

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Bruno Estevão Pessoa Júnior

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE UM
LÍDER MILITAR PARA O FUTURO OFICIAL DE INFANTARIA DA TURMA 150
ANOS DA CAMPANHA DA TRÍPLICE ALIANÇA**

**Resende
2020**

Bruno Estevão Pessoa Júnior

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE UM
LÍDER MILITAR PARA O FUTURO OFICIAL DE INFANTARIA DA TURMA 150
ANOS DA CAMPANHA DA TRÍPLICE ALIANÇA**

Monografia apresentada ao
Curso de Graduação em
Ciências Militares, da Academia
Militar das Agulhas Negras
(AMAN, RJ), como requisito
parcial para obtenção do título
de **Bacharel em Ciências
Militares.**

Orientador: Wesley Ângelo Carvalho do Rosário.

Resende

2020

Bruno Estevão Pessoa Júnior

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE UM
LÍDER MILITAR PARA O FUTURO OFICIAL DE INFANTARIA DA TURMA 150
ANOS DA CAMPANHA DA TRÍPLICE ALIANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em ____ de _____ de 2020.

Banca examinadora:

Wesley Ângelo Carvalho do Rosário – 1º Ten
(Orientador)

Evandro Luís da Silva Conceição – Cap
(Avaliador)

Lucas Garzone de Souza – Cap
(Avaliador)

Resende
2020

Dedico este trabalho acadêmico primeiramente a Deus por ter permitido que eu chegasse neste momento especial da minha vida e que sem Ele eu nada conseguiria. Também dedico à minha família que durante toda a minha formação esteve ao meu lado apoiando em tudo que fosse necessário e assim me ajudaram a tornar essa conquista possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que foi a minha base para buscar forças nos momentos de dificuldade e que colocou pessoas maravilhosas em minha vida.

Aos meus pais, ao meu irmão e à minha amada namorada, por compartilharem comigo os momentos mais felizes da minha vida e por sempre estarem ao meu lado quando eu precisei. Ao 1º Ten Wesley, meu orientador, pelos ensinamentos, pela sua persistência e determinação em cumprir seus objetivos e por ter demonstrado interesse em me auxiliar na pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os meus companheiros de turma que, de alguma forma, me auxiliaram e que, junto a mim, peregrinaram nessa caminhada que parecia não ter fim.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER MILITAR PARA O FUTURO OFICIAL DE INFANTARIA DA TURMA 150 ANOS DA CAMPANHA DA TRÍPLICE ALIANÇA

AUTOR: Bruno Estevão Pessoa Júnior

ORIENTADOR: Wesley Ângelo Carvalho do Rosário

Este estudo tem por objetivo analisar a importância do desenvolvimento das competências de um líder militar para o futuro oficial de Infantaria da Turma 150 Anos da Campanha Tríplice Aliança. A liderança é de grande importância para o contexto militar, pois é através dela que o futuro oficial de Infantaria poderá melhor cumprir as suas missões. Com isso, há a necessidade dos militares desenvolverem as suas competências para exercerem sua liderança, ao estarem em função de comando, principalmente ao serem empregados em operações, sejam dentro ou fora do país. Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Com esta pesquisa foi ressaltada a importância e a necessidade de desenvolver as competências da liderança para o futuro oficial de Infantaria da Turma 150 Anos da Campanha Tríplice Aliança.

Palavras-chave: Competências. Liderança. Habilidades. Líder. Infantaria.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF THE DEVELOPMENT OF THE SKILLS OF A MILITARY LEADER FOR THE OFFICIAL INFANTRY FUTURE OF THE CLASS 150 YEARS OF THE TRIPLE ALLIANCE CAMPAIGN

AUTHOR: Bruno Estevão Pessoa Júnior

ADVISOR: Wesley Ângelo Carvalho do Rosário

This study has the objective of analysing the importance of competence's development of a military leader to the Infantry officer of the Class 150 Years of the Triple Alliance Campaign. The leadership has a great importance to the military context, through it that the future Infantry officer will be able to accomplish his missions. Therefore, there is a need to the military personnel to develop the skills to exercise their leadership, when they are in command, especially when they are employed in operations, whether inside or outside the country. A study was used to the bibliographic research. This research highlighted the importance and the need to develop leadership skills for the future Infantry officer of the Class 150 Years of the Triple Alliance Campaign.

Keywords: Skills. Leadership. Skills. Leader. Infantry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 LIDERANÇA	11
2.1.1 Teorias da liderança	11
2.1.2 Tipos de liderança.....	12
2.1.3 Liderança militar	17
2.2 COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA DOS FUTUROS OFICIAIS DE INFANTARIA	19
2.2.1 As competências de liderança nos dias atuais	22
2.2.2 As competências da liderança nas operações realizadas pelo Exército Brasileiro...	23
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	26
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	26
3.2 MÉTODOS	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	30
ANEXO 1 – VALORES, ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR...	31
ANEXO 2 – LIDERANÇA ONTEM E HOJE.....	32

1 INTRODUÇÃO

As competências da liderança transformam o militar em um líder. Elas são essenciais para o exercício da liderança do futuro oficial de Infantaria, formado na Academia Militar Agulhas Negras (AMAN). É através do desenvolvimento dessas competências, como conhecimento técnico-profissional, aptidão física, comunicabilidade, que o oficial exercerá o comando sobre sua fração em diversas situações, seja de paz ou em combate, e em diversas localidades.

Competência, conforme definição do Departamento de Ensino e Cultura do Exército, é a capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos, habilidades, valores, atitudes e experiências, para decidir e atuar em situações diversas (HECKSHER NETO; GODOY, 2015, p. 41).

A atuação do Exército Brasileiro (EB) em diversas operações, dentro e fora do país, vem aumentando de maneira expressiva. São exemplos dessas operações: atuação contra garimpeiros, na região amazônica; atuação contra os contrabandos, na região centro-oeste; abastecimento de água para o sertão nordestino; operações de garantia da lei e da ordem (GLO) a fim de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, por todo o país. Além dessas operações dentro do país, o EB também se destacou no cenário internacional, devido ao excelente trabalho realizado na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH).

Com isso, cresce a necessidade do militar incorporar habilidades, conhecimentos e acima de tudo os valores do EB, dessa forma ele irá obter a confiança, o respeito e irá motivar os seus subordinados, a fim de liderá-los nas operações, cumprindo as missões que lhes forem atribuídas. O futuro oficial não necessita obter todas as competências, porém sempre deve buscar obtê-las, influenciando positivamente o seu grupo.

É importante destacar que, de nada adianta para o EB a existência de líderes possuidores de excepcionais competências se eles não possuem em sua personalidade os valores fundamentais que compõem o bom caráter e a Ética Militar (BRASIL, 2011, p. 5-1).

É relevante problematizar as seguintes questões: o que o oficial do EB precisa interiorizar para tornar-se um excepcional líder? Por que existe a necessidade dele possuir as competências de um líder para melhor comandar seus subordinados? Como a obtenção dessas competências influenciará seus comandados?

Esta pesquisa tem por objetivo para analisar e atribuir importância às competências de um líder militar quando estiver a frente dos seus subordinados, principalmente quando em

conflitos. “[...] 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” (BRASIL, 2011, p. 5-1).

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a importância do desenvolvimento das competências de um líder militar para o futuro oficial de Infantaria da Turma 150 Anos da Campanha da Tríplice Aliança.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar quais são as competências que o futuro oficial de Infantaria necessita obter para tornar-se um líder;

Estabelecer uma relação entre as condutas da tropa e as competências incorporadas ao militar na função de comando sobre esta tropa;

Atribuir importância às competências de um líder militar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O termo liderança é bastante complexo, podendo ser interpretado de diferentes maneiras. A seguir serão apresentadas diversas definições sobre esse vocábulo, na perspectiva de diversos autores.

“Liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder”, conforme o Novo Dicionário Aurélio (2018, p. 435).

Stogdill (1974, p. 43-44) descreve liderança como sendo “uma interação entre membros ou um grupo. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos influenciam outras pessoas mais do que os atos destes os influenciam a eles”.

“Liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

A liderança seria uma característica ou uma qualidade dos mais bem dotados, não podendo ser aprendida ou considerada fruto de ações daqueles que se proponham a aprendê-la. Essa tese pode ser contestada observando-se exemplos de deposição ou queda de popularidade de lideranças em face de situações variadas (BRASIL, 2011, p. 2-4).

2.1.1 Teorias da liderança

Segundo Brasil (2008), ao longo dos anos, a liderança foi um fenômeno estudado por diversos sociólogos, psicólogos e filósofos. Encontrar razões que explicassem o surgimento de um líder era o objetivo principal de suas pesquisas e estudos. Então, surgiram três teorias: a teoria inatista, a teoria sociológica e a teoria do campo social, todas explicando as diferentes formas que a liderança pode surgir em um meio social, em um grupo de pessoas e em um indivíduo.

Com relação à teoria inatista, a mesma defende a tese do líder nato, sendo que as influências do meio são desprezadas ou minimizadas pelos mesmos. A liderança para eles é um atributo da personalidade, que fará o líder ser reconhecido ou não (BRASIL, 2008).

A teoria sociológica afirma que o líder é função do meio social e que através da representatividade dos ideais do coletivo terá prestígio e será aceito pelo grupo. É o chamado

líder emergente. No entanto, tal teoria não explica por que apenas determinadas pessoas adquirem prestígio (BRASIL, 2008).

A teoria do campo social afirma ser a liderança uma relação funcional entre as pessoas que formam um grupo onde o líder possui prestígio por meio de uma participação ativa e demonstrando suas capacidades. Desta forma, a liderança caberá a quem participa dos ideais da comunidade, devendo o mesmo possuir qualidades que condizem com o campo social em que vive (BRASIL, 2008).

2.1.2 Tipos de liderança

Segundo Brasil (2008) existem três tipos de liderança militar: autoritária e autocrática, participativa e democrática, delegativa.

A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados (BRASIL, 2008, p. 11).

Em se tratando de liderança autoritária há um distanciamento entre o líder e seus comandados, o qual emite ordens e espera que as mesmas sejam cumpridas, fazendo com que a tropa se mantenha distante da liderança e por conseguinte, não haja muita integração entre ambos.

Ao adotar o estilo participativo, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Com isto, obtém, com maior facilidade, um verdadeiro engajamento de todos no cumprimento da missão que deverá ser cumprida, pois as pessoas ouvidas sentem-se corresponsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas (BRASIL, 2008, p. 11).

A liderança participativa propicia ao líder um maior contato com o grupo, a qual os comandados participam expondo suas ideias e ajudando a definir o que será benéfico para o cumprimento da missão. Este tipo de liderança motiva o grupo, uma vez que os mesmos são corresponsáveis pelo resultado final da missão.

A liderança delegativa é mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, onde os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões (BRASIL, 2008, p. 12).

O autor observa que este tipo de liderança somente deve ser usada em grupos de alto nível, não tirando do líder a capacidade de decisão final tendo como base a assistência que lhe foi prestada pelos subordinados.

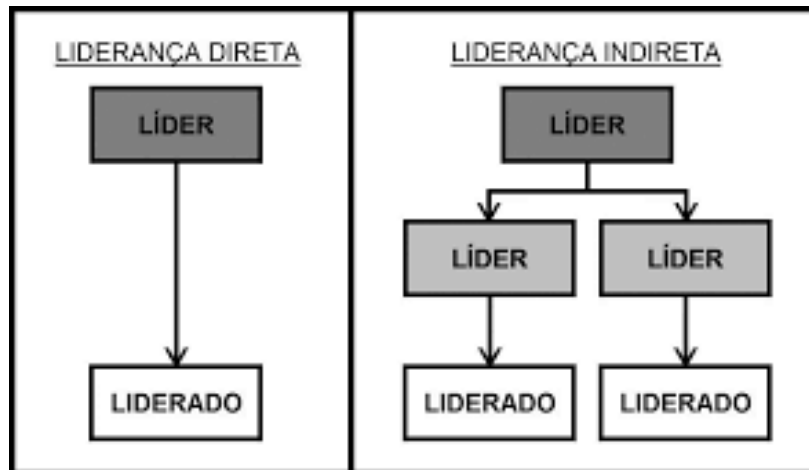
Brasil (2011) afirma que existem dois tipos de liderança: a liderança direta e indireta. Assim tem-se que na liderança direta os liderados são influenciados diretamente pelo líder.

O líder militar neste nível será um paradigma, como profissional e como cidadão e, por isto, deverá: dar bons exemplos de disciplina, respeito à hierarquia e, em consequência, obediência às ordens recebidas; aprimorar a própria competência profissional, sem a qual não poderá conduzir com sucesso o grupo que lhe foi dado a comandar; estabelecer comunicação eficaz com os subordinados, mantendo coerência entre o que fala e o que faz; dar bons exemplos de coragem, iniciativa, decisão e equilíbrio emocional, quatro atributos fundamentais para liderar grupos humanos em situações normais ou nas crises; agir com justiça, evitando, a todo custo, o favoritismo e a criação da impunidade; agir com lealdade, lembrando que esta característica é vital para a coesão do grupo e para que todos confiem no comandante; supervisionar os trabalhos atribuídos aos subordinados, redirecionando as ações erradas com sereno rigor, isto é, empregando firme autoridade, temperada com paciência para ensinar, empatia para entender o que se passa e tato para corrigir sem ofender. O comandante que atua desta forma, geralmente, consegue convencer as pessoas; manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, procurando criar um ambiente motivador; entretanto, jamais poderá mentir, mesmo que a verdade lhe seja prejudicial, pois a mentira, quando descoberta terá efeito fulminante sobre a confiança que foi adquirida; demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados (BRASIL, 2011, p. 14).

No tipo de liderança indireta observa-se que o líder atua 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. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento. Em grandes grupos humanos, ou em organizações complexas, isto tenderá a não acontecer e, por este motivo, o líder de maior nível deverá empenhar-se para exercer, também, a liderança direta buscando contato mais aproximado com os liderados situados vários escalões abaixo do seu (BRASIL, 2011, p. 14).

Figura 1 – Liderança direta e indireta



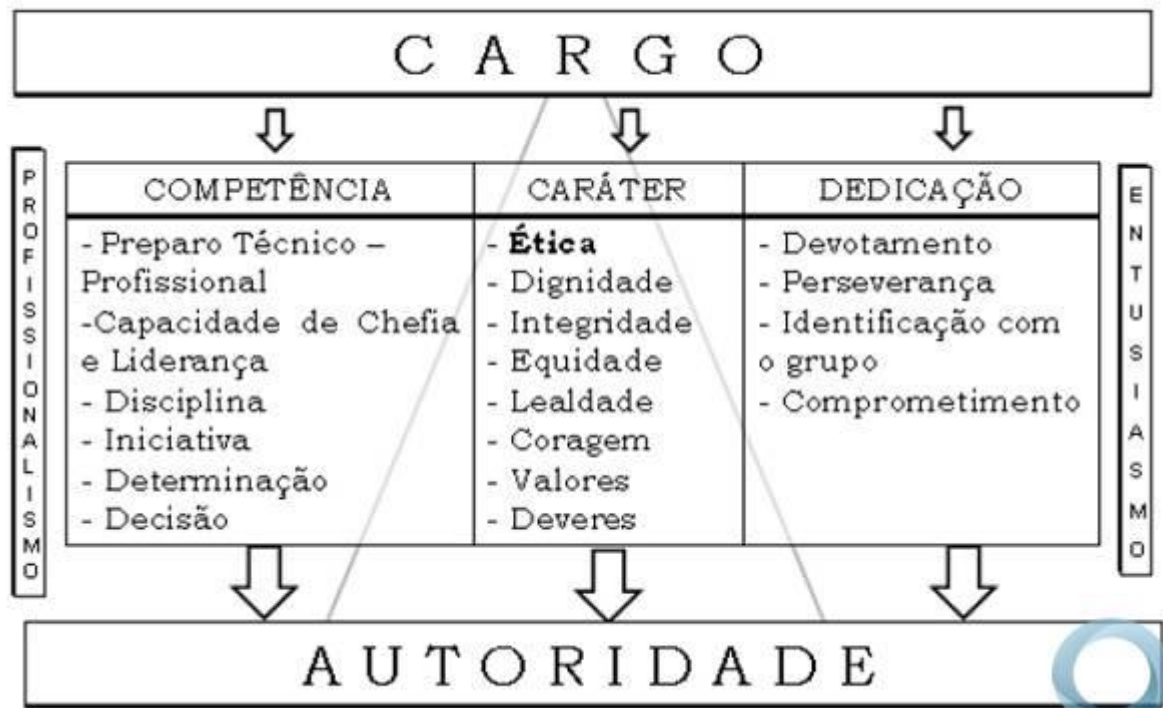
Fonte: BRASIL (2011)

Segundo Brasil (2008, p. 4) os princípios da liderança são “a base da doutrina da liderança, os quais proporcionam orientação para o desenvolvimento do líder, dos subordinados e da unidade”.

Os princípios da liderança militar citados por Brasil (2008) são: conhecer sua profissão; conhecer-se e procurar o auto aperfeiçoamento; assumir a responsabilidade por seus atos; decidir com acerto e oportunidade; desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; servir de exemplo a seus homens; conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; manter seus homens bem informados; assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; treinar seus subordinados como uma equipe; atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

Poder é a capacidade de obrigar, por estar em um cargo, os outros a obedecerem a sua vontade, mesmo que eles não estejam de acordo. Autoridade é a habilidade de fazer os seus subalternos, de boa vontade, fazerem a sua vontade. Segundo Oliveira (2016), deve-se ter em mente a diferenciação entre cargo e autoridade:

Figura 2 – Cargo e autoridade



Fonte: OLIVEIRA (2016)

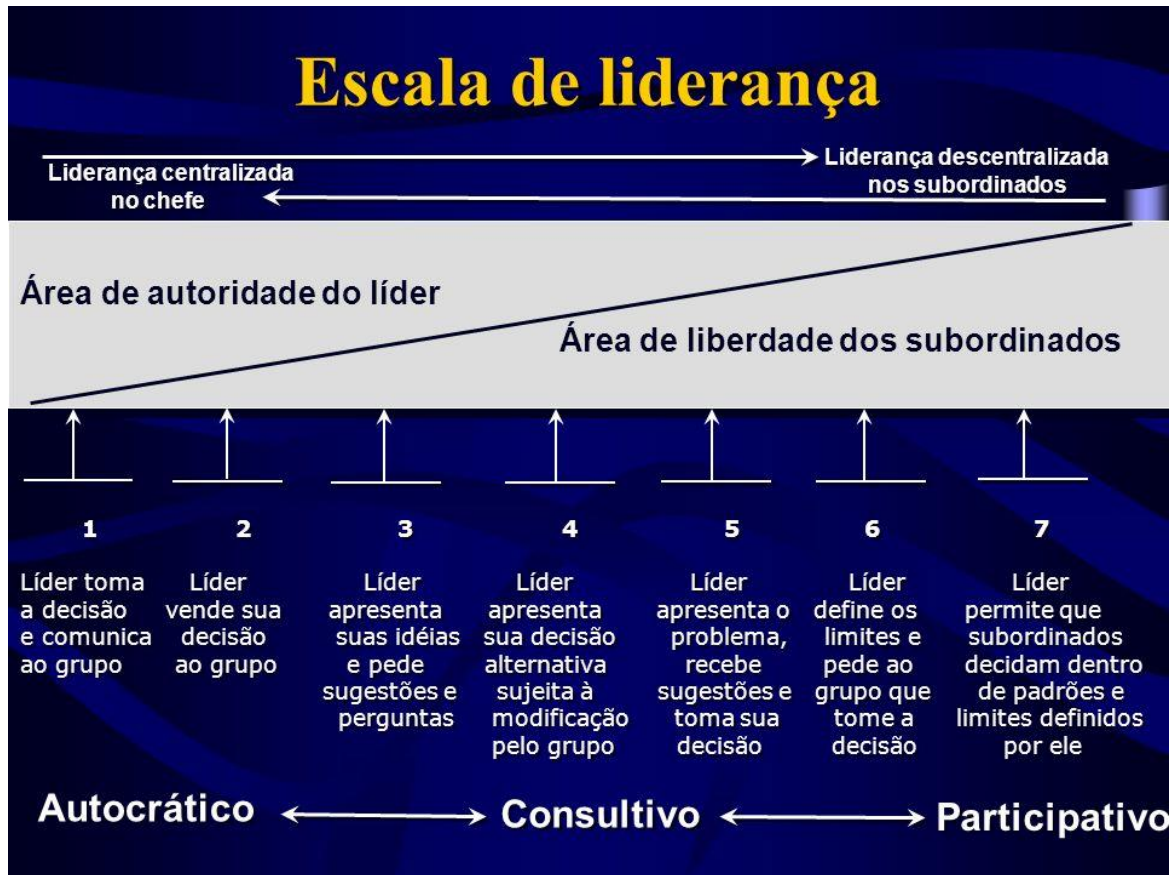
De acordo com Oliveira (2016) o cargo diz respeito a uma formalização, através de documentação, já a autoridade é conquistada a partir do momento em que o militar desenvolve os atributos como caráter e dedicação, os quais são qualidades essenciais a um líder.

Há pessoas, por exemplo, que possuem o cargo mas não possuem autoridade, o que para o serviço militar é inadmissível, pois a chefia e a liderança permeiam toda a carreira militar (OLIVEIRA, 2016).

Para se tornar um bom líder, o futuro oficial deve buscar desenvolver as competências da liderança. Não basta estar em um cargo favorável em relação aos seus subordinados, será através da sua dedicação e caráter que o militar conseguirá exercer autoridade aos seus subalternos, persuadindo-os, para que cumpram as missões que lhe forem impostas.

É preciso que o líder tenha uma escala de liderança, como se observa na figura abaixo:

Figura 3 – Escala de liderança



Fonte: OLIVEIRA (2016)

Segundo Oliveira (2016), deve-se diferenciar a área de autoridade do líder e a área de liberdade dos subordinados. O líder toma decisão e comunica ao grupo, vende sua decisão ao grupo, apresenta suas ideias e pede sugestões e perguntas. Este é o líder autocrático.

Já o líder consultivo apresenta sua decisão alternativa sujeito a modificação pelo grupo, apresenta o problema, recebe sugestões e toma sua decisão. Define os limites e pede ao grupo que tome a decisão (OLIVEIRA, 2016).

O líder participativo é aquele que permite que os subordinados decidam dentro de padrões e limites definidos por ele (OLIVEIRA, 2016).

Em uma operação é de extrema importância existir uma liderança autocrática, na qual o líder decide e pede sugestão aos seus subordinados, pois deve-se exercer autoridade perante a sua fração, a fim de uma tomada de decisão de forma descentralizada. Porém o militar deve consultar e estar disposto a receber *feedback* dos seus subalternos, a fim de verificar se suas decisões foram corretamente tomadas, ocorrendo assim uma liderança consultiva. O futuro aspirante de Infantaria deve saber como e quando utilizará esses tipos de liderança.

2.1.3 Liderança militar

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-2).

Segundo Brasil (2011) a liderança é fundamental para que as tropas permaneçam motivadas, coesas e aguerridas, no entanto o ato de liderar não é assim tão fácil, visto que há uma hierarquização e disciplina rígidas.

É preciso que seja estabelecido um laço de liderança entre o comandante e seus comandados, para que não haja desobediência, até mesmo em casos de extrema tensão. Com isso os exércitos passaram a desenvolver projetos que formem líderes, buscando desenvolver nos oficiais e sargentos atributos que facilite o desenvolvimento da liderança (BRASIL, 2011).

De acordo com Barracho (2012), não existe um consenso absoluto sobre o que é exatamente a liderança, assim como, o que faz com que os líderes sejam diferentes ou únicos, distinguindo-se dos não líderes. Contudo, dois aspectos parecem ser comuns à maioria das definições de liderança. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica claro tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus seguidores levando-os a cumprir os objetivos traçados.

No estudo da liderança militar é primordial compreender que chefe, diretor e comandante são palavras que, muitas vezes, podem significar apenas funções, ocupadas por indivíduos nomeados ou designados para chefiar, dirigir ou comandar organizações militares (OM) ou frações delas, com efetivos e tipos os mais diversos, e que essas pessoas não foram escolhidas (eleitas) pelos seus comandados. São exemplos disso os chefes de departamento, os comandantes de unidades operacionais e os diretores de hospitais militares, todos eles nomeados para ocuparem tais cargos (HECKSHER NETO; GODOY, 2015, p. 06).

Segundo Coutinho (2014), liderança é um adjetivo que tem uma relevância especial para o Exército. De fato, a especialidade e os atributos únicos de um líder não podem ser subjugados em nenhum domínio funcional da vida humana, mas a ênfase da liderança eficaz nas Forças Armadas não pode ser negada a qualquer custo. Todos os domínios de funções estão bem adaptados às principais funções e responsabilidades de um líder. Mas, quanto aos militares, a definição precisa de liderança e líderes concentra-se em seus fundamentos de

força nos valores morais penetrantes, no comando sobre seu Ethos guerreiro e em suas competências cognitivas.

Um líder é inerentemente um indivíduo motivado com uma sólida ideologia de perseguir seus desejos e trabalhar com indivíduos de diversas origens, mas quando as competências de um líder são aumentadas com os valores inculcados pela Nação e pelo Exército do que o resultado líquido das capacidades daquele o indivíduo é devidamente influenciado pelo desejo auto-motivado de adquirir o conhecimento essencial para liderar. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento pessoal e profissional do líder também é executado na conformidade dos valores morais e do interesse nacional profundamente enraizado (COUTINHO, 2014).

Brasil (2011, p. 14), especifica dois tipos de liderança: direta e indireta.

A liderança direta ocorre em situações, como o próprio nome indica, nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Na liderança direta o líder militar comanda diretamente o grupo na execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. Por exemplo, o capitão comandante da companhia conduz pessoalmente seus subordinados no adestramento para o combate, executando as ordens do comandante do batalhão. Neste nível, o comandante deverá estar sempre junto aos seus subordinados, fornecendo bons exemplos pessoais. Estará muito próximo aos comandados e esta proximidade exige uma série de cuidados, uma vez que as falhas ou erros porventura cometidos serão identificados com facilidade pelo grupo. 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. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento.

Para Brasil (2011) é preciso que o líder desenvolva alguns princípios de liderança militar como: conhecer sua profissão, conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento, assumir a responsabilidade por seus atos, decidir com acerto e oportunidade, desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados, servir de exemplo a seus homens, conhecer e cuidar do bem estar de seus subordinados, manter seus homens bem informados, assegurar-se de que as ordens são compreendidas, finalizadas e executadas, treinar seus subordinados como uma equipe, atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

De acordo com Brasil (2011), é preciso que o líder possua alguns valores, como integridade de caráter ou probidade, honra, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito, disciplina. Igualmente importante que o líder possua valores cívico-profissionais, tais como: patriotismo, espírito de corpo, camaradagem.

Segundo Brasil (1991, p.2) os conceitos mais relevantes relativos a liderança militar são:

- a.área afetiva**- um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções;
- b.atitudes**- são predisposições aprendidas de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relações a pessoas, conceitos ou fatos;
- c.caráter**- soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa;
- d.crenças**- são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos;
- e.ética militar**- é o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o cumprimento do dever, dignidade militar e decoro da classe;
- f.interesses**- são atitudes favoráveis em relação a objetos e ideias;
- g.motivação**- é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas;
- h.normas**- são padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo;
- i.valores**-representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, aos conceitos ou aos fatos.

Desta forma, tem-se que o militar deverá desenvolver uma série de valores, habilidades, princípios e conhecimentos para chegar à liderança, momento em que deverá utilizar todo seu conhecimento e suas características pessoais para permanecer como um líder ativo e motivador. Isso será tratado no próximo tópico.

2.2 COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA DO FUTURO OFICIAL DE INFANTARIA

Competência é uma “combinação de conhecimento, capacidades, aptidões e outras características individuais mensuráveis fidedignamente, mostrando a sua diferenciação no desempenho” (ROUCO, 2012, p. 57).

A competência que se deseja para um comandante, em qualquer nível, não se resume meramente a possuir determinados conhecimentos, algumas habilidades e experiências. É muito mais que isto, pois exige que o indivíduo internalize valores importantes, que moldarão o seu caráter, e suas atitudes devem ser compatíveis com o exercício da liderança militar que precisará estabelecer junto aos subordinados, para comandá-los bem (HECKSHER NETO; GODOY, 2015, p. 42).

Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos. As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a

vivência na caserna. Já as competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas (BRASIL, 2001, p. 5-1).

O *U.S Office of Personnel Management*, uma agência independente dos EUA que gere o Serviço Público do Governo Federal, identificou 28 competências de liderança que são essenciais para obter o êxito. As competências específicas são qualificações necessárias para o líder. As competências fundamentais são as inerentes a todos os líderes, principalmente ao futuro oficial de Infantaria.

Quadro n.º 1 – Competências de Liderança segundo The United States Office of Personnel Management.

Competências Fundamentais	Competências Essenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Competências interpessoais; - Comunicação oral; - Comunicação escrita; - Integridade/honestidade; - Aprendizagem contínua; - Motivação para o serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade e inovação; - Flexibilidade; - Resiliência; - Consciência externa; - Pensamento estratégico; - Visão; - Gestão de conflitos; - Aproveitamento da diversidade; - Promoção do desenvolvimento; - Construção de equipas; - Responsabilidade; - Determinação; - Resolução de problemas; - Serviço ao cliente; - Empreendedorismo; - Gestão financeira; - Gestão de Recursos Humanos; - Gestão da tecnologia; - Criação de parcerias; - Competências políticas - Capacidade de negociação.

Fonte: ADAPTADO DE GETHA-TAYLOR (2010)

Segundo Kouzes e Posner (2007), apesar de cada Líder ser um indivíduo único, existem padrões comuns à prática de liderança que podem ser aprendidos. Estes autores identificaram cinco padrões de liderança que os líderes adotam quando querem conseguir feitos extraordinários nas suas organizações: mostrar o caminho, inspirar uma visão partilhada, desafiar o processo, permitir que os outros ajam e encorajar a vontade.

Os líderes militares devem possuir as seguintes competências: visibilidade, coragem, credibilidade, integridade, honestidade, visão, sentido de responsabilidade, pensamento crítico, modéstia, dinâmica de grupo, motivação e disciplina (BAZMI, 2007).

De acordo com Motta (2001), os líderes devem fornecer um propósito claro para seus seguidores; eles fazem isso de várias maneiras. Eles podem usar meios diretos através de solicitações ou pedidos. Com o passar do tempo, os subordinados perceberão que o líder se comunica em um estilo consistente de comando e tomada de decisão que cria confiança e

credibilidade. Os subalternos eventualmente poderão ler uma situação e antecipar suas intenções e ações. Essa confiança, por sua vez, leva a uma abordagem coesa, integrada e é uma unidade eficaz.

A visão é outra maneira pela qual os líderes fornecem um propósito. A visão refere-se a uma organização de propósitos que pode ser mais amplo ou ter consequências menos imediatas do que outro objetivo. Os líderes de nível superior consideram cuidadosamente como comunicar sua visão (MOTTA, 2001).

Ao dar orientações, o líder deixa claro como deseja que seus soldados cumpram uma missão. Ele prioriza tarefas, atribui a responsabilidade de concluí-las (delegar autoridade) e verifica se os subordinados compreendem o padrão do Exército para as tarefas. Ele decide como cumprir uma missão com as pessoas, tempo e recursos disponíveis. Isto é o trabalho de seus subordinados para executar seus pedidos. Mas para fazer isso, eles precisam de uma direção clara. É preciso dar orientação apenas o suficiente para permitir que os soldados usem sua iniciativa, habilidades e imaginação e eles o surpreenderão com os resultados (MOTTA, 2001).

Com isso é de extrema valia o futuro oficial de Infantaria delegar autoridade aos seus subordinados, de uma maneira clara e objetiva, demonstrando confiança neles e buscando obter o melhor cumprimento das missões. Através dessa responsabilidade atribuída aos seus subalternos, eles se sentirão valorizados e terão uma maior motivação para cumprir o que for ordenado.

De acordo com Bennis (2006), motivação é a vontade de realizar uma tarefa. Ao aprender sobre os soldados e os recursos, o líder poderá direcionar a equipe para a missão. Depois de ter dado uma missão, é preciso permitir que seus liderados façam seu trabalho da melhor maneira possível, utilizando suas habilidades. Quando eles tiverem sucesso, é preciso elogiar e quando falharem, dar crédito a eles pela tentativa e treiná-los sobre como melhorar. São necessárias mais do que apenas palavras para motivar. O exemplo é pelo menos tão importante quanto o que se diz e quão bem se gerencia o trabalho. É preciso que o líder se mantenha envolvido e motive seus liderados para alcançar o melhor resultado da missão, e o entusiasmo continuará.

O papel de um líder na motivação é entender as necessidades e desejos de outras pessoas, alinhar e elevar os impulsos individuais aos objetivos da equipe e influenciar os outros a alcançar esses objetivos maiores. Algumas pessoas têm alta motivação interna para terminar um trabalho, enquanto outros precisam de mais confiança e comentários. Motivação estimula iniciativa quando algo precisa ser realizado (BENNIS, 2006).

2.2.1 As competências de liderança nos dias atuais

O avanço da tecnologia na comunicação encurtou consideravelmente a distância entre as pessoas, basta possuir um celular ou computador que é possível se comunicar com um indivíduo não importa aonde ele esteja. Esse avanço também ocorreu dentro das Organizações Militares. Com isso, muitos comandantes começaram a utilizar esses novos meios de comunicação com os seus subordinados, por ser mais prático e acessível. No entanto, essa comunicação ocorrente, por meio de celulares ou computadores, entre comandante e seus subalternos pode vir a afetar a relação interpessoal entre eles, afastando o comandante da sua tropa. O futuro oficial de Infantaria deve saber utilizar com sabedoria os meios de comunicação, de forma que não influencie negativamente a sua liderança.

Segundo Bennis (2006), os rápidos avanços nas tecnologias da informação e comunicação, aliados a uma mudança na natureza da guerra, podem ter expandido as habilidades necessárias para uma liderança militar eficaz. Embora as organizações militares mantenham sua estrutura hierárquica tradicional, essa estrutura não é mais necessária para acelerar a comunicação clara e rápida dentro e entre as unidades. Com o clique de um mouse, o líder mais graduado pode se comunicar com todos sob seu comando.

Além disso, a estratégia militar nacional está mudando de se preparar apenas para lutar e vencer guerras tradicionais, para se concentrar em prevenir (moldar) e desencorajar (dissuadir) conflitos armados amplamente definidos para incluir a guerra entre nações e guerra irregular, exemplificada pelo ISIS e ameaças relacionadas, de entidades não estatais que pretendem atingir seus objetivos políticos por meio da violência. Pode ser estranho dizer, mas destruir uma fábrica ou uma base inimiga é um objetivo mais definível e provavelmente mais fácil do que trabalhar proativamente por meio de estratégias militares, diplomáticas e econômicas para impedir a guerra em primeiro lugar (BENNIS, 2006).

Por esses motivos, os militares devem reconhecer que precisam desenvolver futuros líderes que possuam um conjunto de habilidades muito expandidas em comparação com seus predecessores. Os líderes militares devem continuar a ser tecnicamente proficientes, a entender a teoria e a prática da guerra e a entender como dirigir e inspirar aqueles que eles comandam para alcançar a missão (BENNIS, 2006).

Motta (2001) afirma que no século XXI o líder precisa desenvolver um estilo e uma filosofia de liderança igualitária em vez de autoritária. Um exército altamente treinado requer soldados inteligentes e bem-educados. Simplesmente ordenar que as pessoas façam as coisas "porque eu disse" pode funcionar a curto prazo, mas a longo prazo essa abordagem falhará.

Isso também é verdade porque os líderes militares, de sargentos a generais, interagirão com civis, agências não-governamentais e uma série de outros grupos formais e informais para alcançar seus objetivos. Os líderes igualitários genuinamente veem todas as pessoas como importantes e iguais em termos de realização do trabalho, emitem orientações claras para os outros e demonstram alta inteligência social.

O líder militar moderno deve ser transformacional, não transacional, em sua filosofia de liderança. Isso está um pouco relacionado à primeira característica. O líder transformacional capacita os subordinados a atingir os objetivos da organização. Eles veem o desenvolvimento e o crescimento de outras pessoas como mais importantes do que os programas de microgerenciamento, distribuindo recompensas e punições e aplicando padrões (MOTTA, 2001).

Os líderes militares devem ser culturalmente experientes. Para conquistar corações e mentes, e evitar guerras em vez de combatê-las, eles devem se tornar hábeis na compreensão da cultura em que estão implantados e hábeis em trabalhar com pessoas de diversas origens, religiões e práticas culturais (MOTTA, 2001).

Eles devem se adaptar rapidamente às novas tecnologias. A tecnologia da informação evolui cada vez mais rapidamente. Saber como aproveitar o poder das mídias sociais, por exemplo, permite a comunicação dentro e fora da organização do líder. Pode ser usado para alcançar a população local na qual ele ou ela está implantado. Ele ou ela deve entender completamente a tecnologia de seus sistemas de comando e controle e dos sistemas de armas que eles podem precisar empregar se for necessária força militar (MOTTA, 2001).

As regras do engajamento mudaram. Operações militares bem-sucedidas minimizam a matança ou a morte. Saber como alavancar seu poder militar para alcançar objetivos sem ferir ou matar outras pessoas é crucial para o sucesso estratégico a longo prazo. Imagens de civis mortos da Faixa de Gaza na recente guerra de Israel ilustram o poder que essas imagens têm em ditar sucesso ou fracasso (MOTTA, 2001).

Por fim, o líder militar de sucesso deve ser hábil em trabalhar com outras agências governamentais e não governamentais para cumprir sua missão. Os militares até hoje têm uma cultura única e até seu próprio idioma (na forma de siglas e chavões). Promover um ambiente de verdadeira cooperação, basicamente jogando bem com os outros, é essencial se o objetivo é empregar os militares para ajudar a evitar guerras, e não apenas combatê-las (MOTTA, 2001).

De acordo com Brasil (2011), as características de um líder eficaz do Exército compõem a filosofia ser, conhecer, fazer. A liderança envolve influenciar outras pessoas a

tomar as medidas apropriadas. Mas tornar-se líder envolve muito mais. Adotar um papel de liderança envolve o desenvolvimento de todos os aspectos de si mesmo: seu personagem, sua competência e suas ações. Aprende-se a liderar adotando os valores do exército, aprendendo habilidades militares e praticando ações de liderança. Somente com esse autodesenvolvimento o indivíduo se tornará um líder confiante e competente.

2.2.2 As competências da liderança nas operações realizadas pelo Exército Brasileiro

A liderança militar é aplicada em diversos níveis de comando em decorrência da descentralização das operações. Em grande parte dessas operações militares a presença do Exército Brasileiro é evidenciada. Com isso, é de extrema relevância o militar desenvolver as competências da liderança, pois é através desse desenvolvimento que o futuro oficial de Infantaria melhor cumprirá as suas missões ao lado da sua tropa.

A Operação São Francisco foi uma operação de apoio a órgãos Governamentais que:

Em abril de 2014, atendendo à solicitação do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Presidência da República autorizou o emprego de tropas do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil no Complexo da Maré, com a finalidade de cooperar no processo de pacificação daquela área. Em decorrência, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, o Ministério da Defesa (MD) e o Ministério da Justiça firmaram um acordo no qual as partes se comprometeram, com base em uma Operação da Garantia da Lei e da Ordem (GLO), a empregar, no Complexo da Maré, os meios necessários para a prestação de segurança e serviços em benefício da população. No dia 5 do mesmo mês, teve início a Operação São Francisco, coordenada pelo Comando Militar do Leste (CML). De acordo com a Diretriz Ministerial nº 9, do Ministério da Defesa, a Força de Pacificação passou a atuar em 15 comunidades daquele Complexo (DEFESANET, 2015).

A Operação teve como objetivo a preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio nas comunidades do Complexo da Maré.

De acordo com uma nota divulgada no site Defesa Net (2015) a Operação incluía atividades de patrulhamento ostensivo, revistas a veículos e pessoas, realização de prisões em flagrante, estabelecimento de postos de bloqueio e o cumprimento de mandados de busca e apreensão na área de operações. E para cumprir essa missão o regime de trabalho das tropas era de 24 horas por dia e 7 dias na semana.

Com base nesse contexto é possível observar que por realizar diversas atividades nessa operação, o futuro oficial de Infantaria deve ter um alto nível de conhecimento técnico para ser capaz de desempenhar todas as missões atribuídas. Além disso, pelo fato da tropa ter um regime de trabalho de 24 horas por dia e 7 dias na semana, o comandante necessita ser

flexível quanto ao seu planejamento; adaptável quanto às situações adversas que venham a ocorrer com a sua tropa; resistente quanto à fadiga física e moral pelo intenso regime de trabalho que o levará ao cansaço.

A excepcional atuação brasileira nos contingentes da MINUSTAH aumentou a presença do Exército Brasileiro em diversas operações realizadas fora do país. Com isso, o EB obteve um maior destaque internacional.

A atuação do pelotão de fuzileiros no Haiti se deu segundo o seguinte padrão: concepção da missão; planejamento e execução. (SANTOS, 2007)

Acerca da concepção:

Concepção da missão. No início, tínhamos que concentrar nossos esforços no reconhecimento da área de operações e nas operações de inteligência, buscando coletar valiosos informes para a montagem de um banco de dados mais fidedigno possível acerca de nossa zona de ação. Entre os elementos essenciais de informação destacamos o levantamento das lideranças locais, a identificação das necessidades da população, as áreas de homizio de elementos de forças adversas, locais de reunião, principais vias de acesso utilizadas para deslocamentos de gangues, bem como os limites territoriais entre elas, dentre outros (SANTOS, 2007, p. 54).

Na situação discorrida anteriormente, o recebimento da missão, o comandante deverá tomar ciência de todas as informações fundamentais para ser capaz de tomar a melhor decisão, que levará o melhor desenrolar da operação. O ideal é que o líder exerça uma liderança participativa considerando o apoio de seus comandados no posterior planejamento. Além disto, a troca de informações é fundamental para o êxito da missão. O comandante nesta fase deve demonstrar um alto nível de conhecimento técnico para melhor cumprir a sua missão.

Durante o então planejamento da operação, o comandante distribuía uma zona de ação para cada Grupo de Combate que utilizará VTRs blindado, realizando rodízios periódicos entre as frações. Este momento visava o reconhecimento da área obtendo as informações necessárias para a operação. Para tanto, era necessário estabelecer a localização de vielas e quais pontos eram passíveis de inserção motorizada (SANTOS, 2007, p. 54).

Segundo a situação acima, o comandante exercita uma liderança delegativa, delegando a cada militar do pelotão a responsabilidade adequada, pois ao conhecer os seus subordinados, o comandante saberá as suas possibilidades e limitações, conseguindo melhor empregá-los. A coesão do grupo liderado com o seu comandante é essencial.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa bibliográfica em manuais, artigos científicos publicados na internet e em livros para coletar informações a respeito do tema.

3.2 MÉTODOS

Primeiramente foi realizada a leitura do material coletado, visando obter uma base teórica para prosseguir na pesquisa.

Posteriormente, de posse da base teórica foi realizada uma análise dedutiva da importância do desenvolvimento das competências da liderança para o futuro oficial de Infantaria.

Nas considerações finais foi demonstrada a importância desse desenvolvimento para o futuro oficial de Infantaria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é fator chave para o comandante e futuro oficial de Infantaria do Exército Brasileiro. Para exercê-la é preciso que o militar tenha desenvolvido os atributos e competências a ela inerentes, que são fundamentais para que o líder conquiste seus liderados e obtenha deles credibilidade e confiança.

Os teatros de operações modificaram nos últimos anos, também modificando a forma como o líder deve conduzir a tropa, exigindo que o novo líder desenvolva novas competências.

Embora existam literalmente dezenas de características que os especialistas em liderança apontam como aquelas que são essenciais, certas competências continuam aparecendo repetidamente.

Caráter: as pessoas têm que ser confiáveis. O caráter é a raiz da boa liderança, englobando os valores e crenças que o líder traz para o local de trabalho. Eles devem ser autênticos, ou seja, enraizados na integridade, honra e ética.

Visão: ter uma visão e poder comunicar essa visão é outra característica crítica para os líderes de hoje. É preciso que o militar articule sua visão, sendo capaz de motivar os outros. Isso exige coragem, porque às vezes é preciso fazer uma coisa impopular porque é do melhor interesse da organização.

Os líderes inspiram as pessoas tendo uma visão, tendo interesse pessoal e fornecendo *feedback* frequente relacionado à visão. Os liderados farão coisas surpreendentes quando forem inspirados por uma visão e quando seu líder os elogiar e reconhecer por um trabalho bem feito. Isso é o que se chama de engajamento e falta muito na maioria das organizações.

A comunicação ainda é uma competência de alto nível no que diz respeito à eficácia da liderança. Toda liderança é relacionamento, e todos os relacionamentos prosperam através da comunicação.

A comunicação é essencial para a liderança, tendo em vista que ela conduz todo o processo de liderança da visão à estratégia, passando pela delegação, treinamento, reconhecimento e avaliação.

Habilidades de treinamento: é de grande importância para a liderança, tendo em vista que cada vez mais os líderes precisam apoiar seus subalternos com recursos e conselhos.

A capacidade de criar valor: os líderes precisam ir além da obtenção de resultados e alcançar um valor duradouro para todos os círculos atendidos. Execução para resultados é o resultado de uma liderança bem-sucedida.

Colaboração: a capacidade de trabalhar efetivamente com os outros, de colaborar, é uma importante competência de liderança. Com o advento da globalização, rápida mudança tecnológica e turbulência geral no mundo, a teoria da liderança prevê que uma abordagem mais colaborativa provavelmente será necessária do que o estilo tradicional de comando e controle. É provável que os líderes precisem de recursos emocionais bem desenvolvidos e inteligência cultural, além de inteligência cognitiva e uma profunda compreensão dos teatros de operações em que atuam.

O novo modelo de liderança é mais colaborativo, mais aberto e menos comando e controle. Esse modelo tem o líder no centro dos círculos concêntricos, fluindo de seu círculo interno para a nação e para o mundo em geral.

Os futuros oficiais de Infantaria podem se beneficiar de pensar que estão no centro de uma rede e não no topo de uma pirâmide. Bons líderes serão aqueles que podem criar, sustentar e modificar estratégias efetivas de organização e capital humano. À medida que o mundo se torna mais horizontal e baseado em rede, os líderes precisam confiar mais na inspiração e na influência do que no exercício de comando e poder de controle.

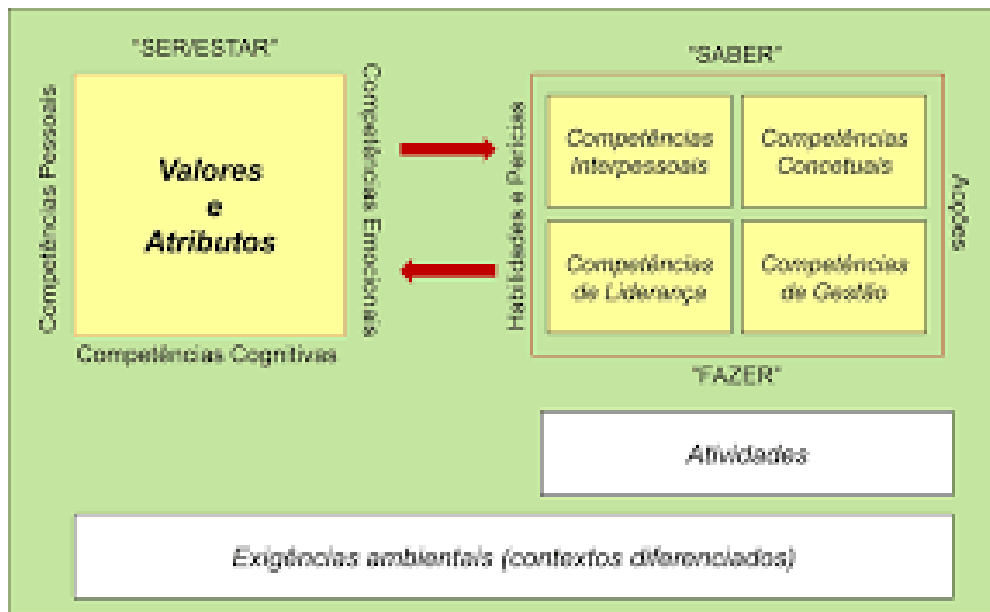
Ainda, para melhor liderar a sua tropa, o futuro aspirante de Infantaria deve se autoavaliar constantemente, a fim de verificar as suas competências, observando os seus pontos fortes, buscando intensificá-los, e seus pontos fracos, visando a redução deles. Dessa forma, ele evoluirá como líder, conseguindo melhor cumprir as suas missões.

REFERÊNCIAS

- BARRACHO, C. **Liderança em Contexto Organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.
- BAZMI, A. Revisiting Leadership in the Armed Forces. **Air & Space Power Journal**, Ohio, v. 21, 3. ed. p. 5-10, 22 set. 2007.
- BENNIS, W. G. **A formação do líder**. Trad.: Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. **Manual de Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Força de Pacificação (F Pac) – Operação São Francisco**, Rio de Janeiro, RJ. 2015. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/18625/NOTA-EB---Forca-de-Pacificacao-%28F-Pac%29-%E2%80%93Operacao-Sao-Francisco/>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- _____. **IP 20-10: liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- COUTINHO, A. **A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar**. 2014. 215 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Militar, Academia Militar, Lisboa, 2014.
- HERCKSHER NETO, M.; GODOY, E. **Caderno de Instrução: Liderança Militar**. Resende: Acadêmica, 2015.
- GETHA-TAYLOR, H. **Competency Management in the US Federal Government**. K.U. Leuven: Public Management Institute, 1-9. 2010. Disponível em: <http://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-us.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.
- KOUZES, J., & POSNER, B. **The Leadership Challenge**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- OLIVEIRA, A. S. **Liderança militar**. 2016. Disponível em: <www.defesanet.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2020.
- ROUCO, J. C. **Modelos de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar**. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2012.
- SANTOS, Carlos Alexandre Giovanini dos. **O Emprego do Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado na Operação de Manutenção da Paz no Haiti**. 2007. Disponível em: <http://www.ecsedefesa.com.br/fts/MRma07.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2020.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership**. New York: McMillan Free Press, 1974.

ANEXOS

ANEXO 1 – VALORES, ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR



Fonte: REVISTA MILITAR (2020)

ANEXO 2 – LIDERANÇA ONTEM E HOJE***LIDERANÇA ONTEM E HOJE***

Velho paradigma	Novo paradigma
Recompensas para motivar o resultado de curto prazo	Propósito significativo e inspirador que perdure ao longo do tempo
Ameaças acerca do amanhã visando manter as rédeas do grupo	Transparência absoluta, tanto nos momentos bons quanto nos ruins
Punição exemplar dos erros dos liderados	Responsabilidade compartilhada com os liderados nos erros e celebração conjunta das vitórias

Fonte: SESCAP (2020)