentido, o autor define que para prosperar no mundo VUCA é necessário um processo de pensamento meta cognitivo, um *mindset*, um modelo de pensamento crítico no qual o líder e a equipe estão totalmente autoconscientes de seus pensamentos e da realidade que os cerca e atentos a suas habilidades para usar o pensamento lógico, o julgamento analítico e racional, bem como a evidencia empírica para tomar a melhor decisão neste contexto.

Após esta reorientação de *mindset*, Morsch (2017) apresenta 4 grandes competências que qualquer líder que deseje prosperar nesse contexto deverá desenvolver para sobrepular o ambiente VUCA. Estas competências são também chamadas de “Antídoto contra o VUCA” e são palavras em inglês que também tem o

acrônimo 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. Foco no sentido de dar direção para a organização, idealizar um futuro almejado que seja promissor e reflita o propósito da organização. Pensar globalmente e identificar oportunidades. Crença em si mesmo e nos outros, apoiado por fatos e evidências. Habilidade de comunicação e conexão. Facilidade para criar, fomentar e trabalhar em redes. Alinhar todos os colaboradores em torno do propósito e da estratégia. Garantir que todos os esforços convirjam 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. Questionar constantemente desafiando o *status quo* em sua organização todos os dias. É o espírito de aprendiz. Empatia para pensar diferente, sob a perspectiva do outro, e mente aberta para evitar o dogmatismo e explorar novas ideias, refletir e buscar análises críticas construtivas.

- **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. A intuição faz uso da dádiva da sabedoria, sem racionalização impeditiva, apoiada no instinto e na experiência do líder. O pensamento sistêmico é fundamental para abordar a realidade complexa em uma perspectiva holística, observando o todo e o modo como as partes interdependentes interagem, em outras palavras, compreender a dinâmica de funcionamento de sistemas complexos dinâmicos. 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. Eles também são habilidosos na gestão de mudanças e nas transformações organizacionais. Estão sempre aprendendo e buscando continuamente novas maneiras de fazer melhor o que fazem. Eles fomentam a inovação incremental ou disruptiva. São ágeis em identificar o que precisam aprender e rapidamente adquirem o conhecimento e o *know-how* necessário. Eles também inspiram e empoderam os colaboradores. (MORSCH, 2017)

Segundo Morsch (2017), no contexto VUCA o líder e a sua equipe devem ter elevado índice de inteligência emocional e mente aberta. Devem quebrar paradigmas e se questionarem continuamente sobre suas premissas e pressupostos, Conhecimento, opiniões e experiência estão sempre sendo questionados e reciclados. Educação continuada e experimentação são motores energizantes utilizados frequentemente. Os liderados são auto motivados e se inspiram no líder, que deve gerenciar pelo exemplo. Todos devem ser especialistas polivalentes.

Um outro conceito apresentado por Morsch (2017) é o de liderança ágil. Segundo o autor, um ambiente dinâmico, complexo e volátil dos negócios requer líderes e gestores ágeis que estejam capacitados para lidar com mudanças rápidas. Nesse sentido, os líderes precisam de agilidade, ou seja, de capacidade de antecipar a mudança, e tomar decisões e agir de maneira sábia e efetiva em condições complexas e em rápida mudança.

De acordo com Morsch (2017), pesquisas envolvendo mais de 600 gerentes revelam cinco níveis de liderança ágil. Em cada nível, os líderes desenvolvem habilidades crescentes em quatro áreas de competência, cada uma das quais se apoiam em "capacidades mentais e emocionais": agilidade na configuração do contexto (permite que o líder coloque um problema ou oportunidade dentro de uma estrutura maior e ajuda a prever as consequências de suas iniciativas); agilidade das partes interessadas (capacidade de apreciar os objetivos de outras partes em sua organização e sua capacidade de alinhar seus objetivos com os deles); agilidade criativa (habilidade em analisar problemas e elaborar soluções inovadoras) e agilidade de auto liderança (capacidade de auto desenvolvimento, criando um positivo ciclo de *feedback* e estudando suas ações e resultados como lições de aprendizado).

Os cinco níveis de liderança ágil são:

1. "Especialista" - Está orientado para a resolução de problemas. Às vezes tem dificuldade em apreciar os pontos de vista de outras partes interessadas. Sua perspectiva é mais tática do que estratégica. As suas habilidades são mais apropriadas para fazer pequenas melhorias na estratégia atual.
2. "Realizador" - São mais reflexivos do que aqueles no nível anterior. Possuem mais insights sobre seu caráter e reações. Alcançam uma compreensão mais profunda das perspectivas de outras partes interessadas. Em vez de se concentrar em problemas discretos, como um especialista, os realizadores veem mais o grande quadro estratégico.
3. "Catalisador" - São suficientemente ágeis para ter sucesso a longo prazo. Enquanto os líderes anteriores assumem toda a responsabilidade de estabelecer metas e direcionar subordinados, líderes neste nível veem seu papel como facilitador do trabalho em equipe. Como Catalisador, o líder estabelece as metas e capacita seu time para descobrir maneiras de alcançá-las.
4. "Co criador" - Entendem as conexões entre seus negócios e tudo mais na vida. Gozam de uma orientação visionária e consideram seus negócios não apenas como uma forma de ganhar dinheiro, mas também como força para o ativismo social e ambiental. Se esforça para imbuir sua equipe com um senso comum de propósito. Equilibra seu "estilo de poder" entre a acomodação e a assertividade - aprecia as perspectivas dos outros, mas não é relutante em afirmar sua autoridade.
5. "Sinergista" - No estágio mais alto de agilidade, os líderes alcançam novos níveis de consciência intensa. Possuem uma capacidade única de permanecer conscientes e plenamente "presentes". Prestam atenção indiscriminada para pessoas e eventos. Permanecem focados e calmos mesmo nas situações mais voláteis. Sua "orientação holística" permite ter empatia com pontos de vista e interesses conflitantes, e descobrir

intuitivamente soluções que resolvam objetivos paradoxais para o benefício de todos. Seu senso de propósito continua a evoluir - vê a liderança como uma forma de beneficiar a humanidade em uma escala mundial. (MORSCH, 2017)

Com um outro enfoque, Andrade (2019) apresenta a liderança organizacional como o processo de condução de um grupo de colaboradores, transformando-o numa equipe eficiente e eficaz a serviço de uma organização. Segundo o autor, um bom líder deve ter a capacidade de falar, ouvir e compreender as pessoas. Nesse sentido, saber ouvir e ter uma boa oratória são qualidades fundamentais. No que se refere a capacidade de compreender as pessoas, o autor faz uma referência a inteligência emocional, onde o líder deve ter a compreensão e a humildade no trato com as pessoas.

Outro aspecto interessante levantado pelo autor é a importância de o líder desenvolver duas habilidades: a conceitual e a técnica. Todos os líderes que se destacaram na história aprenderam a desenvolver conceitos e aplicaram técnicas que deram certo. Seja na política, na religião ou na empresa, o líder deve conhecer todos os conceitos que puder. Se deseja ser um líder em sua empresa, aprenda tudo que puder sobre ela. (ANDRADE, 2019)

Segundo Sebrae (2019), existem quatro estilos diferentes de liderança – a autocrática, a liberal, a democrática e a coaching – nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Nesse sentido, o desafio de um líder está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias:

Liderança Autocrática: a ênfase dessa liderança é no próprio líder. Na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A figura do “chefe” se sobressai e as pessoas recebem ordens, possuindo pouco espaço para questionamentos ou sugestões.

Liderança Liberal: ao contrário da autocrática, esse estilo de liderança tem ênfase no liderado. Neste modelo, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. Dessa forma, as pessoas tendem a exercer atividades mais intensas pela liberdade observada.

Liderança Democrática: esse é um estilo de liderança interessante na gestão de qualquer negócio. Nesse modelo, o líder se torna um facilitador do processo, ajudando os colaboradores a executarem bem as suas tarefas e primando por um clima agradável de trabalho. Ou seja, ele se preocupa com a execução do trabalho em si, mas também com a qualidade de vida e satisfação da sua equipe de trabalho.

Liderança Coaching. esse é um estilo de liderança dos tempos modernos. Onde a *performance* dos liderados está em foco. O líder exibe um verdadeiro interesse pelo aumento da *performance* dos seus subordinados, acompanhando a evolução de cada um, incentivando-os e dando *feedback*

constantes para manter as pessoas motivadas e alinhadas em suas atividades. (SEBRAE, 2019)

Além dos estilos apresentados acima, Sebrae (2019) apresenta o conceito de liderança situacional, onde o líder pode escolher um estilo de liderança de acordo com algumas situações. Essa liderança pode variar conforme a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. Na escolha por esse tipo de liderança, o foco está na maturidade do liderado em relação à uma determinada situação. Logo, o líder tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda os consulta antes de tomar alguma decisão.

Nascimento (2019), apresenta a liderança situacional como uma técnica, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, em que o líder toma decisões e adequa seu comportamento e suas capacidades técnicas conforme o momento no qual seus liderados se encontram. Segundo a referida técnica, um bom modelo de liderança precisa ser mutável de acordo com a necessidade dos liderados. Assim, esse modelo é tido como o ideal para os momentos de crise, tendo em vista que o papel da liderança é motivar e coordenar pessoas nas mais variadas situações, incluindo circunstâncias críticas. Ainda segundo a autora, as fases da liderança situacional são processos que podem ser mutáveis e com foco nas competências de cada setor. Dividem-se em quatro estilos básicos:

- Apoio: Na fase de apoio a liderança deve buscar incentivos de aprendizado do time, e para isso pode usar técnicas com jogos, a chamada gamificação.
- Direção: Na direção, o colaborador vai aprender a atividade que precisa executar e construirá as bases para uma autogestão. A função da liderança é orientá-lo para que ele desperte a confiança e segurança no cotidiano do trabalho.
- Orientação: Já na orientação é preciso oferecer estímulos para o funcionário executar a tarefa e o líder deverá apoiar suas ideias.
- Delegação: Nessa última fase, a equipe já estará mais preparada para executar suas atividades por conta própria. Isso quer dizer que a liderança poderá distanciar-se para deixar os colaboradores darem andamento em seus projetos. (NASCIMENTO, 2017)

Segundo Nascimento (2019), o líder situacional é aquele que se adapta a vários contextos. Seguindo as demandas e o ambiente, ele consegue se adaptar de forma rápida para reduzir problemas ou contorná-los. Dessa forma, é possível trabalhar várias características de liderança, adequando-as de acordo com a situação.

A figura abaixo mostra um gráfico com a consolidação das variáveis maturidade dos liderados (parte de baixo do gráfico) e estilo de liderança (parte de cima do gráfico). Assim, para fazer face aos diferentes tipos de maturidade dos

liderados (M1, M2, M3 e M4), o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança (E1, E2, E3 e E4). Observa-se que, conforme apresentado anteriormente, a escolha do estilo de liderança mais adequado está relacionada a maturidade do liderado.

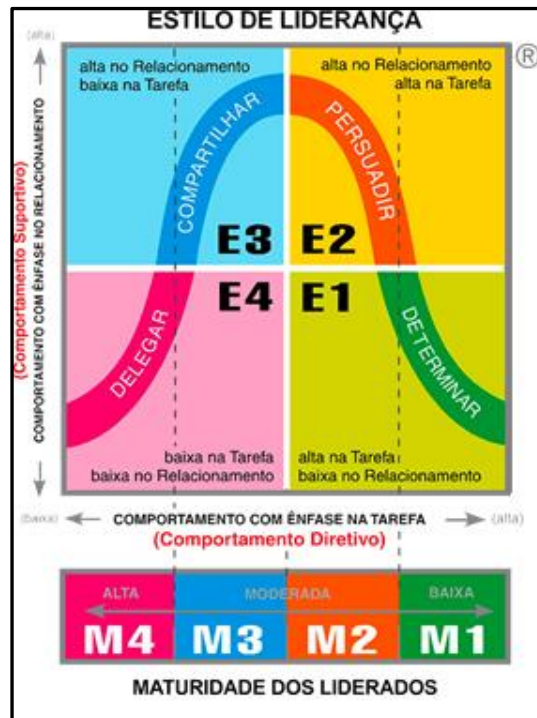


FIGURA 3 – Estilos de liderança situacional

Fonte: Disponível em: <<http://situational.com.br/solucoes/lideranca-situacional>>. Acesso em 16 jul. 2019

Esse tipo de liderança está fortemente alinhado com os novos desafios de ritmo de trabalho, já que o mercado necessita de lideranças situacionais que possuam habilidades e competências para saber guiar e propor soluções conforme o perfil de cada funcionário que faz parte da equipe. (NASCIMENTO, 2019)

Os benefícios da liderança situacional para as empresas são:

- 1. Flexibiliza o cotidiano:** o líder situacional ouve sua equipe. Ao fazer isso, ele identifica a origem dos conflitos, compreende a motivação das queixas e analisa a viabilidade das alternativas que foram apresentadas pelo funcionário que conhece bem a rotina da organização.
- 2. Torna a comunicação mais eficiente:** a liderança situacional consegue se comunicar bem e traduzir seus pensamentos para todos os seus subordinados, deixando claro o objetivo de cada decisão tomada. Isso contribui para a confiança necessária para transpor situações adversas e enfrentar os momentos de crise.
- 3. Delega tarefas porque confia na equipe:** o líder situacional, ao delegar tarefas, investe em autonomia e torna possível que os colaboradores engajados no processo se destaquem. Dessa forma, todos passam a ser mais conscientes e confiantes das próprias competências e qualidades.
- 4. Fortalece o clima organizacional:** um líder flexível sabe se posicionar sem autoritarismo e arrogância. Isso fortalece o engajamento dos

colaboradores contribuindo para um bom clima organizacional. Com um ambiente harmônico fica mais fácil alcançar os objetivos da empresa.

5. Deixa a equipe mais resiliente: como a liderança situacional tem como prioridade os objetivos do negócio, ela gera o ambiente adequado para que todos tenham condições de trabalhar juntos até que as condições se tornem mais favoráveis. (NASCIMENTO, 2019)

Observa-se que a liderança situacional é, dentro dos diversos tipos e teorias existentes sobre o assunto, a que mais se adequa ao mundo VUCA, visto que as organizações exigem lideranças com habilidade para trabalhar num curto espaço de tempo e com poucos recursos.

2.3 LIDERANÇA MILITAR

O estudo da arte de chefiar e conduzir soldados em combate, visando à conquista de objetivos militares, é discutido desde o início da civilização. Pensadores de diferentes períodos históricos fizeram menções ao tema, por vezes não usando a expressão “liderança” de forma clara e sim fazendo referência às características e virtudes que os comandantes militares deveriam ter.

A História Militar ensina que a liderança sempre foi a base das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra também que, a acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico torna cada vez mais complexas as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer exército, em qualquer época: o ser humano. (BRASIL, 2011)

Dessa forma, Sun Tzu (2002), nas suas estimativas iniciais, nos ensina que o general encerra sabedoria, credibilidade, benevolência, coragem e retidão. No capítulo 10 de sua obra, descreve a relação entre o general e a sua tropa, que podemos interpretar como o exercício da liderança:

“Quando o general considerar suas tropas como jovens crianças, elas avançarão com ele até o vale mais profundo. Quando considerar as tropas como crianças amadas, de bom grado morrerão com ele”. (SUN TZU, 2002, p. 112).

Em sua obra “Métodos Militares”, Sun Pin (bisneto de Sun Tzu) também faz referência a importância da liderança pessoal do comandante, por meio de descrição das qualidades essenciais que caracterizam os comandantes eficazes: a retidão, a benevolência, a virtude, a credibilidade e a certeza da vitória. No capítulo 24 de seu livro, que trata sobre as virtudes do general, apresenta os laços de fidelidade entre o comandante e a sua tropa, onde podemos observar a influência de Sun Tzu:

“Se considera as tropas como uma criança, ama-as como a um menino bonito, respeita-as como a um professor severo e emprega-as como a torrões de terra, o general excele”. (SUN TZU, 2002, p. 276).

Outro grande filósofo e soldado militar que tratou sobre o tema foi Clausewitz. Em sua obra “Da Guerra”, retrata a importância da motivação do comandante militar no exercício da liderança:

“O ardor do seu coração e a luz do seu espírito têm de atear incessantemente o ardor da resolução e o brilho da esperança em todos os outros. Só na medida em que ele estiver à altura desta tarefa é que conservará o controle das massas, mantendo-se seu dono e senhor [...]. Eis o peso que a coragem e a força moral do comandante têm de saber suportar, se ele quiser realizar grandes coisas. As dificuldades aumentam à medida que crescerem os efetivos que ele comanda...” (CLAUSEWITZ, 1996, p. 57 e 58).

Também Maquiavel, pensador político italiano, em diversos trechos de sua obra “O Príncipe” apresenta conselhos sobre a forma como este deve conduzir o Estado. Esses conselhos podem ser expandidos para o estudo da liderança, conforme o trecho abaixo:

“Porque as amizades que se adquirem à custa de recompensas, e não com grandeza e nobreza de espírito, são compradas, mas nunca se chega a tê-las, e, quando as necessitas, não podes contar com elas. E os homens temem menos ofender alguém que se faz amar do que alguém que se faz temer...” (MAQUIAVEL, 2003, p. 80 e 81)

Segundo o Manual de Campanha C 20-10, Liderança Militar pode ser definido como um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, uma vez 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)

Por sua vez, o Caderno de Instrução sobre Liderança Militar da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) possui a seguinte definição:

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada as suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (LIDERANÇA MILITAR, 2018).

Diversas teorias sobre liderança surgiram ao longo do tempo. O manual de campanha C 20-10 apresenta algumas teorias de liderança que possuem em comum 04 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. O que difere as teorias é o enfoque dado a esses fatores bem como a origem do destaque do líder dentro do grupo.

Assim, a corrente centrada na figura do líder foca principalmente no que o líder é e o que ele faz. A liderança é uma qualidade intrínseca do líder. As principais teorias dessa corrente são: a Teoria Inatista (o líder é um indivíduo predestinado ou abençoado pela “Providência Divina”); a Teoria do Grande Homem (possui uma visão messiânica e carismática da liderança onde o líder é visto como um herói); a Teoria de Traços (a posse de certos traços de caráter e de personalidade permite àqueles que os possuam o acesso ao poder) e a Teoria dos Tipos ou Estilos de Liderança (diferentes estilos de liderança - autocrático, participativo e laissez-faire - suscitam diferentes comportamentos dos subordinados e propõe, como mais importante, o estilo participativo). (BRASIL, 2011)

A corrente centrada nos seguidores nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Procura caracterizar o líder emergente. As principais teorias dessa corrente são: a Teoria de Atribuição de Liderança (a liderança é atribuída pelo grupo àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos) e a Teoria Sócio Histórica (processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, no qual os indivíduos mais experientes orientam os menos experientes). (BRASIL, 2011)

A corrente centrada na situação surge da incapacidade das teorias das correntes anteriores para explicar integralmente o fenômeno da liderança. Assim, a liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo. (BRASIL, 2011)

A corrente integradora aponta para a importância da relação entre os diversos fatores que interferem na vida de um grupo e de como eles cooperam para o estabelecimento e a boa manutenção da liderança de determinado indivíduo. Abarca, também, outros estudos que assinalaram fatores externos ao grupo que podem influenciar no estabelecimento da liderança, em conformidade com a teoria sistêmica. Nessa corrente, destacam-se várias teorias que se firmaram ao longo do século XX, 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. (BRASIL, 2011)

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, com base nos conhecimentos desenvolvidos pela Psicologia da *Gestalt*. Ele propôs que o

comportamento humano é o resultado da totalidade dos fatores coexistentes, sejam do indivíduo (história de vida, características pessoais, expectativas e outros), sejam do ambiente, desde que internalizados pelo indivíduo. Para Lewin, a inter-relação entre todos estes fatores conforma um campo dinâmico, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso. (BRASIL, 2011)

A teoria do Campo Social não é mecanicista e não atribui o surgimento da liderança a alguma fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder. Portanto, a liderança militar não deve ser considerada um dom, ou um mero atributo da área afetiva, como a coragem ou o equilíbrio emocional. Um comandante ao assumir a função deverá estudar o modo mais compatível com o enquadramento grupal, para estabelecer sua “filosofia de comando”. Deverá saber que exercerá a liderança enquanto estiver em sintonia com a situação e com o grupo. Dessa forma, a corrente do campo social é a que melhor explica o fenômeno da liderança. (LIDERANÇA MILITAR, 2018)

Em sua obra Exercício do Comando, Coutinho (1997) também apresenta diversas teorias sobre liderança. Para o referido autor, dentro das teorias apresentadas em seu livro, a liderança militar se identifica com a liderança executiva, sendo assim definida:

A liderança executiva é aquela exercida pelo poder executivo, que se faz reconhecido pela proeminência que lhe confere a posição de chefe legal da organização e pela reputação que lhe proporciona a sua qualificação profissional e que se manifesta na atuação pela competência, caráter e dedicação. (COUTINHO, 1997).

Dessa forma, segundo Coutinho (1997), o processo de liderança militar insere-se no exercício do comando como desempenho funcional do comandante, complementar e simultâneo com a chefia militar. Não são processos alternativos, mas desempenhados sobrepostos. Nesse processo, a liderança militar é definida como o processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica a sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu cumprimento, ou seja, o elemento-fim do processo de liderança é o êxito no cumprimento da missão:



FIGURA 4 – O processo de liderança militar

Fonte: COUTINHO, 1997

Além das teorias sobre liderança, o manual de campanha C 20-10 apresenta os estilos de liderança, os quais correspondem à postura do comandante frente aos seus comandados. Dessa forma, temos o AUTOCRÁTICO, onde o líder fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. Ele é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação. No PARTICIPATIVO o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo. Por último, no DELEGATIVO, o líder atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Os conhecimentos e experiências dos comandados poderão estar no mesmo patamar ou acima dos conhecimentos e experiências do comandante, o qual dependerá de assessoramento para a tomada da decisão.

A maneira como a questão dos estilos de comando muitas vezes é abordada pode conduzir a um entendimento equivocado dos conceitos, levando o indivíduo a crer que deve optar definitivamente por um estilo único. Para cada situação e para cada perfil de grupo comandado poderá ser necessária a adoção de procedimentos peculiares a determinado estilo de comando, inclusive a alternância do uso de mais de um estilo em uma mesma situação. (BRASIL, 2011)

Coutinho (1997) também faz uma alusão aos estilos de liderança militar. Apresenta os conceitos de Liderança Autocrática (ou coercitiva) e Liderança Democrática (ou persuasiva). As características apresentadas pelo líder em cada estilo de liderança são semelhantes àquelas citadas pelo manual de campanha C 20-10. Semelhante também é a observação realizada pelo autor sobre qual o melhor estilo a ser adotado:

Com frequência, os autores concluem que a “liderança democrática” é preferível à “liderança autocrática”. Nós diríamos que a predileção ou opção por um ou outro “estilo” é uma disposição pessoal do comandante ou uma imposição das circunstâncias do momento. (COUTINHO, 1997)

Essa assertiva foi comprovada em uma pesquisa realizada por Nelson Del Cantone Junior, entre os 19 e 23 de março de 2018, entre oficiais e sargentos do 4º Grupo de Artilharia Antiaérea (4º GAAe), sediado em Sete Lagoas-MG, da 4ª Companhia de Polícia do Exército (4ª Cia PE), do 12º Batalhão de Infantaria (12º BI) e da 4ª Companhia de Comunicações Leve (4ª Cia Com L), todos sediados em Belo Horizonte-MG:

Apesar de ter sido evidenciado que o estilo participativo é o predominante, observou-se também que o estilo autocrático e o delegativo são utilizados. Isso revela que não há unanimidade em um determinado estilo de comando e que nem todos optam pelo estilo participativo. (JUNIOR, 2018)

A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas. Assim, observa-se o que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar. (BRASIL, 2011).

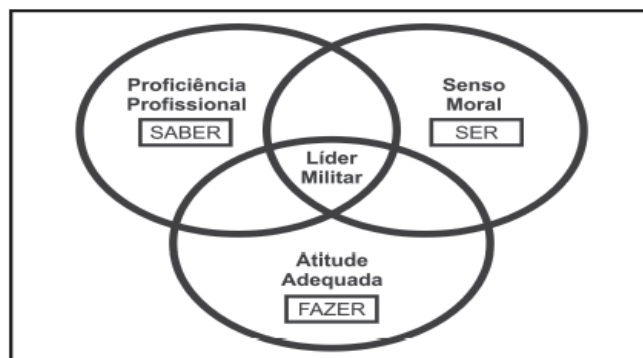


FIGURA 5 – Pilares da liderança militar

Fonte: BRASIL, 2011

Assim como na liderança empresarial, o líder militar deve ser dotado de valores e competências para exercer com plenitude a sua capacidade de liderança. Conforme Liderança Militar (2018), na atualidade a sociedade em todos os níveis vem sendo sistematicamente afetada por agentes da contracultura que violam e desintegram a estrutura de valores vitais, que necessitam ser preservados. No caso particular do Exército Brasileiro, há determinados valores imprescindíveis para que a instituição possa existir e atuar como força coesa e disciplinada. Portanto, é fundamental identificar claramente estes valores militares e agir para que eles sejam

preservados. Assim, os principais valores desejáveis de serem internalizadas pelo líder militar que deseja realmente liderar são:

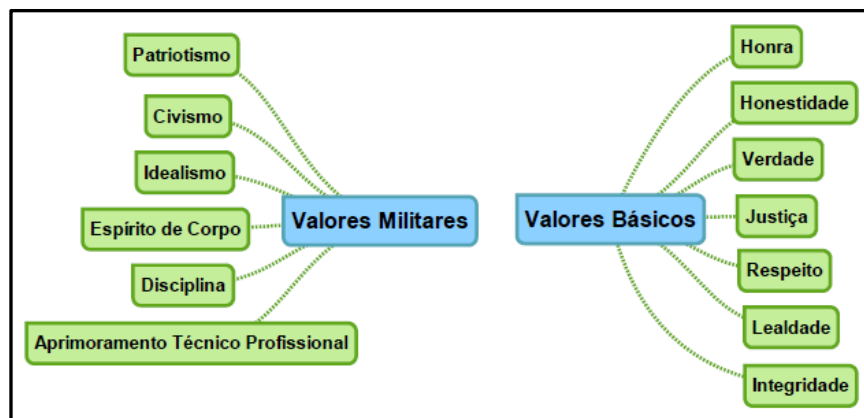


Figura 6 – Valores

Fonte: O Autor

Como dito, além dos valores, o líder militar deve possuir competências para o exercício da liderança. Como nos lembra Brasil (2011), de nada adianta para o Exército Brasileiro a existência de líderes possuidores de excepcionais competências se eles não possuírem em sua personalidade os valores fundamentais que compõem o bom caráter e a Ética Militar. Cabe ressaltar que, para ser líder, não necessariamente o militar deverá possuir todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar:

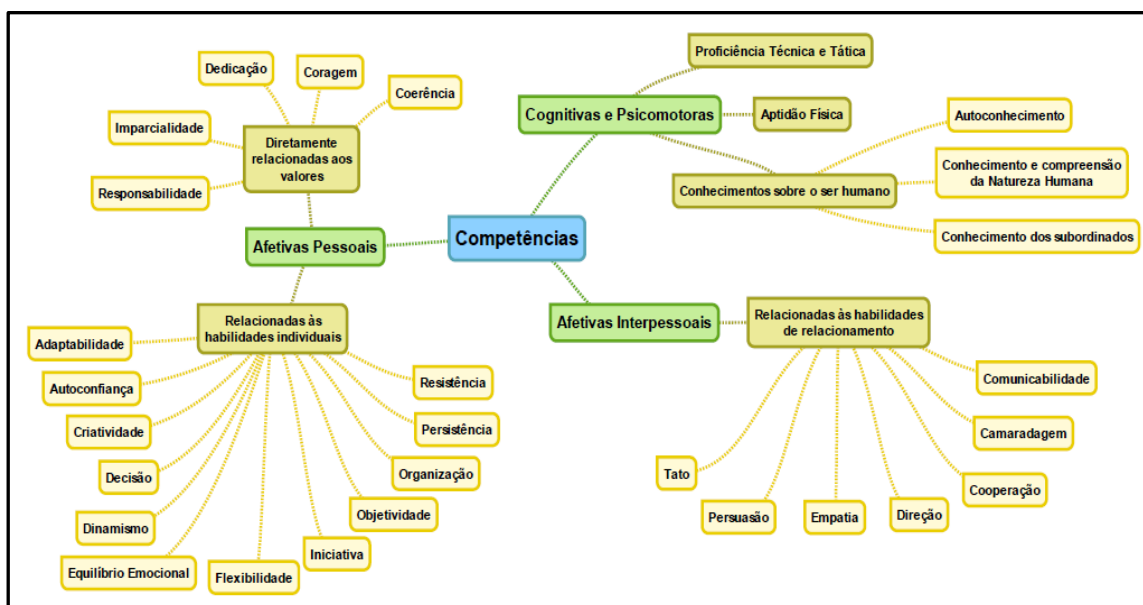


Figura 7 – Competências

Fonte: O Autor

Importante ressaltar que o exercício da Liderança Militar poderá ser executado de forma direta ou indireta. Conforme previsto no Caderno de Instrução sobre Liderança Militar (LIDERANÇA MILITAR, 2018), a liderança direta ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Por intermédio da liderança direta, consegue-se estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados. Na liderança indireta o líder exerce a sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo.

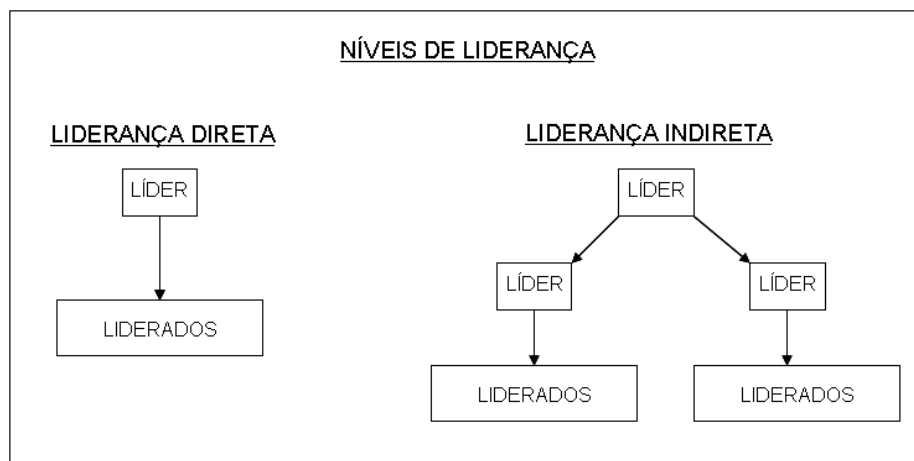


FIGURA 8 – Níveis de liderança

Fonte: LIDERANÇA MILITAR, 2018

Essas duas formas estarão presentes, em diferentes proporções, nos diversos níveis de comandos, quais sejam: pequenos escalões, organizacional e estratégico. A variação da proporção do uso das duas formas de liderança varia de acordo com nível de comando. Pode-se verificar que quanto mais alto o nível, ou mesmo o escalão, mais será exercida a liderança indireta e menos a direta. (BRASIL, 2011)

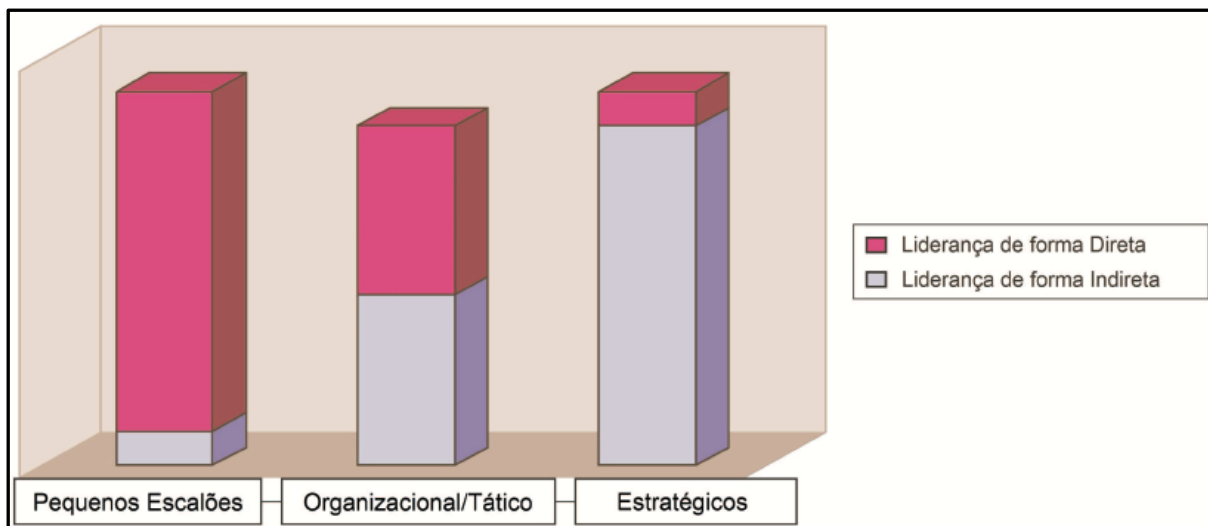


FIGURA 09 – Proporção entre as formas de liderança e os níveis de comando

Fonte: BRASIL, 2011

Como apresentado anteriormente, o contexto atual das operações terrestres é caracterizado pelo aumento da complexidade dos problemas enfrentados pelas forças militares, à medida que surgem um número maior de atores em presença e os aspectos relacionados ao chamado “terreno humano”. Não só o ambiente operacional se modificou, como também os atores envolvidos nem sempre são visíveis às forças empregadas. (BRASIL, 2014)

Observa-se uma mudança no contexto das operações militares, nas quais o combate de alta intensidade passou a ser influenciado pelo surgimento de atores não estatais, com crescente capacidade de interferir diretamente no resultado das campanhas militares. Inseridos em áreas urbanizadas e descaracterizados no meio da população civil, estes atores forçaram às adaptações das técnicas, táticas e procedimentos em uso pelos Exércitos. (BRASIL, 2014)

Os conceitos atinentes às Operações no Amplo Espectro respondem à realidade atual, contemplando as novas demandas do Espaço de Batalha. A atuação em todos os ambientes operacionais e com diferentes atitudes passa a ser a regra, com atores das mais diversas origens, onde as forças armadas necessitam conhecer o momento certo do emprego da força e o de realizar a transição para o apoio humanitário dentro de uma mesma operação, sucessiva ou simultaneamente. (BRASIL, 2014)

Para atuar nesse novo ambiente, o líder militar deve desenvolver ou aprimorar as suas capacidades e competências. Isso fica evidenciado na forma como a liderança

militar é apresentada como parte integrante dos oito elementos do poder de combate terrestre⁵:

LIDERANÇA – é definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que Comandantes e líderes da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando. (BRASIL, 2013)



FIGURA 10 – Os oito elementos do poder de combate terrestre

Fonte: BRASIL, 2013

Nesse novo ambiente VUCA onde as operações militares serão desencadeadas, a liderança militar deve ser fortalecida e estimulada em todos os níveis hierárquicos. Conforme Visacro (2015), a condução eficaz das operações militares e o pleno exercício do comando deve ser executado por líderes capazes, em todos os níveis hierárquicos, numa era caracterizada por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

Isso leva a uma mudança de mentalidade. No conflito moderno, as ações táticas do militar na ponta da linha podem trazer consequências para o nível

⁵ O Poder de Combate terrestre traduz-se em oito elementos essenciais e indissociáveis. Todos são igualmente importantes no preparo e no emprego dos meios terrestres para o cumprimento de suas missões. Eles representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em operações – sejam de Guerra ou de Não Guerra (BRASIL, 2013)

estratégico e político. Surge o conceito de “cabo estratégico”⁶. Dessa forma, os líderes de pequenas frações devem ser estimulados a exercerem a sua liderança, bem como deve ser dado a eles uma maior liberdade de ação.

Nos cenários voláteis e ambíguos dos conflitos pós-industriais, a redução dos ciclos decisórios, por meio da delegação de competência aos comandantes subordinados, concedendo-lhes maior autonomia e liberdade de ação, além da valorização da iniciativa em detrimento do apego incondicional a ordens excessivamente restritivas, tornou-se um imperativo dos campos de batalha (VISACRO, 2018)

A enorme multiplicidade de atores presentes no teatro de operações requer o desenvolvimento de novas habilidades por parte do líder militar. Nesse sentido, Visacro (2018) relata que os líderes militares, em todos os níveis da cadeia de comando, demonstrem competência e habilidade para negociar e construir parcerias alicerçadas, fundamentalmente, em relações interpessoais.

Imersos em um ambiente interaliado e interagências, complexo e heterogêneo, os comandantes militares defrontam-se com novos desafios de liderança. Não lhes basta apenas conduzir suas tropas em conformidade com as táticas que regem o combate convencional. Tornou-se obrigatório, em todos os níveis da cadeia de comando, interagir, de forma intensa e proativa, com organizações civis, instituições públicas e outras agências de segurança presentes na área de operações. (VISACRO, 2018)

Apesar de toda a evolução da tecnologia da informação, as incertezas do campo de batalha (ou a névoa da guerra) continuam presentes. Conforme Visacro (2018), a incorporação de novas tecnologias ampliou significativamente a capacidade dos comandantes, nos níveis tático e operacional, verem e entenderem o campo de batalha ao seu redor. No entanto, a “fricção”, conforme descreveu Clausewitz, continua sendo um elemento essencial do combate. Da mesma forma, apesar de toda a tecnologia informacional presente no campo de batalha, os quatro elementos que compõem a atmosfera da guerra, descritos pelo referido general prussiano, continuam presentes no conflito armado, ou seja, o combate continua sendo caótico.

⁶ Soldados capazes de, simultaneamente, aplicar com eficácia e precisão o poder de combate, conquistar o apoio da população e legitimar o poder central, atuando, não apenas, como plataformas de combate semiautônomas, mas também como sensores de inteligência e vetores de operações psicológicas. (VISACRO, 2018)

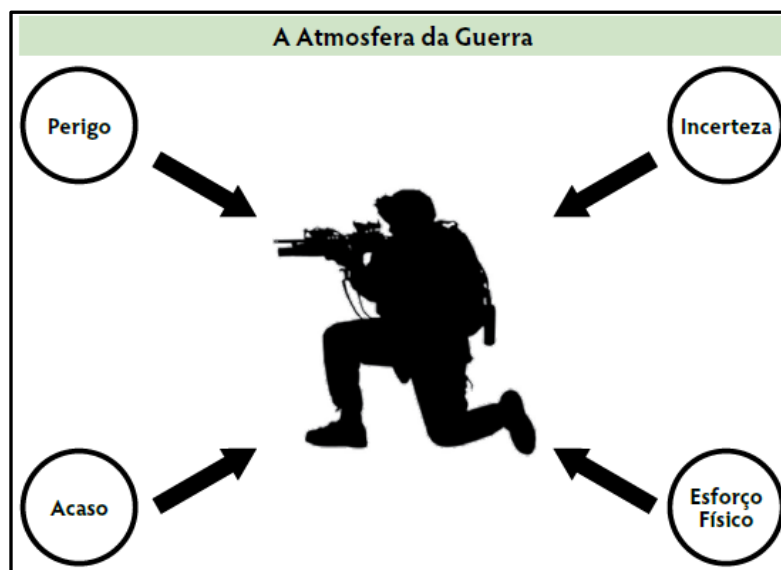


FIGURA 11 – A atmosfera da guerra segundo Clausewitz

Fonte: VISACRO, 2015

Dentro desse contexto, Visacro (2018) alerta sobre a necessidade dos comandantes, em todos os níveis, apoiar e impelir seus líderes subordinados a identificar e explorar as fugazes oportunidades que emergem no campo de batalha, jamais obstruindo-lhes a iniciativa.

A disponibilidade de líderes capazes de superar a conturbada atmosfera da guerra e sobreviver à desordem da batalha, decidindo com correção e oportunidade, além de pré-requisito para o êxito de qualquer exército em campanha, representa, acima de tudo, a própria essência da liderança militar. (VISACRO, 2018)

Assim, o referido autor cita o estilo prussiano de comando, conhecido como *Auftragstaktik*, que concede grande autonomia aos líderes subordinados, fomentando a iniciativa e a liberdade de ação em todos os níveis hierárquicos. Parte do pressuposto que os menores escalões, especialmente aqueles em contato com o inimigo, estão mais aptos a identificar e explorar as poucas oportunidades que surgem em meio à confusão do combate. (VISACRO, 2018)

Sobre esse assunto, Filho (2018) publicou um artigo sobre a dificuldade de exercer a liderança em um ambiente caracterizado pela grande propagação de informações disseminadas pelas redes sociais. Segundo o autor, a onipresença dos aplicativos de comunicação instantânea provoca uma reflexão acerca da importância de um aspecto básico para o exercício da liderança: a eficiência e a eficácia do fluxo de informações entre líderes e liderados. As informações transmitidas, muitas vezes contaminadas com as chamadas “*fake news*”, provocam percepções diferentes entre os diversos níveis decisórios.

Qual é a melhor maneira de atuar em uma situação assim? Parece-nos que a maneira correta é aquela há muito conhecida: liderar também é fortalecer as lideranças subordinadas. Que cada líder decida na sua esfera de atribuições, conhecendo perfeitamente a "intenção do comandante", ou seja, compreendendo exatamente aonde se quer chegar; quais riscos são admissíveis e quais não são; e qual é o estado final a ser alcançado ao término das operações. (FILHO, 2015)

Nesse cenário, Visacro (2015) cita em seu artigo necessidade de adoção de uma praxe de comando fundamentada em um equilíbrio coerente entre a tecnologia da informação disponível e a necessidade de concessão de autonomia a líderes subordinados. Dessa forma, o controle diretivo, que possui como pressuposto a disponibilidade de líderes subalternos competentes, dotados de iniciativa e senso de oportunidade, surge como antítese ao modelo usual de controle centralizado das operações militares no nível tático.

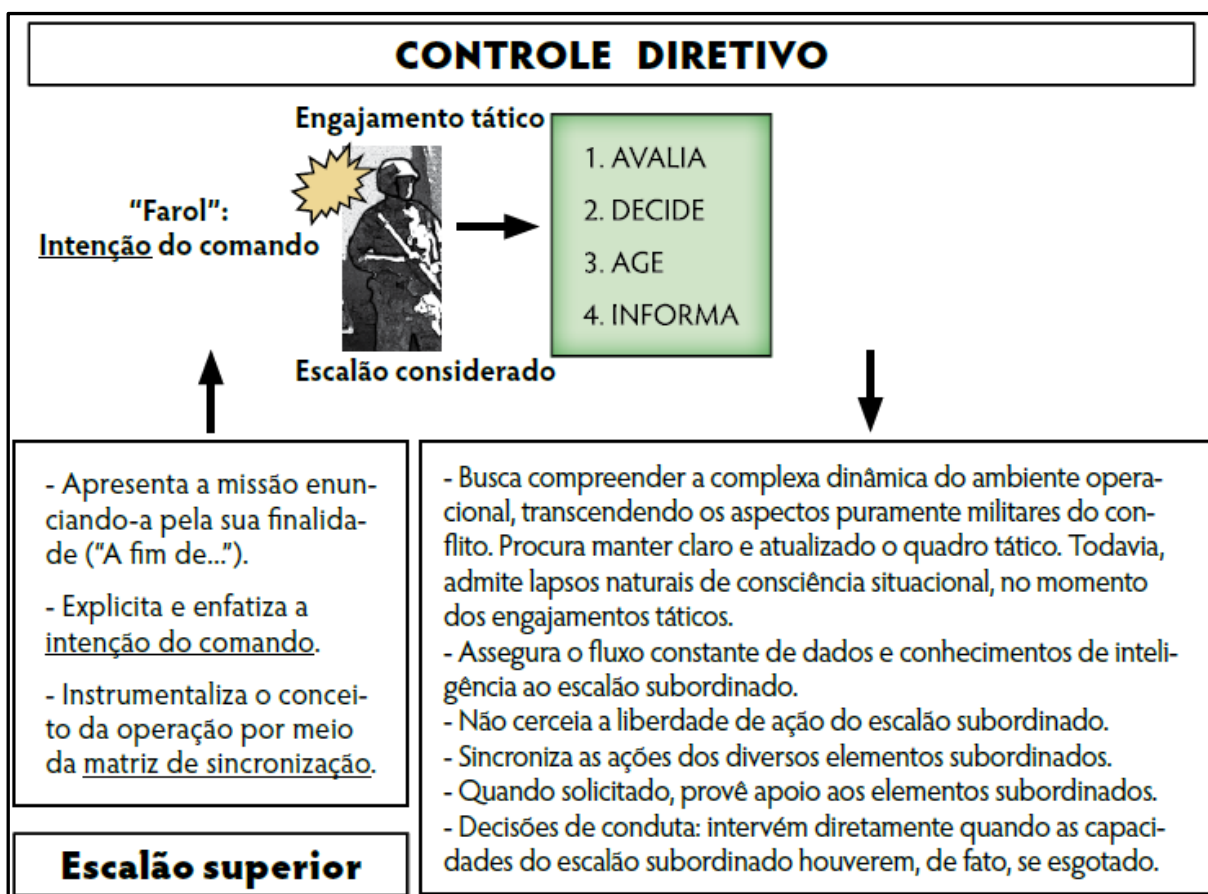


FIGURA 12 – Controle diretivo

Fonte: VISACRO, 2015

Para que o controle diretivo seja eficaz, faz-se necessário, como dito anteriormente, uma mudança de pensamento. Conforme Visacro (2015), é inegável o fato de que, ainda hoje, o atributo “iniciativa” é visto com muito ceticismo por oficiais

mais ortodoxos. Portanto, se desejamos possuir líderes subordinados capazes de agir com iniciativa, devemos valorizar e desenvolver esse importante atributo ao longo de todo o processo de seleção, formação e capacitação dos quadros profissionais do Exército.

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

4 CONCLUSÃO

Desde muito tempo a liderança é tema de estudos e debates. Esse fato está relacionado a sua inquestionável importância para o sucesso das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Diversos autores, cada um a seu tempo, criou teorias e estilos para explicar o fenômeno da liderança.

Uma concordância no estudo da liderança empresarial e da militar é a capacidade de tornar-se líder. Ambas admitem que a liderança não é nata. Qualquer pessoa pode tornar-se líder, e esse processo de transformação está ligado a diversos fatores como o aprimoramento técnico-profissional e o culto à valores éticos e institucionais.

Conforme foi apresentado ao longo do trabalho, diversas dessas teorias são aplicadas aos dias atuais, com diferentes resultados de sucesso. Da mesma forma, os diferentes estilos de liderança apresentados se modelam, cada um a sua maneira e à situação, por aqueles que desejam (ou são obrigados) a liderar.

Mas o grande objetivo desse trabalho foi realizar uma análise comparativa da liderança militar e empresarial, buscando elencar as competências necessárias que o líder deve desenvolver bem como a forma como deve se preparar para conduzir os seus liderados em um mundo VUCA, visando a busca do conhecimento das melhores práticas para vencer os desafios impostos pelo mundo atual.

Para atingir esse objetivo da melhor maneira possível, realizou-se um corte no tempo e no espaço. Foram analisadas, por meio de estudo bibliográfico, as principais teorias, estilos e características sobre liderança empresarial e militar a partir dos anos 1990. Esse marco temporal foi escolhido propositalmente, pois está relacionado ao principal desafio enfrentado pelas principais organizações: adaptar-se ao mundo “VUCA”.

Este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo só foi possível de ser construído graças ao enorme salto tecnológico experimentado nos últimos anos que trouxe, como um dos seus reflexos, um aumento gigantesco da velocidade e da multiplicidade das informações.

Dessa forma, no mundo empresarial, as organizações tornaram-se interdependentes e globalizadas. Produtos que são lançados hoje se tornam obsoletos (ou ultrapassados) rapidamente. Os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes e seletivos. Atitudes empresariais de *compliance* e *accountability* são obrigatórias. A sustentabilidade exerce uma pressão enorme. Todos esses fatores geram uma mudança nas habilidades que o líder empresarial deve desenvolver para atingir o objetivo que lhe é imposto.

O Exército Brasileiro, obviamente, não ficou imune às transformações provocadas pelo mundo VUCA. Nesse caso, o mundo VUCA está relacionado ao ambiente operacional onde a Força Terrestre irá atuar. Um ambiente onde serão realizadas operações de amplo espectro, com diferentes atores estatais e não-estatais presentes, mas que não perdeu, conforme nos ensinou Clausewitz, a fricção e a névoa da guerra. É nesse cenário que o líder militar deverá decidir e liderar.

Um dos ensinamentos colhidos durante o trabalho está relacionado às teorias sobre liderança. Como o próprio nome diz, são teorias, e elas são diversas, no tempo e no espaço. Ficou claro que, dentre àquelas apresentadas, a teoria da Liderança Situacional é a que melhor explica a forma como a liderança deve ser exercida atualmente, seja nas empresas ou no Exército Brasileiro. Isso porquê o líder deve adequar o seu comportamento e suas capacidades técnicas conforme o momento no qual seus liderados se encontram.

A teoria da Liderança Situacional adotada pelas empresas, assim como a Liderança Militar, apresenta diferentes estilos de liderança. Embora o Exército Brasileiro adote preferencialmente o estilo PARTICIPATIVO, o manual de campanha C 20-10 é claro: “para cada situação e para cada perfil de grupo comandado poderá

ser necessária a adoção de procedimentos peculiares a determinado estilo de comando, inclusive a alternância do uso de mais de um estilo em uma mesma situação.” De forma semelhante a teoria da Liderança Situacional preconiza um estilo diferente para cada maturidade do liderado.

Outras teorias da liderança como a participativa, a compartilhada e a coletiva foram apresentadas. Possuem em comum o pressuposto de que a liderança empresarial não deve ser executada somente por uma pessoa. Uma empresa não deve possuir somente um líder. Existem diversos líderes, nos diferentes setores e escalões, que exercem a sua liderança com o mesmo propósito: atingir o objetivo traçado pela organização.

Da mesma forma, o exercício da liderança militar pode ser executado de forma direta ou indireta, e a proporção entre essas formas está relacionada com os níveis de comando. Em uma organização militar, assim como na empresarial, todos exercem a liderança. Ou seja, existem diversos líderes, nos diferentes setores e escalões, que exercem a sua liderança com o mesmo objetivo: atingir a missão traçada pelo escalão superior.

Passando para as conclusões sobre os atributos (ou competências) e os valores que o líder deve ter para prosperar no mundo VUCA, o estudo sobre a liderança empresarial e a militar apresentaram pontos concorrentes e divergentes.

Um primeiro aspecto é a concordância sobre a importância fundamental que os valores possuem para o exercício da liderança. Dentre os diversos valores apresentados, a questão da ética e da moral se sobressaem, principalmente pelo momento atual pelo qual o Brasil está vivenciando. Outra observação interessante é a questão da identificação do líder com os valores cultuados pela organização onde ele trabalha. Esse aspecto é extremamente forte e estimulado no Exército Brasileiro pois é um dos principais motivos da coesão e da perenidade da Instituição.

Com relação às competências necessárias para o exercício da liderança, a literatura sobre a liderança empresarial é mais rica, além de ser mais atualizada ao contexto atual, que a militar. Algumas competências como resiliência, liderança de ação, pensamento crítico, visão sistêmica e estratégica, inteligência emocional, agilidade e capacidade de negociação aparecem como “antídotos” para vencer os desafios impostos pelo mundo VUCA.

Isso não quer dizer que o Exército Brasileiro não tenha se atentado para a necessidade de desenvolver novas capacidades em seus líderes. O próprio conceito

sobre liderança militar apresentado nas bases para a transformação da Doutrina Militar Terrestre demonstra esse fato, por ser mais completo do que o conceito apresentado no manual de campanha C 20-10. No entanto, a literatura que trata sobre o assunto ainda é carente, principalmente quando comparamos ao mundo empresarial.

Existem poucos textos, artigos e livros que tratam sobre as principais competências a serem desenvolvidas pelo líder militar para que o estado final desejado de uma operação seja atingido. Visacro (2018) alerta sobre a necessidade de mudanças de alguns paradimas para a obtenção dessas competências. Maior liberdade de ação e autonomia para os líderes, principalmente dos pequenos escalões, e estímulo à iniciativa são alguns exemplos de novas práticas defendidas pelo referido autor.

Por fim, pode-se afirmar que o mundo permanecerá em constante transformação. Continuará volátil, incerto, complexo e ambíguo. Pode ser que as competências necessárias (diferentemente dos valores) mudem com o tempo. A única certeza, no entanto, é o papel fundamental do líder como condutor de homens para a conquista do objetivo de uma organização, seja ela militar ou empresarial. Daí a necessidade do aprofundamento do seu estudo, contextualizado com o presente, mas projetando o futuro.

REFERÊNCIA

- ANDRADE, F. **A liderança pode ser ensinada.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-lideranca-pode-ser-ensinada>> Acesso em 20 mar. 2019
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Liderança Militar (C 20-10).** 2. Ed. Brasília, DF, 2011
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres.** 1. Ed. Brasília, DF, 2014
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria nº 197-EME, de 26 de setembro de 2013** – Aprova as Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre. Brasília, DF, 2013
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Revista do Serviço Público, Ano 48, n. 1, 1997.
- CLAUSEWITZ, C. V. **Da Guerra.** Tradução de Maria Tereza Ramos. 2. Ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996.
- COUTINHO, S.A.A. **Exercício do Comando: A chefia e a Liderança Militares.** 1. Ed. Rio de Janeiro, BIBLIX, 1997.
- DALL’OGLIO, A. et al. **A liderança e sua capacidade de geração de resultados.** Disponível em: https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20170912-113852_arquivo.pdf. Acesso em 20 mar. 2019.
- DALPOZZO, M. **País vive ausência e líderes.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/pais-vive-ausencia-de-lideres-diz-especialista-20081558>. Acesso em: 21 mar. 2019.
- DEPARTAMENTO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO (EXÉRCITO). **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME.** Rio de Janeiro, ECEME, 2012.
- DINIZ, D. **Seja um líder completo.** Revista Você S/A, especial 2 – Liderança, julho 2007.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo, Thompson Learning, 1999.
- FILHO, P.R.S.G. **A liderança estratégica em um mundo complexo.** Disponível em: <<http://www.paulofilho.net.br/blog%20do%20paulo%20filho/a-lideran%C3%A7a-estrat%C3%A9gica-em-um-mundo-complexo>> Acesso em: 06 mai. 2019.
- FILHO, P. R. S. G. **Liderança em tempos de mídias sociais.** Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/ghbr/noticia/29970/Lideranca-em-tempos-de-midias-sociais/> Acesso em: 06 mai. 2019

FONSECA, A. **Empresas investem mais no desenvolvimento de líderes.** Disponível em: <<https://www.valor.com.br/carreira/2755190/empresas-investem-mais-no-desenvolvimento-de-lideres>> Acesso em: 21 mar. 2019.

GONÇALVES, R. A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambientes militar e empresarial.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2005.

HUNTER, JAMES C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSPER. **Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade: o desafio de liderar no mundo VUCA.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/insper-volatilidade-incerteza-complexidade-e-ambiguidade-o-desafio-de-liderar-no-mundo-vuca/>. Acesso em 30 mai. 2019

JUNIOR, N.D.C. **Liderança no Exército Brasileiro: como funciona a liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro.** 2018. Artigo (MBA em Liderança e Gestão Organizacional) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018.

LIDERANÇA MILITAR. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN.** Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2018.

MACEDO, J. L. **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização.** 2006. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe.** Tradução de Mônica Baña Álvares. 1. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

MIGUEL, M. **O desafio de liderar no mundo VUCA.** Disponível em: <http://mm.com.br/blog/o-desafio-de-liderar-no-mundo-vuca/>. Acesso em: 30 mai. 2019.

MORSCH, M. **Como prosperar no mundo VUCA em 2018.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-prosperar-no-mundo-vuca-em-2018>. Acesso em: 30 mai. 2019.

MORSCH, M. **Liderança Ágil: 5 níveis para o sucesso.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-agil-5-niveis-para-o-sucesso>. Acesso em: 30 mai. 2019.

MORSCH, M. **Por que líderes pelo exemplo conseguem transformar o mundo?** Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/por-que-l%C3%ADderes-pelo-exemplo-conseguem-transformar-o-morsch-msc?trk=portfolio_article-card_title.m Acesso em: 18 jul. 2019.

MUSSAK, E. **Empresas poderão ter crescimento prejudicado por falta de líderes.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/empresas-poderao-ter-crescimento-prejudicado-por-falta-de-lideres-diz-pesquisa/49013/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

NASCIMENTO, D. **O que é a liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso?** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-lideranca-situacional-e-como-ela-pode-ajudar-as-organizacoes-a-terem-mais-sucesso>. Acesso em: 16 jul. 2019.

NEKANDARIS, K. **Liderança Coletiva – Novas competências para um mundo VUCA.** Disponível em: <http://blogrh.com.br/conarh-lideranca-coletiva-novas-competencias-para-um-mundo-vuca/>. Acesso em 03 jun. 2019

OLIVEIRA, M. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais>. Acesso em: 03 jun. 2019.

POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA e ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA, 2016. Disponível em https://www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/pnd_end.pdf. Acesso em: 30 mai. 2019.

SEBRAE. **Estilos de Liderança: saiba como escolher o melhor.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SILVA JÚNIOR, M. F. D. **Liderança militar: a eficácia dos diferentes estilos de liderança a serem utilizados por um capitão comandante de subunidade com os seus subordinados, durante um ano de instrução militar, em tempo de paz.** Giro do Horizonte, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 76-91, maio 2019. ISSN 2176-1493. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/GH/article/view/2236>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SUN TZU. **A Arte da Guerra/ Sun Tzu, Sun Pin.** Tradução para o inglês, introdução e comentário de Ralph D. Sawyer. Colaboração de Mei-chum Lee Sawyer. Tradução a partir do inglês de Ana Aguiar Cotrim. 1. Ed. São Paulo, Martins Fontes, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

VISACRO, A. **Superando o caos: a função de combate Comando e Controle além da tecnologia da informação.** Artigo publicado na revista Military Review, Julho-Agosto, 2015

VISACRO, A. **A Guerra na Era da Informação.** 1 Ed. São Paulo, Contexto, 2018.