

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

Maj Int RODRIGO DIAS **FREIRE** DE ALMEIDA

**Aspectos da liderança nos meios militar e empresarial,  
visando o desenvolvimento da liderança, nível gerencial,  
no Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro  
2020

Maj Int RODRIGO DIAS FREIRE DE ALMEIDA

**Aspectos da liderança nos meios militar e empresarial,  
visando o desenvolvimento da liderança, nível gerencial,  
no Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: Maj Art Marcelus Armindo Ribeiro Nogueira

Rio de Janeiro  
2020

A447e Almeida, Rodrigo Dias Freire de

Aspectos da liderança nos meios militar e empresarial, visando o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro.

/ Rodrigo Dias Freire de Almeida - 2020.

91 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Marcelus Armino Ribeiro Nogueira

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 84- 92

1. LIDERANÇA. 2. DESAFIOS. 3. FERRAMENTA. 4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS. I.Título.

CDD 658.4

Maj Int RODRIGO DIAS **FREIRE** DE ALMEIDA

**Aspectos da liderança nos meios militar e empresarial,  
visando o desenvolvimento da liderança, nível gerencial,  
no Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2020.

COMISSÃO AVALIADORA

---

Marcelus Armindo Ribeiro Nogueira – Maj Art – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Marcos Luiz da Silva Del Duca – Ten Cel Inf – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Andre Costa Campelo – Ten Cel Inf – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Dedicado à minha esposa Amanda e minha  
filha Beatriz. Sem o amor de vocês, nada  
seria possível.

## **AGRADECIMENTOS.**

A Deus, pela saúde que tem me permitido continuar estudando todos os dias.

Ao meu orientador, Maj Art Marcelus, pela orientação precisa e pela camaradagem ao longo de todo processo de preparação do trabalho.

À toda minha família, pela compreensão nos momentos de ausências e pelo constante incentivo.

“Por mais que evoluam a arte da guerra, a tecnologia das armas e a sofisticação dos equipamentos, a eficácia de um exército dependerá, cada vez mais, de seus recursos humanos. Soldados adestrados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para a vitória.” (autor desconhecido)

## RESUMO

A liderança é um fenômeno de influência interpessoal presente nos diversos grupos sociais. Ao longo dos anos, diversos especialistas na área de Ciências Humanas, como filósofos, antropólogos, sociólogos, psicólogos e historiadores têm contribuído para a sua compreensão, a fim de identificar quais as condicionantes que contribuem, ou não, para o desenvolvimento da capacidade de liderança no indivíduo. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a presença de líderes dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, necessários ao enfrentamento dos desafios existentes diante de um cenário marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Para o Exército Brasileiro, a liderança militar torna-se uma ferramenta essencial para a conquista dos objetivos organizacionais, o que justifica o estudo continuado desse tema ao longo da carreira. Da mesma forma, no meio empresarial, verifica-se uma valorização das lideranças, em prol da preservação da competitividade perante o mercado. O presente estudo buscou identificar os aspectos da liderança empresarial que poderão contribuir para o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro.

Palavras-chave: liderança, desafios, ferramenta, objetivos organizacionais.



## RESUMEN

El liderazgo es un fenómeno de influencia interpersonal presente en diferentes grupos sociales. Ao largo de los años, diversos especialistas en el área de las Ciencias Humanas, como filósofos, antropólogos, sociólogos, psicólogos e historiadores han contribuido a su comprensión, con el fin de identificar qué condiciones contribuyen, o no, al desarrollo de la capacidad de liderazgo en el individuo. El mundo contemporáneo demanda cada vez más la presencia de líderes dotados de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias, necesarios para enfrentar los desafíos existentes en un escenario marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Para el Ejército de Brasil, el liderazgo militar se convierte en una herramienta esencial para el logro de los objetivos organizacionales, lo que justifica el estudio continuo de este tema ao largo de la carrera. De igual forma, en el ámbito empresarial, se aprecia el liderazgo, a favor de preservar la competitividad en el mercado. El presente estudio buscó identificar los aspectos del liderazgo empresarial que pueden contribuir al desarrollo del liderazgo, a nivel gerencial, en el Ejército Brasileño..

Palabras clave: liderazgo, desafíos, herramienta, objetivos organizacionales.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	14
2.1	TIPO DE PESQUISA.....	14
2.2	UNIVERSO.....	15
2.3	COLETA DE DADOS.....	15
2.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	15
2.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	16
3	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	16
3.1	COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
4	<b>COMPORTAMENTO HUMANO</b> .....	32
4.1	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	32
4.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	38
5	<b>LIDERANÇA</b> .....	42
5.1	DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA.....	42
5.2	TEORIAS DA LIDERANÇA.....	43
5.3	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	47
5.4	NÍVEIS DE LIDERANÇA.....	49
6	<b>LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	50
6.1	CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR.....	50
6.2	CHEFE MILITAR E LÍDER MILITAR.....	52
6.3	LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL GERENCIAL.....	54
7	<b>LIDERANÇA NO MEIO EMPRESARIAL</b> .....	65
7.1	CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE EMPRESARIAL.....	65
7.2	O LÍDER EMPRESARIAL.....	74
7.3	LIDERANÇA SERVIDORA.....	75
8	<b>CONCLUSÃO</b> .....	78
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto amplamente valorizado no meio militar. Sua importância está relacionada às características diferenciadas da profissão, as quais exigem total comprometimento do elemento humano, inclusive com o sacrifício da própria vida. Assim, torna-se indispensável, para o perfeito funcionamento da instituição Exército Brasileiro (EB), a existência de líderes, em todos níveis hierárquicos, aptos a conduzir homens e mulheres em prol de um objetivo comum.

O manual de fundamentos O Exército Brasileiro (2014) ressalta que “o militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à Instituição”.

Nesse sentido, torna-se condição desejável ao profissional militar, das diversas especializações existentes, o constante estudo desse fenômeno, que é dinâmico, fruto da acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico.

A importância do tema para a instituição é materializada pela sua inserção em disciplina curricular das diversas modalidades de cursos do Sistema de Ensino do Exército, o qual possui características próprias, com a finalidade de qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização (BRASIL. Lei Nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999).

Cabe ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), Órgão de Direção Setorial do Comando do Exército, a missão de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de **ensino militar**, dentre as quais, o ensino da disciplina Liderança Militar, aos oficiais e sargentos do Exército Brasileiro.

O ensino no Exército obedece a processo gradual, constantemente aperfeiçoado, de educação continuada, desde os estudos e práticas mais simples, até elevados padrões de cultura geral e profissional (BRASIL. Decreto Nº 3182, de 23 de setembro de 1999). Dessa maneira, o ensino de liderança militar é iniciado, formalmente, no 1º ciclo de ensino militar (cursos de formação) e continuado nos outros três ciclos: 2º ciclo (cursos de aperfeiçoamento); 3º ciclo (cursos de altos estudos militares) e 4º ciclo (curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército).

Cabe ao Comando de Operações Terrestres (COTer), órgão de direção operacional do EB, a missão de orientar o preparo e emprego da Força Terrestre.

Nesse contexto, dentro do vetor preparação, o COTer é responsável pela orientação, coordenação e avaliação da **instrução militar** na Força Terrestre.

O Programa-Padrão de Instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) é uma iniciativa do COTer que tem como objetivos gerais:

- 1) Aperfeiçoar e manter os padrões individuais do Efetivo Profissional (EP).
- 2) Manter a instrução do EP da OM durante todo o ano de instrução.
- 3) Sanar deficiências na instrução individual e no adestramento do EP em qualquer época do ano de instrução.
- 4) Participar do desenvolvimento e da consolidação do valor profissional dos comandantes em todos os níveis.
- 5) Manter o EP em condições de ser empregado em qualquer época do ano, quer em operações de defesa externa, quer em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) (BRASIL. Ministério da Defesa. Programa-Padrão de Instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional, 2017).

Ressalta-se que, dentro dos módulos dos assuntos previstos no Programa-Padrão, a Liderança Militar tem a maior carga horária prevista (53 horas).

Em síntese, a liderança é um tema estudado ao longo de toda a carreira do profissional militar, nas atividades de ensino (coordenadas pelo DECEX) e nas atividades de instrução (coordenadas pelo COTer), o que evidencia sua importância para o Exército Brasileiro.

No meio empresarial, a liderança também é amplamente valorizada, em todos os níveis funcionais. NETO (2019) afirma que “atualmente, momento em que a globalização instiga cada vez mais a competitividade no mundo, a liderança tem sua qualidade e competência reconhecidas e cresce muito de importância para as grandes empresas.”

Para ANDRÉ (2017), sejam públicas ou privadas, as organizações têm se revelado, a cada dia, como sistemas complexos, nos quais o aprimoramento constante das técnicas e práticas gerenciais se faz extremamente necessário.

Desta forma, o estudo acerca da liderança empresarial, com características próprias de sua cultura organizacional, poderá fornecer novos conhecimentos para a liderança militar.

Por fim, CASTRO (2009) corrobora a validade desse estudo ao dizer que:

“As linhas gerais que norteiam a preparação e a ação do líder civil, nas empresas, nas instituições privadas e mesmo públicas, podem e devem ser aproveitadas por nossa Força, desde que devidamente traduzidas para as necessidades ímpares do comandante, soldado-líder que terá a missão de levar seus homens ao combate e, nele, oferecer ao Brasil a própria vida, em benefício do êxito da missão a cumprir.”

## 1.1 PROBLEMA

O processo de globalização, intensificado após o término da Guerra Fria (1991), trouxe profundas mudanças para a sociedade. O mundo contemporâneo possui características que resultam em uma realidade marcada pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Esse cenário de imprevisibilidade torna-se um desafio para o alcance dos objetivos organizacionais, exigindo dos líderes o desenvolvimento de novas competências (capacidades, habilidades e atitudes) que permitirão o profissional adequar-se à nova realidade e influenciar os colaboradores para a otimização do trabalho.

Nesse contexto, surgiu a principal questão da pesquisa: quais aspectos da liderança empresarial poderão ser incorporados à liderança militar, contribuindo para o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 **Objetivo geral**

Identificar os aspectos da liderança empresarial que poderão contribuir para o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro.

### 1.2.2 **Objetivos específicos**

A fim de permitir a consecução do objetivo geral, foram formulados alguns objetivos específicos a serem alcançados e que nortearam a estruturação do presente trabalho:

- a) apresentar os principais aspectos da cultura organizacional;
- b) apresentar os principais aspectos do comportamento humano;
- c) apresentar os principais aspectos da liderança;
- d) apresentar os principais aspectos da liderança militar no Exército Brasileiro;
- e) apresentar os principais aspectos da liderança empresarial;
- e) concluir sobre as oportunidades de inovação e melhoria para a liderança militar, nível gerencial, no Exército Brasileiro.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo esteve limitado à análise das lideranças militar e empresarial no nível gerencial, também denominado, nível intermediário organizacional.

Desta feita, em relação à liderança militar, o estudo esteve voltado para o nível Comandante de Organização Militar. Por sua vez, no que se refere à liderança empresarial, foi direcionado para o nível Diretor Departamental de Empresa.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Segundo NEVES (2007), o trabalho científico é considerado relevante quando “apresentar a possibilidade de agregar algum conhecimento ou visão particular a respeito de um determinado assunto.”

Assim, o assunto liderança, o qual faz parte da essência da profissão militar, deve ser permanentemente estudado, sob diferentes enfoques, visando ampliar a compreensão acerca do fenômeno de influência do comportamento humano, para o alcance e a manutenção dos objetivos organizacionais da instituição militar.

Ainda, o presente trabalho, ao estudar as lideranças militar e empresarial, com enfoque no nível gerencial, buscou identificar os aspectos que podem ser implementados, como oportunidade de inovação e melhoria, na estrutura organizacional das Organizações Militares, otimizando os processos existentes.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Seguindo a conceituação utilizada pelo Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME (2012), a presente pesquisa é classificada como qualitativa, explicativa e bibliográfica.

Após selecionadas as fontes de consulta mais relevantes para o trabalho, como manuais e livros técnicos, foi realizada uma procura mais profunda para entender o fenômeno, sob a perspectiva analítica dos meios militar e empresarial, buscando esclarecer quais fatores contribuem para o exercício da liderança, no nível gerencial.

## 2.2 UNIVERSO

O universo da pesquisa se referiu, no meio militar, à liderança exercida pelos Comandantes de Organizações Militares. Por seu turno, no meio empresarial, o universo foi voltado para a liderança desempenhada pelos Diretores Departamentais de Empresas. Desta maneira, foi realizada uma análise das duas realidades, considerando-se níveis organizacionais equivalentes.

## 2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados do presente trabalho deu-se por meio de uma busca bibliográfica em diversas fontes, tais como: manuais, revistas especializadas, livros técnicos, artigos, monografias, teses, internet, biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Acervo Digital de Publicações do Exército, Coletânea de Revistas do Exército (EB Revistas), Rede de Bibliotecas Integradas do Exército e demais meios, relevantes para o assunto proposto. Ao longo do percurso, foram levantados os fundamentos e características do desenvolvimento de uma liderança, no nível gerencial, voltada para a otimização do desenvolvimento organizacional da Instituição Militar.

## 2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Foram utilizados dois métodos de tratamento de dados na presente pesquisa. Inicialmente, utilizou-se o método de análise de conteúdo, definido pelo Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME (2012) como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” No caso, a análise foi efetivada em cima da pesquisa bibliográfica realizada.

Em um segundo momento, foi aplicado o método comparativo, a fim de destacar as similaridades e diferenças, padrões de comportamento e desempenho, entre as lideranças militar e empresarial, evidenciando as particularidades de cada parte, com vistas a identificar as oportunidades de inovação e melhoria para a liderança militar.

## 2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia em questão possui limitações, particularmente, quanto à profundidade do estudo realizado, pois não contemplou, dentre outros aspectos, entrevista e questionário com militares que exercem (ou exerceram) o comando de uma Organização Militar e executivos com experiência em liderança empresarial. Porém, devido ao fato de se tratar de um trabalho de término de curso, a ser realizado em aproximadamente seis meses, o método escolhido foi adequado e possibilitou o alcance dos objetivos propostos.

## 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O presente capítulo abordará as principais considerações acerca da cultura organizacional militar e empresarial, com a finalidade de evidenciar a importância do profundo conhecimento institucional para a prática da liderança no nível gerencial.

Inicialmente, para o perfeito entendimento da cultura organizacional, é necessária a compreensão de outros dois conceitos: cultura e organização.

Cultura é um conceito que possui diversas definições na área de Ciências Humanas. MURÇA (2020) explica que “Ciências Humanas é o conjunto de ciências que tem como objetivo de estudo o ser humano.”

Entre as ciências da área de humanas, a Filosofia, a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia e a História são importantes referências para a compreensão do fenômeno da liderança e serão diretamente, ou indiretamente, abordadas ao longo do trabalho.

Sob a perspectiva dos campos do saber da antropologia e da sociologia, a cultura pode ser explicada como todo o conjunto de crenças, valores, costumes, leis e artefatos de uma sociedade (ou grupo social) que a identifica e a distingue (de outra sociedade), podendo variar no tempo e no espaço geográfico.

A partir do avanço das Ciências Humanas, Antropologia e Sociologia, a noção de cultura passou a responder o que nos diferencia como humanos. O conceito se alterou com o avanço da pesquisa para se concentrar nas diferenças entre os grupos humanos como culturas próprias (ARRUDA, 2006 apud HATCH, 1997).

PIRES e MACEDO (2006) afirmam que o indivíduo é um ser de cultura, a qual torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem



pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas.

Assim, pode-se dizer que por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo (PIRES e MACEDO, 2006).

É importante frisar que não existe uma determinada cultura superior a outra, um “padrão cultural”, apenas culturas diferentes, de acordo com as distintas interações humanas que se desenvolveram, ao longo da evolução humana, e foram transmitidas entre gerações.

Por sua vez, a organização é uma construção cultural, fruto da característica eminentemente social do ser humano, o qual não vive isoladamente, mas em constante interação com o seu semelhante. Nesse quadro, o sujeito, como ser limitado, é obrigado a cooperar com o outro, estabelecendo organizações para conquistar objetivos que isoladamente não conseguiria alcançar.

CURY (2000) destaca que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.”

CHIAVETANO (2009) reforça a ideia de que a organização é um sistema de duas ou mais pessoas, no qual a cooperação é essencial para sua existência.

Há uma enorme variedade de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, universidades, trânsito etc.), **organizações militares**, públicas (repartições) etc. Podem estar voltadas tanto para a produção de bens ou produtos (artigos de consumo, máquinas e equipamentos etc.) como para a produção ou prestação de serviços (atividades especializadas como manuseio de dinheiro, medicina, divulgação ou conhecimento, planejamento e controle do tráfego etc.). A influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como elas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações (CHIAVENATO, 2009, grifo nosso).

Em síntese, cultura e organização são conceitos que têm relação mútua. Nesse aspecto, a organização é um dos elementos que caracteriza determinado tipo de cultura.

Alguns especialistas, como a antropóloga DIANA (2020) defendem a existência de 7 tipos de cultura: de massa, erudita, popular, material, imaterial, organizacional e corporal.

Segundo SILVA (2019), a relação da cultura e organização é contemporânea. A cultura organizacional é um conceito que surgiu na literatura inglesa na década de 1960.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES e MACEDO, 2006).

A cultura organizacional, ou cultura corporativa, segundo CHIAVENATO (2014), é definida como:

Conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.

De acordo com SCHEIN (1991), a cultura organizacional manifesta-se em diversos níveis e representam o conjunto de artefatos, valores e paradigmas que caracterizam a instituição e determinam os processos organizacionais, as estratégias e sentimentos dos integrantes da instituição.

ARRUDA (2006 apud SROUR, 1998) acrescenta que “a cultura organizacional exprime a identidade de uma organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.”

ARRUDA (2006 apud DAFT, 1999) ressalta que a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial.

Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo (SCHEIN, 2001).

### 3.1 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os autores divergem em relação aos componentes da cultura organizacional, entretanto alguns fundamentos estão presentes na maioria dos estudos acerca do tema. De uma forma geral, toda cultura organizacional deve ser analisada em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

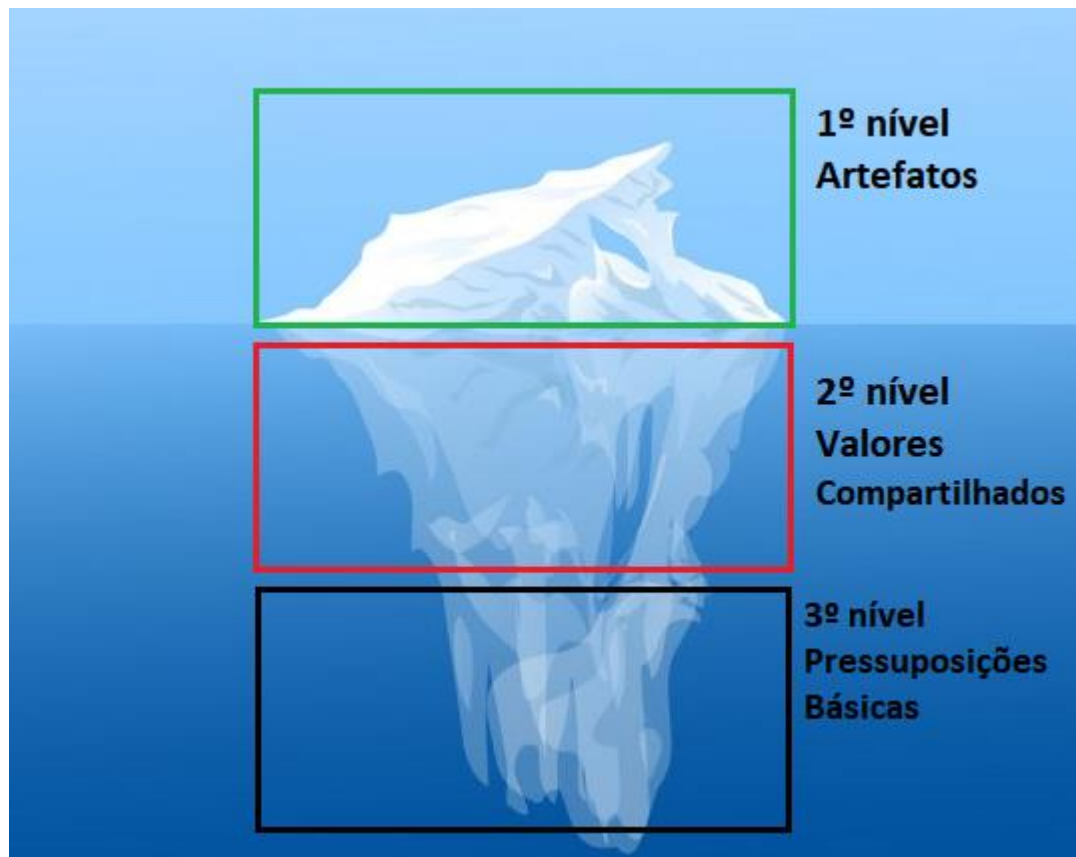


Figura 1. Os Níveis da Cultura Organizacional

Fonte: o autor, 2020

A figura 1 representa os três níveis da cultura organizacional e deve ser interpretada pela “profundidade” que cada nível se apresenta.

#### 3.1.1 Os Artefatos

O **1º nível** da cultura organizacional é composto pelos **artefatos**. É o nível mais superficial, aquele que é visível e perceptível, tanto aos integrantes da organização, quanto aos que não fazem parte.

CHIAVENATO (2014) explica que os artefatos são as coisas concretas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara em uma organização, incluindo os prédios, serviços, histórias, os lemas, os heróis, as cerimônias e os padrões de comportamento dos membros de uma organização.

SCHEIN (2001) acrescenta que os artefatos também são o ambiente da organização, constituído por sua arquitetura, os uniformes e os manuais de instrução etc.

Para ARRUDA (2006), os artefatos culturais “representam a forma concreta da cultura de uma organização. São os instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional, dando estímulo sensorial para executar atividades culturais expressas.”

Em síntese, pode-se afirmar que os artefatos são todas as coisas ou acontecimentos que indicam visual ou auditivamente como é a história da organização e que têm por objetivo disseminar a cultura dentro da organização.

Como forma de condensar o pensamento dos autores, os artefatos culturais podem ser evidenciados conforme a tabela abaixo:

COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL							
1º nível	Artefatos	Símbolos	Uniformes	Arquitetura	Manuais	Histórias	Heróis
		Lemas	Cerimônias	Comportamento	Tabus	Comunicação	Outros

Tabela 1. Os Artefatos Culturais

Fonte: o autor, 2020

A **cultura organizacional militar** utiliza-se amplamente dos artefatos culturais como meio para sua identificação e internalização dos seus valores.

O Exército Brasileiro surgiu da vontade da nação brasileira em defender sua soberania contra invasores externos ainda no Brasil Colônia. Essa vontade foi legitimada a partir da nossa independência, e da criação, de fato, do Exército Brasileiro (EB), na constituição de 1824 (BRASIL, 2014).



Figura 2. Batalha de Guararapes

Fonte: Manual O Exército Brasileiro, 2014

Nesse sentido, o culto à História Militar (figura 2), por meio de solenidades cívico-militares, palestras, instruções, concursos literários e outras atividades, é uma prática comum à instituição, contribuindo disseminar a cultura militar dentro da organização.



Figura 3. Solenidade de Entrada dos novos Cadetes da AMAN

Fonte: Jornal a Voz da Cidade. Disponível em <https://avozdacidade.com/wp/solenidade-marca-a-entrada-de-novos-cadetes-na-aman/>. Acesso em julho de 2020.





Figura 4. Solenidade de Entrada dos novos Cadetes da AMAN

Fonte: Jornal a Voz da Cidade. Disponível em <https://avozdacidade.com/wp/solenidade-marca-a-entrada-de-novos-cadetes-na-aman/>. Acesso em julho de 2020.

As figuras nº 3 e 4, as quais correspondem à solenidade de Entrada dos Cadetes do 1º Ano na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), apresentam diversos artefatos que evidenciam a cultura militar:

1. A formatura propriamente dita;
2. A arquitetura do Portão Monumental, que identifica a AMAN e representa os valores da Hierarquia e Disciplina;
3. A boina azul-ferrete, uniforme exclusivo dos alunos da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx) e dos cadetes da AMAN.



Figura 5. Formatura do Aspirantado da AMAN

Fonte: Forte Forças Terrestres. Disponível em <https://www.forte.jor.br/2013/12/02/uma-carreira-de-devocao-ao-estado-diz-ministro-amorim-aos-cadetes-formados-pela-aman/>. Acesso em julho de 2020.

A figura nº 5, a qual apresenta ao fundo os dizeres “Cadete! Ides comandar, aprendei a obedecer”, apresenta mais um artefato da cultura militar: os lemas.

Da mesma forma que o meio militar, **a cultura organizacional empresarial** também se utiliza dos artefatos culturais como meio de identificação e internalização dos seus valores.



Figura 6. Evolução do Logotipo da empresa Amazon

Fonte: o autor, 2020

A Amazon (figura nº 6) é uma empresa transnacional de tecnologia dos Estados Unidos. Foi fundada por Jeff Bezos em julho de 1994 e atualmente lidera, pelo terceiro ano consecutivo, o ranking das marcas mais valiosas do mundo, avaliada em aproximadamente US\$ 1 trilhão.

Seu logotipo, mundialmente conhecido, como artefato, evidencia a cultura organizacional da empresa.

A primeira versão do logo tratava-se de um rio dentro da forma do A, uma analogia à grandeza do Rio Amazonas.

A versão atual tem dois conceitos por trás: abaixo do nome, a seta amarela, que parece um sorriso, representa a ideia de que a empresa está feliz em entregar qualquer coisa ao consumidor, em qualquer lugar. As caixas, inclusive, têm o sorriso estampado em destaque. Além disso, é possível perceber que a seta sai da letra A e aponta para a letra Z no nome. A ideia é indicar que a Amazon vende de tudo: produtos de A a Z, atendendo a todas as necessidades das pessoas (CABRAL, 2019).

### 3.1.2 Os Valores Compartilhados

O **2º nível** da cultura organizacional é composto pelos **valores compartilhados**. É o nível intermediário da cultura e corresponde à ética, à moral, às crenças e aos valores do grupo. São os valores compartilhados que norteiam o comportamento dos integrantes do grupo. Esses valores compõem o conjunto de normas escritas da organização.

São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização (CHIAVENATO, 2014).

ARRUDA (2006) explica que os valores são como fins socialmente selecionados, introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano.

SCHEIN (2001) afirma que os valores compartilhados estão entre o consciente e o inconsciente do membro da organização.

Em síntese, pode-se afirmar que os valores de uma organização são os ideais que realmente importam e devem ser observados como prioridade no processo decisório e nas atitudes dos seus integrantes.

No **meio militar**, os valores são referenciais fixos, fundamentos imutáveis e universais.

A profissão militar caracteriza-se por exigir do indivíduo inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida em benefício da Pátria. Essa peculiaridade inerente aos militares os conduz a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis. Valores, Deveres e Ética Militares são conceitos indissociáveis, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais. (BRASIL, 2016)



O Manual Liderança Militar (2011) destaca os valores mais importantes para o líder militar, classificando-os em valores básicos e valores militares.

Os **valores básicos** são os valores intrapessoais, ou seja, aqueles voltados para o indivíduo e ligados aos princípios da ética (certo X errado) e da moral (normas sociais):

- Honra;
- Honestidade;
- Verdade;
- Justiça;
- Respeito;
- Lealdade; e
- Integridade.

Cabe ressaltar que, para o profissional militar, a integridade de caráter ou probidade é o valor moral identificado como o mais importante.

Os **valores militares** são os valores que caracterizam a instituição, aqueles que devem pautar todas as decisões e atitudes dos seus integrantes:



Figura 7. Valores Militares

Fonte: BRASIL. Ministério da Defesa. Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército, 2016

O Patriotismo é o amor incondicional à Pátria e às suas tradições. Amar a Pátria é colocar os interesses do País acima dos particulares, em prol da defesa da soberania, da integridade territorial, da unidade nacional e da paz social do Estado.

O Civismo é o culto pelas tradições históricas, pelos heróis nacionais e pelos valores que eles representam, bem como pelos símbolos nacionais.



Figura 8. Desfile Cívico-Militar de 7 de Setembro

Fonte: Anhembi. Disponível em <http://www.anhembi.com.br/desfile-civico-e-militar-de-sete-de-setembro-de-2018/>. Acesso em julho de 2020.

Os militares devem constituir um importante fator para a disseminação do civismo no seio da sociedade brasileira (BRASIL, 2016).

A Fé na missão do Exército significa amar o Exército Brasileiro e ter fé na sua nobre missão de defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil e participar de operações internacionais.

O Amor à profissão significa entusiasmar-se com as “coisas” do Exército Brasileiro. É conhecer a cultura organizacional, contribuir para o seu desenvolvimento e favorecer a projeção do EB interna e externamente.

O Espírito de Corpo caracteriza-se pelo sentimento de orgulho de pertencer ao exército do seu País, a sua Arma, Quadro ou Serviço, a sua OM e a seu grupo, praticando sempre a camaradagem no âmbito das relações interpessoais.

O Aprimoramento técnico-profissional relaciona-se com a capacitação constante dos profissionais, a fim de favorecer o desenvolvimento organizacional.

JORGE (2019) afirma que todo militar que deseja ser um líder, deve prezar pela ética, de modo a preservar os valores morais essenciais ao Exército Brasileiro.

O líder militar precisa saber comunicar os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, por meio de ações coerentes com os valores que

procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância para o exercício da sua liderança. (BRASIL, 2016).

Em relação ao **meio empresarial**, os valores compartilhados estão mais ligados à missão organizacional, visão organizacional e objetivos organizacionais.

Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produto e de mercado. A missão define o papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão é definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer um simples produto ou serviço. A missão constitui uma maneira de traduzir o **sistema de valores** em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização.

Visão organizacional, ou visão de negócio, refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica **por que diariamente as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo** para o sucesso da sua organização.

O objetivo organizacional é uma situação desejada que a empresa deseja alcançar, **uma orientação** que a organização procura seguir. Um objetivo é um estado que se procura e não um estado que se possui (CHIAVENATO, 2019, grifo nosso).

ARRUDA (2006 apud FREITAS, 1991) afirma que os valores são o direcionamento do que é importante para a organização, levando em consideração o seu objetivo para atingir o sucesso esperado. Os valores mais enfatizados são comuns a várias organizações, entre eles estão a importância dada ao consumidor, a busca de um alto padrão de desempenho, o foco na qualidade e na inovação e a motivação dos empregados

Segundo CHIAVENATO (2014), as empresas precisam continuamente adicionar valor para serem competitivas. As práticas de gestão dos recursos humanos devem agregar “valor” para a organização, para os funcionários, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral.

Em síntese, os valores compartilhados do meio empresarial estão direcionados para seus objetivos organizacionais, os quais variam entre as empresas.



Figura 9. Logotipo da empresa Natura

Fonte: Natura. Disponível em <https://www.natura.com.br>. Acesso em julho de 2020.

Como exemplo, utilizar-se-á o caso da empresa brasileira Natura (figura nº 9), que atua no setor de produtos cosméticos e possui como um dos seus objetivos organizacionais o compromisso com a ética empresarial.

A Natura tem como valor ético a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, participativa e democrática, que valoriza características como honestidade, integridade e transparência em todas as suas atividades e negócios, incluindo as relações com o governo.

A Natura proíbe qualquer prática por parte de seus colaboradores, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço de pagamento ou recebimento facilitado (suborno).

O Código de Conduta e a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da Natura não permitem que colaboradores, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço se envolvam em qualquer atividade corrupta e, de forma direta ou indireta, ofereçam, prometam, forneçam ou autorizem qualquer pessoa a fornecer dinheiro ou qualquer coisa de valor a algum agente público ou a qualquer pessoa física ou jurídica com o propósito de obter ou acumular qualquer vantagem imprópria.

A área de Compliance, em conjunto com Auditoria, Gestão de Riscos e Ouvidoria, é responsável por garantir a existência de um conjunto estruturado de processos e procedimentos que assegurem à Natura o cumprimento da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), Código de Conduta e gestão da política de integridade contra corrupção e suborno, além de fomentar a cultura de compliance dentro da companhia e garantir isonomia no tratamento de denúncias (NATURA, 2020).

Fruto de sua cultura organizacional, em 2019, a Natura foi premiada pela nona vez pelo Instituto Ethisphere como uma das empresas mais éticas do mundo. Da relação de 131 empresas, apenas duas empresas brasileiras estavam presentes.

### 3.1.3 As Pressuposições Básicas

O 3º nível da cultura organizacional é o nível mais profundo, composto pelas **pressuposições básicas**.

O nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas creem. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, muitas vezes por pressuposições não escritas e nem sequer faladas na organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo SCHEIN (2001), o nível dos pressupostos básicos é inconsciente e invisível, traduzindo-se como os membros de cada grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas.

À primeira vista, pode-se imaginar que os valores e as pressuposições básicas se confundem, mas existe uma diferença essencial entre ambos, a qual contribuirá para o estudo do fenômeno da liderança.

Como apresentado anteriormente, os componentes da cultura organizacional devem ser apresentados em níveis de profundidade.

TROMPENNARS (1993) realizou uma representação gráfica para explicar os níveis da cultura organizacional e que ajudarão a entender a diferença entre os 2º e 3º níveis:

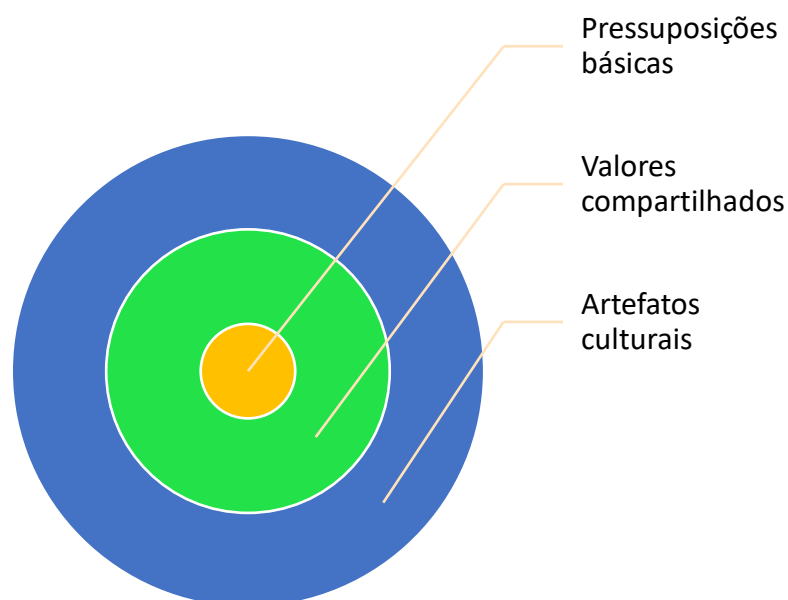


Figura 10. Níveis da Cultura Organizacional

Fonte: Trompenaars, 1993; adaptado pelo autor, 2020

O modelo de Trompenaars dispõe os níveis culturais em forma de “casca de cebola”, onde as pressuposições básicas, estão no núcleo da cebola, realizando uma analogia com o **processo de internalização** do comportamento humano.

Segundo o renomado psicólogo russo Vygotsky (1896-1934), o processo de internalização consiste em uma série de transformações:

- a) Uma operação que inicialmente representa **uma atividade externa é reconstruída e começa a ocorrer internamente**. É de particular importância para o desenvolvimento dos processos mentais superiores a transformação da atividade que utiliza signos, cuja história e características são ilustradas pelo desenvolvimento da inteligência prática, da atenção voluntária e da memória.
- b) Um **processo interpessoal** é transformado num processo intrapessoal. Todas as funções superiores originam-se das relações reais entre indivíduos humanos.
- c) A **transformação** de um processo interpessoal num processo intrapessoal é o resultado de uma longa série de eventos ocorridos ao longo do desenvolvimento. O processo, sendo transformado, continua a existir e a mudar como uma forma externa de atividade por um longo período de tempo, antes de internalizar-se definitivamente.

Em síntese, do modelo de Trompenaars e da teoria de Vygotsky, pode-se inferir que:

1. os artefatos e valores culturais estão ligados à atividade externa de Vygotsky: o que o indivíduo vê, escuta e sabe;
2. os artefatos e valores culturais são reconstruídos e começam a ocorrer internamente, ou seja, o indivíduo começa a incorporar esses elementos externos;
3. a relação interpessoal é fundamental para o processo de internalização. Nesse sentido, cabe destacar, a importância do líder como agente da disseminação da cultura organizacional; e
4. a transformação passa do interpessoal para o intrapessoal, ou seja, passa a ser parte do indivíduo, na sua estrutura psicológica.

Exemplificando, podemos imaginar a situação, em uma das organizações do Exército Brasileiro, onde um cidadão civil se apresenta para servir e, no seu 1º dia na unidade, se depara com a seguinte obra de arte:



Figura 11. Busto de Osório – patrono da Arma de Cavalaria

Fonte: CPOR de Recife. Disponível em <http://www.cporr.eb.mil.br/index.ph>. Acesso em julho de 2020.

Qual será a compreensão do cidadão civil acerca do busto?

Possivelmente, no seu primeiro dia, não terá nenhum significado mais profundo, entretanto:

1. o busto de Osório é um artefato que identifica a cultura organizacional daquela Organização Militar (1º nível);
2. o busto de Osório também representa a História Militar, a qual está ligada ao valor militar do Civismo (2º nível);
3. a instrução militar, a liderança militar e as interações interpessoais com outros militares propiciarão a internalização desse valor militar, representado pela figura de Osório, no futuro soldado;
4. com o tempo, o valor será internalizado, aprofundado, tornando-se uma crença inconsciente (pressuposto básico - 3º nível). Nesse nível, o soldado terá a atitude de externar seu entusiasmo, de forma espontânea, em uma formatura no seu quartel de Cavalaria, pois inconscientemente se identifica com a figura do seu patrono, com o espírito da arma de Cavalaria, etc.

Conclui-se que os artefatos são a “porta de entrada” do indivíduo com a cultura organizacional. Os valores são os aspectos mais importantes da cultura e, por isso, busca-se a internalização desses valores. Os membros da organização, militar ou empresarial, assimilam a cultura vigente quando a entendem e a internalizam.

Por fim, do que foi apresentado, conclui-se que compreender os componentes da cultura organizacional é imprescindível para a prática da liderança, uma vez que:

- o líder precisa estar alinhado com os valores da instituição a qual representa;
- o líder é o principal responsável pelo processo de internalização dos valores aos demais integrantes da organização.

#### **4 COMPORTAMENTO HUMANO**

O presente capítulo apresentará os principais aspectos acerca do comportamento humano, com a finalidade de complementar a compreensão do fenômeno social da liderança, nos meios militar e empresarial.

É fundamental que os comandantes, em todos os níveis, tenham a efetiva compreensão de que aspectos de diversas naturezas influenciam o desempenho de seus comandados. Problemas de ordem social (relacionamento e saúde familiares, finanças e outros) ou profissional (falta de motivação, inaptidão para cargo/função e outros) podem ser comuns a militares dos diversos círculos, constituindo-se nas verdadeiras prioridades de cada um deles. Se tais problemas não forem devidamente abordados e, na medida do possível, neutralizados ou minimizados junto aos liderados, dificultarão o êxito na conquista dos objetivos da OM. Logo, o comandante que buscar, nos limites de sua competência, ferramentas para ajudar os subordinados já dará importantes passos para a construção da liderança perante sua equipe de trabalho (BRASIL, 2011).

##### **4.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

O comportamento das pessoas dentro de uma organização é complexo e depende de uma série de fatores. Nesse contexto, a motivação, como um fator intrapessoal, torna-se determinante para o desempenho do trabalhador, refletindo no desempenho organizacional.

KAST e ROSENZWEIG (1970 apud CHIAVENATO, 2009) salientam que “é difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento”.



BERGAMINI (2006, apud STAUDT e REGGIORI, 2017) esclarece que a motivação é uma palavra originária do latim *movere* e significa mover. Em seu sentido mais amplo, a motivação é a junção das palavras mover e ação, ou seja, motivar é mover a ação.

CHIAVENATO sintetiza as diversas definições de motivação ao afirmar que:

De um modo geral, motivo é **tudo aquilo que impulsiona** a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2009, grifo nosso).

O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) explica que existe uma distinção primordial entre motivação (interno) e estímulo (externo). O estímulo é um incentivo que precisa ser renovado constantemente: uma oportunidade de crescimento na carreira, um reconhecimento de destaque do mês etc. Por outro lado, a motivação é algo bastante peculiar, depende bem mais de questões internas do indivíduo, do significado que o indivíduo percebe da tarefa que realiza na empresa (IBC, 2019b).

CHIAVENATO (2016) procura explicar a origem desse impulso através do **Ciclo Motivacional**, partindo das seguintes premissas:

- o comportamento humano é sempre motivado;
- o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas) até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade;
- essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior;
- a tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade;
- quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha; e
- toda satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tensional.

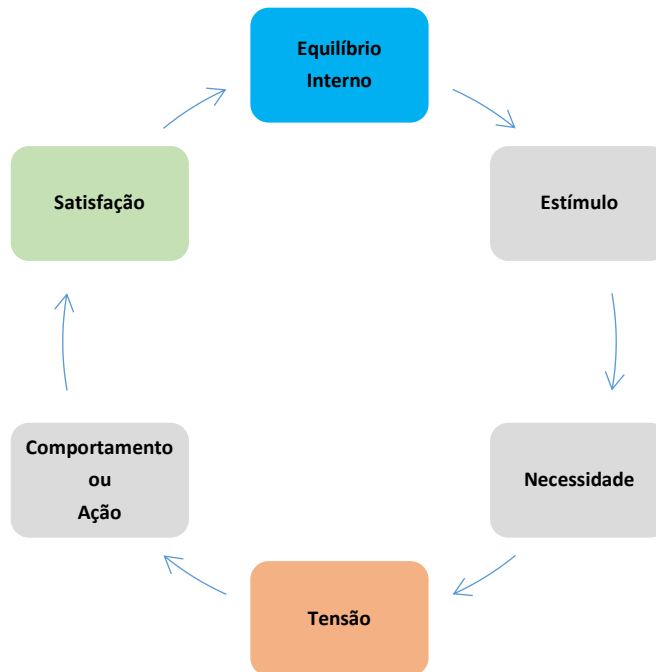


Figura 12. Ciclo Motivacional de Chiavenato

Fonte: o autor, 2020

Ainda, Chiavenato ressalta que a satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada, pois pode existir uma barreira ou obstáculo que a impeça.

Quando há uma necessidade frustrada, a tensão gerada procurará um meio indireto de se libertar, o que pode ocorrer pela **agressividade** ou por **comportamentos negativos**, que podem ser destrutivos, como a hostilidade e a raiva. Esta raiva pode ser dirigida contra o objeto ou a pessoa que se julga ser a causa de tal frustração, ou ainda serem direcionadas para terceiros. Pode ainda ocorrer de o indivíduo buscar outras formas de comportamento frustrado, tais como: a racionalização, inventando-se desculpas; a regressão, não agindo conforme a própria idade; a fixação, quando se continua a apresentar repetidamente o mesmo padrão de comportamento, apesar das experiências anteriores apontarem caminhos diferentes (HERSEY e BLANCHARD, 2004, apud CÂNDIDO, 2016).

#### 4.1.1. Teorias da motivação

Segundo SPECTOR (2012), as teorias da motivação no trabalho em geral se voltam às razões, além da aptidão, que levam algumas pessoas a apresentar um desempenho melhor que outras. Ainda, dependendo da situação, essas teorias podem prever a escolha do comportamento, o empenho ou o nível de persistência da pessoa na tarefa.

A seguir serão apresentadas as teorias da motivação mais relevantes para a compreensão do comportamento humano no trabalho.

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, de Abraham Harold Maslow, afirma que a realização das necessidades humanas é fundamental tanto para a saúde física quanto psicológica (SPECTOR, 2012).

Maslow apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide (CHIAVENATO, 2016).



Figura 13. Pirâmide de Maslow

Fonte: o autor, 2020

A figura acima ilustra a hierarquia das necessidades, do nível mais baixo, as necessidades fisiológicas, ao nível mais alto, a realização pessoal.

PERIARD (2011) explica cada uma das necessidades elencadas por Maslow:

As **necessidades fisiológicas** (base da pirâmide): são aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico, por isso são as mais importantes. São as necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais etc.

As **necessidades de segurança** (2º nível): são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros, sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc.

As **necessidades sociais** (3º nível): são necessidades de manter relações humanas com harmonia, sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto etc.

As **necessidades de estima** (4º nível): Existem dois tipos de estima, o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação.

Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho, incluindo-se também as necessidades de autoestima.

As **necessidades de autorrealização**, ou realização pessoal (topo da pirâmide): também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o auto controle.

Para que uma necessidade seja motivadora, de acordo com SPECTOR (2012), ela não deve ser satisfeita, e as pessoas são motivadas pela necessidade do nível mais baixo que não esteja satisfeita no momento.

Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. A necessidade mais premente monopoliza o indivíduo e o leva a mobilizar as diversas faculdades do organismo para atendê-la (CHIAVENATO, 2016).

A **Teoria dos Dois Fatores**, de Frederick Herzberg, afirma que o nível de rendimento dos profissionais varia de acordo com sua satisfação no trabalho, ou seja, depende de como se sentem em determinado ambiente corporativo e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação (IBC, 2020b).

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada) (CHIAVENATO, 2009).

A teoria de Herzberg condiciona a motivação para trabalhar dependente de dois fatores:

**Fatores higiênicos**, ou fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. [...] Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg os chama de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: **eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.**

**Fatores Motivacionais**, ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do

indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

CÂNDIDO (2016) afirma que os estudos de Herzberg e de Maslow possuem semelhanças, embora os autores apresentem pontos de vista diferentes. Para Maslow, o foco motivacional está nas necessidades humanas. Para Herzberg, as necessidades humanas são importantes, mas os incentivos utilizados na busca da satisfação dessas necessidades devem ser considerados, pois os fatores responsáveis pela satisfação são em geral desligados e distintos dos fatores da satisfação profissional. Comumente, quando se busca explicar a teoria da motivação baseada nas necessidades, recorre-se a Maslow e, quando se quer explicar a teoria fundamentada em comportamentos e atitudes, cita-se Herzberg.

A **Teoria da Expectativa**, de Victor Vroom, tenta explicar como as recompensas levam ao comportamento, concentrando-se nos estados cognitivos internos que levam à motivação. “A ideia básica é que as pessoas se motivarão quando acreditarem que seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados” (SPECTOR, 2012).

VERGARA (2009) argumenta que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em realizar algo quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais.

Segundo ROBBINS (2010), para que a motivação do colaborador seja maximizada é primordial que:

1. o esforço do colaborador seja reconhecido em sua avaliação de desempenho, pois caso contrário, não irá mais despender esforços para atingir tal objetivo;
2. a avaliação de desempenho deverá ser eficaz, resultando em recompensas organizacionais concretas; e
3. a recompensa deverá ser atraente, fazendo assim com que a pessoa se empenhe cada vez mais.

A **Teoria da Justiça**, ou teoria da equidade, de Stacy Adams, afirma que os funcionários de uma empresa constantemente observam os benefícios que recebem (salário, oportunidades etc.) e comparam com a sua colaboração (trabalho, experiências etc.). Além disso, comparam a sua situação com a de outro funcionário, o qual ocupa um cargo similar na estrutura organizacional. A partir daí, estabelecerá

uma percepção de justiça, ou injustiça, determinando a intensidade de motivação para o trabalho.

A Teoria da Equidade diz que os colaboradores de um empresa observam constantemente os benefícios que possuem, como salários, promoções, méritos, oportunidades de crescimento, entre outros fatores, e comparam tudo isso às suas próprias competências e habilidades.

Ao realizarem esta análise, eles automaticamente equiparam estes pontos aos colegas de trabalho que desempenham funções aproximadas ou similares às suas. Com isso, a intenção destes profissionais é compreender se eles estão em nível de igualdade, em termos de benefícios e competências, com estes outros colaboradores ou não.

De acordo com o autor da teoria, o colaborador, ao realizar a análise acima, pode considerar que existe uma relação justa entre os benefícios que recebe e que os demais colaboradores também recebem, ou pode enxergar que existem desajustes, acarretando, assim em uma tensão de equidade (IBC, 2020b).

Spector explica que o sentimento de desigualdade inferior induz o funcionário à raiva e o sentimento de desigualdade superior poderá ocasionar um sentimento de culpa. Em ambas as situações, levando-o a reduzir a desigualdade por vários mecanismos possíveis: mudar as contribuições, mudar os resultados e se retirar da situação.

Um funcionário pode mudar as contribuições aumentando ou reduzindo a produtividade, dependendo de a desigualdade percebida ser de remuneração em excesso ou remuneração inferior. Um funcionário também pode mudar os resultados buscando receber recompensas adicionais pelo trabalho. O abandono pode ser temporário, como no caso de impontualidade ou absenteísmo, sendo que ambas as ações podem ser **um meio de reduzir as contribuições**. O mecanismo de abandono também pode ser retirar-se permanentemente do emprego (pedir a demissão) (SPECTOR, 2012, grifo nosso).

## 4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O líder organizacional deve possuir uma série de competências que permitirão o alcance dos objetivos da corporação. Nesse sentido, o estudo da inteligência emocional auxiliará no desenvolvimento das competências afetivas necessárias ao exercício da liderança.

O líder precisa compreender a natureza humana e os motivos que levam as pessoas a se portar de determinada maneira, para agir no grupo com a necessária inteligência emocional (BRASIL, 2011).

No início da década de 1980, Howard Gardner, um psicólogo estadunidense, revolucionou a área educacional ao formular a **teoria das inteligências múltiplas**, a qual suplantava o padrão mais aceito para a avaliação da inteligência até o momento, os testes de QI, os quais aferiam basicamente o nível de raciocínio lógico-matemático de cada indivíduo.

Para Gardner, há uma visão diversificada da mente humana que nos permite dizer que a inteligência não está baseada na quantificação do QI, mas sim em uma gama de capacidade cognitiva que a mente desenvolve, permitindo que as pessoas tenham variadas forças cognitivas e distintas umas das outras, diferenciando as pessoas em suas formas de obter o conhecimento (CRUZ, 2019).

Segundo GARDNER (1995, apud FERRÃO, 2006), as capacidades dos seres humanos podem ser mapeadas e agrupadas em 7 categorias:

1. **inteligência linguística**: compreende as capacidades de pensar em palavras e usar a linguagem para expressar e apreciar significados complexos. Escritores, jornalistas, repentistas e também professores estão entre as atividades que demonstram um alto nível de desenvolvimento dessa inteligência;
2. **inteligência lógico-matemática**: compreende as capacidades de calcular, quantificar, considerar proporções e hipóteses, e realizar operações matemáticas complexas. Cientistas, contadores, engenheiros e pedreiros<sup>8</sup> demonstram grande desenvoltura dentro dessa Inteligência;
3. **inteligência espacial**: compreende as capacidades de pensar tridimensionalmente, perceber imagens internas ou externas, de recriar, transformar, ou modificar imagens, de localizar a si mesmo e objetos no espaço e de produzir ou deduzir informação gráfica. Arquitetos, escultores, artistas gráficos, pilotos e motoristas profissionais são profissões que utilizam habilidades dentro do espectro dessa inteligência;
4. **inteligência corporal-cinestésica**: compreende as capacidades de usar o corpo todo para expressar ideias e sentimentos e facilidade no uso das mãos para produzir ou transformar coisas. Inclui habilidades físicas específicas tais como coordenação, equilíbrio, capacidades táteis. Atletas, dançarinos, cirurgiões e também artesãos se apoiam sobremaneira nessa inteligência para suas atividades;
5. **inteligência musical**: compreende as capacidades de perceber, discriminar, transformar e expressar formas musicais. Inclui a sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia, e timbre. Entre as profissões que demonstram esta inteligência em suas atividades estão músicos profissionais, maestros e DJs;
6. **inteligência interpessoal**: compreende as capacidades de perceber e interagir com os outros, de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimentos das outras pessoas. Pode incluir a sensibilidade a expressões faciais, voz e gestos; compreende também a capacidade de discriminar muitos tipos de sinais interpessoais como os citados acima e de responder efetivamente de uma maneira pragmática. Profissionais como políticos, atores, agentes sociais e líderes comunitários se apoiam nessa inteligência para desempenhar suas atividades;
7. **inteligência intrapessoal**: compreende o autoconhecimento e a capacidade de agir adaptativamente com base neste conhecimento. Inclui possuir uma imagem precisa de si mesmo e das próprias forças e limitações, consciência dos estados de humor, intenções, motivações,

temperamento e desejos; e a capacidade de autodisciplina, auto entendimento e autoestima. Profissões como psicólogos, conselheiros, pastores de igrejas e filósofos se apoiam nesta inteligência, pois se baseiam no autoconhecimento para poder ajudar outras pessoas e ao meio em que vivem (FERRÃO, 2006).

Em 1999, Gardner reformula a teoria das inteligências múltiplas e adiciona mais dois tipos de inteligência:

**8. inteligência naturalista:** designa a capacidade humana de discriminar entre seres vivos (plantas, animais), bem como a sensibilidade para outras características do mundo natural (nuvens, formações rochosas). Esta capacidade foi claramente de valor no nosso passado evolutivo como caçadores, coletores e agricultores, e continua a ser central em profissões como botânica ou chef de cozinha;

**9. inteligência existencial:** é a sensibilidade e capacidade de abordar questões profundas sobre a existência humana, tais como o sentido da vida, por que morremos, e como chegamos aqui (ROMANZOTI, 2016).

A **teoria da inteligência emocional**, de Salovey e Mayer, focada na corrente do campo social, está relacionada às inteligências intrapessoal e interpessoal de Gardner (BRASIL, 2011).

MACDONALD (2013) revela que a inteligência emocional tem sido foco de muita atenção em anos recentes devido à sua relação com a eficácia da liderança.

Segundo GOLEMAN (1995 apud SEWELL, 2010) a inteligência emocional, concebida por Salovey e Mayer, pode ser definida como a capacidade para reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para motivar-nos e para administrar bem as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos.

Para AMBRA COLLEGE (2018), “liderança e inteligência emocional estão diretamente relacionadas. Um bom líder é aquele que sabe o que sente, o que isso significa e de que maneira essas emoções podem impactar os demais.”

SALOVEY e MAYER (1990, apud GOLEMAN 2012) explicam que a inteligência emocional também pode ser considerada uma aptidão, composta por cinco domínios principais:

**Conhecer as próprias emoções:** é a autoconsciência – reconhecer um sentimento quando ele ocorre – é a pedra de toque da inteligência emocional. A capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.

**Lidar com emoções:** lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência [...] as pessoas que



são fracas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida.

**Motivar-se:** pôr emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade [...] as pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.

**Reconhecer emoções nos outros:** a empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental [...] as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.

**Lidar com relacionamentos:** a arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que determinam a popularidade, a **liderança** e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros (GOLEMAN, 2012, grifo nosso).

CARNEGIE (2018) ressalta que a falta de inteligência emocional na liderança inibe a colaboração. Quando um líder não tem controle sobre suas próprias emoções e reage de forma inadequada, seus colaboradores tendem a não contribuir com suas ideias, por medo de como o líder irá responder.

Segundo AMBRA COLLEGE (2018), quando a liderança e inteligência emocional caminham juntas, os conflitos e os problemas de comunicação dão espaço para a produtividade e para os bons relacionamentos. A partir daí, o líder será capaz de despertar o potencial de cada um dos membros da equipe, em prol dos resultados almejados.

BENEVIDES (2019) afirma que as capacidades da inteligência emocional não são qualidades inatas, mas ferramentas básicas que podem ser aprendidas e desenvolvidas para exercer a liderança de uma forma mais efetiva.

Por fim, com base no que foi apresentado, infere-se que o estudo do comportamento humano é fundamental para o exercício da liderança nos níveis militar e empresarial, pois a motivação está diretamente relacionada à produtividade, enquanto a inteligência emocional contribui para os relacionamentos interpessoais. Cabe ressaltar que, conforme visto no Capítulo 3 (Cultura Organizacional), o aprimoramento técnico-profissional é um dos valores militares, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Assim, espera-se que o profissional militar também busque informações acerca dessa área do conhecimento, a fim de favorecer ao próprio desenvolvimento e explorando ao máximo as potencialidades dos seus subordinados.

## 5 LIDERANÇA

O presente capítulo apresentará os aspectos mais relevantes acerca do fenômeno da liderança, com suas definições, teorias e estilos, servindo de base para o posterior aprofundamento da liderança militar e empresarial.

Após a II Guerra Mundial, o tema liderança se fortaleceu e passou a ser alvo de investigações, uma vez que, a partir de novo entendimento, verificou-se que a liderança não é somente capacidade inata, mas sim, passível de ser desenvolvida. No Brasil, também houve a preocupação com o aprofundamento desse tema, visto que as Forças Armadas brasileiras identificaram a importância do assunto. A partir do maior interesse científico, foram construindo-se teorias e modelos de desenvolvimento da liderança (DIAS, 2019).

### 5.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

O estudo acerca da liderança é antigo e intrínseco à história da evolução humana. Todavia, não existe uma definição consensual entre os estudiosos, a qual seja capaz de abranger as diferentes sutilezas desse fenômeno social.

Por outro lado, a literatura sobre liderança evidencia também que há tempos os estudiosos da área vêm procurando conceituar esse fenômeno, talvez porque o líder desempenhe um importante papel em qualquer organização. No entanto, os autores que vêm se dedicando ao tema, ainda não foram capazes de chegar a um conceito universal sobre tal fenômeno, muito embora atualmente exista certo consenso sobre os elementos que devem estar presentes na situação, para que o processo de liderança se apresente (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

YUKL (1989 apud SPECTOR, 2012) reforça que os estudiosos propuseram muitas definições diferentes de liderança e nenhuma dessas definições é universalmente aceita. Entretanto, uma ideia comum a várias definições é que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros.

FIORAVANTE (2019) considera liderança a arte de influenciar pessoas, atraindo seguidores e incentivando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

MAXIMIANO (2002 apud DINIZ, 2010) corrobora que liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas e acrescenta que é voltada para a realização de objetivos.

CHIAVENATO (2014), por sua vez, tem uma visão mais abrangente, ao afirmar que:

A Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

O manual Liderança Militar (2011) conclui que, independente da definição adotada, quatro fatores sempre estarão presentes no fenômeno da liderança: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas.

(2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.

(3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

(4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles (BRASIL. Ministério da Defesa. Liderança Militar, 2011).

## 5.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Segundo HECKSHER (2020), a partir do século XX o fenômeno da liderança passou a ser estudado com maior interesse. Desses estudos, resultaram **quatro correntes de pensamento** mais conhecidas:

- corrente centrada no líder;
- corrente centrada nos seguidores;
- corrente centrada na situação; e
- corrente integradora;

A partir dessas quatro correntes de pensamento, antropólogos, sociólogos, filósofos, psicólogos, militares e outros estudiosos formularam diversas teorias da liderança, cada qual com uma evidência distinta.

Todas essas teorias concordam com a existência dos quatro fatores da liderança (a situação, o líder, os liderados e a interação), mas focam-nos de modo diferente (BRASIL, 2011).

### 5.2.1. Corrente centrada no líder

Esta corrente foca principalmente o líder, deixando os outros fatores num estado de passividade, de não determinação dos resultados (HECKSHER, 2020).

As teorias baseadas nesta corrente direcionam sua atenção nas características do líder, as quais contribuem para que exerça sua liderança.

Acreditam os seguidores desta corrente que, se um indivíduo tiver as características certas ou o comportamento exigido, ele certamente se tornará um líder, independente das características dos subordinados, da situação ou do tipo de relação estabelecido entre eles. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações, frente aos demais integrantes do grupo (HECKSHER, 2020).

Nesse sentido, destacam-se as principais teorias originárias dessa corrente, a saber:

A **Teoria Inatista** afirma que o líder já nasce líder, pois é um indivíduo predestinado ou abençoado para exercer a liderança de grupos ou povos.

Segundo NETO (2011), foi Aristóteles, na obra *Política*, quem fundamentou a Teoria Inatista ao afirmar que “alguns seres, ao nascer, se vêm destinados a obedecer; outros a mandar. E formam, uns e outros, numerosas espécies. A autoridade é tanto mais alta quanto mais perfeitos são os que a ela se submetem.” Assim, de acordo com o autor, estaria legitimado o direito do mais forte, de onde se originaria a liderança, dentro do contexto da sociedade grega à época (384 a.C. – 322 a.C.).

A **Teoria de Traços** defende que a posse de certos traços de caráter e personalidade permite àqueles que os possuam o acesso ao poder ou ainda determina a disposição do indivíduo para esse mister (BRASIL, 2011).

SILVA PINTO (2016) complementa que esta abordagem busca identificar as características pessoais que fazem com que alguém seja líder. Assim, estudam-se as biografias das pessoas influentes em seu tempo e em seu campo de atuação, a fim de identificar os traços de personalidade em comum.

Na busca de mensurar as características de um líder, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: comparar as características das pessoas que se

revelaram como líderes com as das pessoas comuns, e comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2002).

LUNDGREN (2015) explica que essas teorias são contestadas por outros estudiosos, que apresentam argumentos mostrando a fragilidade em que ela se fundamenta. Um dos pontos questionados se refere ao fato de que líderes são destituídos, demitidos, presos, até mesmo mortos, em face de novas situações que eles não conseguiram resolver.

### 5.2.2. Corrente centrada nos seguidores

Essa corrente nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social (BRASIL, 2011).

De acordo com esta corrente, um membro se torna líder quando se mostra como aquele que poderá atender às necessidades do grupo, ou que possui as características que o grupo espera de um líder. O líder seria, então, levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo, ou em suas crenças sobre como deve ser um líder. A aceitação do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade. Portanto, o destaque do líder nasceria de sua escolha pelo grupo como tal (HECKSHER, 2020).

Destaca-se nessa corrente a **Teoria da Atribuição**, a qual, segundo MARQUES (2019), a classificação de uma determinada pessoa como líder depende exclusivamente de um grupo de pessoas que ele possa exercer sua liderança, ou seja, não é um processo individual, pelo contrário, a imagem do líder deve, obrigatoriamente, ser aprovada por seus seguidores.

A escolha para o cargo de presidente da República Federativa do Brasil é um exemplo da Teoria da Atribuição, no contexto da democracia representativa vigente no país, onde os eleitores escolhem, pelo consenso da maioria, o candidato que os representam, para exercer a liderança máxima no nível executivo e ditar os rumos da sociedade brasileira.

Essa corrente de pensamento também sofre diversas críticas, principalmente, porque não explica por que apenas um grupo restrito de pessoas ascendem à liderança dos grupos, enquanto outras não.

### 5.2.3. Corrente centrada na situação

HECKSHER (2020) explica que a corrente centrada na situação surgiu a partir da incapacidade das teorias das correntes anteriores de prever o fenômeno da liderança e permitir uma formação para tal.

Essa corrente trouxe um grande avanço para o entendimento do fenômeno, pois relativizou a situação do líder. 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. Ministério da Defesa. Liderança Militar, 2011).

Para HERSEY e BLANCHARD (1980) “estudos empíricos mostram ser a liderança um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações.”

SILVA PINTO (2016) reforça que estilos podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação. O que faz a diferença é a adequação do comportamento ao ambiente em que é feita a ação.

Destacam-se nessa corrente o Modelo de Tomada de Decisão, de Vroom e Yetton (1973), e a Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1986).

O **Modelo de Tomada de Decisão** exemplifica que tipo de decisão do líder será mais efetiva, frente às informações sobre a tarefa e o relacionamento com os subordinados (HECKSHER, 2020).

SPECTOR (2012) esclarece que o Modelo de Tomada de Decisão, ao invés de descrever o funcionamento do processo de liderança, é prescritivo e indica a abordagem de liderança que supostamente seria mais eficaz em uma determinada situação de um processo decisório.

O **Modelo de Liderança Situacional**, de Hersey e Blanchard, embasa-se nas observações dos pesquisadores acerca da eficácia dos estilos de liderança. O modelo parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder (L), a maturidade do liderado (I) e a situação (s). A eficácia (E) da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula:  $E = f(L, I, s)$  (ARAÚJO e NETO, 2014).

A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard trabalha com a flexibilidade do líder em utilizar os estilos de liderança, conforme as características dos liderados, focando-os principalmente em sua maturidade, isto é, na capacidade e disposição para executar uma determinada tarefa e outras

características. O líder poderá: delegar, participar, vender ou mandar, de acordo com as características evidenciadas pelo grupo e pelos indivíduos que o integram. Se os liderados forem de maturidade baixa, o líder irá mandar, voltado para a tarefa; se de maturidade média-alta, isto é, se possuem capacidade, mas não motivação, o líder irá atuar apoiando-os e permitindo que participem das decisões, de modo a motivá-los para a execução; se de maturidade média-baixa, isto é, se possuem motivação, mas não competência, o líder irá “vender” sua decisão, fornecendo direção, explicações e reforço, bem como apoio aos que necessitarem; se a maturidade é alta, isto é, a capacidade para fazer e a motivação estão presentes, o líder irá se utilizar da delegação (HECKSHER, 2020).

#### 5.2.4. Corrente integradora

A corrente integradora considera que os quatro fatores principais da liderança estão em constante interação, formando um campo dinâmico e sinérgico, propiciando o surgimento do fenômeno da liderança.

Dentre as teorias da liderança oriundas dessa corrente, destaca-se a **Teoria do Campo Social**.

A Teoria do Campo Social 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 (BRASIL, 2011, grifo nosso).

A Teoria do Campo Social de Kurt Lewin, que é também um dos autores da Teoria dos Estilos de Liderança, propõe que os fenômenos que ocorrem no grupo são resultado da totalidade de fatores coexistentes em determinado momento. Logo, a história de cada um dos elementos do grupo, o tipo de tarefa, as variáveis culturais, as características do chefe e dos subordinados, a relação existente entre eles, o ambiente em que o grupo está inserido, além de outros fatores, irão determinar a existência, ou não, da liderança (HECKSHER, 2020).

### 5.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Um estilo de liderança corresponde à forma pela qual um líder se relaciona com seus liderados, em prol da consecução dos objetivos da organização.

NETO (2011) explica que o líder pode atuar sob diversas formas e adotar o estilo mais conveniente para a estrutura organizacional.

“O termo **estilo** significa, no sentido psicológico, dispor de suas características e qualidades pessoais em favor de algum objetivo; do ponto de vista sociológico, a condução e o estabelecimento de valores e expectativas sociais, bem como a manutenção e consolidação de estruturas

sociais existentes; e administrativamente, o direcionamento das tarefas para a obtenção de resultados organizacionais" (NETO,2011).

Segundo ERBEN (2008 apud DIAS, 2019), a liderança pode ser tipificada como autocrática, participativa ou delegativa.

Na **liderança autocrática**, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Assim, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha.

SEBRAE (2019 apud BARRETO, 2019) explica que a figura do "chefe" se sobressai e as pessoas recebem ordens, possuindo pouco espaço para questionamentos ou sugestões.

DIAS (2019) salienta que o estilo autoritário de liderança pode criar clima de medo, onde há pouco ou nenhum espaço para diálogo entre o superior e os subordinados.

FACHADA (2003) complementa que as consequências da liderança autocrática estão relacionadas ainda com a ausência de espontaneidade, união e iniciativa, além da dificuldade do estabelecimento de amizades espontâneas.

Em contrapartida, na **liderança participativa**, ou democrática, o líder consulta os integrantes do grupo, escuta suas ideias, permitindo que participem do processo de tomada de decisão.

A liderança participativa ou democrática capacita as equipes delegando a responsabilidade segundo o lema "vamos trabalhar juntos para resolver esse problema", conduzindo o subordinado a se tornar parte da equipe. No entanto, **o líder tem a última palavra**, confiando na persuasão no final do processo para se obter consenso com a equipe (PHAN, 2011 apud SILVA, 2011, grifo nosso).

Para NETO (2019), a liderança participativa tende a incentivar a aproximação do grupo, tornando mais fácil o estabelecimento de vínculos, afetividade, respeito e coesão.

Na **liderança delegativa**, o poder de tomada de decisões é dado ao subordinado. Segundo o manual LIDERANÇA MILITAR (2011), o estilo de comando delegativo é mais indicado para grupos que tratem de assuntos de natureza técnica.

Esse tipo de líder atribui a assessores as tomadas de decisões especializadas, deixando-os agir por si só. É mais indicado para assuntos de natureza técnica. O líder não precisa se deter especificamente a determinada área, tendo mais tempo para dar atenção a todos os problemas. A liderança delegativa, exercida sobre pessoas altamente qualificadas e motivadas, é altamente eficaz. Ainda, segundo Brasil (2013), o sucesso deste tipo de liderança está vinculado a saber delegar atribuições



sem perder o controle da situação. Cabe ao chefe orientar e motivar a equipe para atingir metas estabelecidas (BRASIL, 2013 apud DIAS, 2019).

Por fim, cabe ressaltar que os estilos de liderança não devem ser encarados como um modelo fixo e sim, flexível, de autoridade, onde o líder poderá empregar o estilo mais adequado, de acordo com a situação corrente. Em algumas ocasiões, será mais apropriada a adoção do estilo democrático, a fim de favorecer o estabelecimento de vínculos afetivos entre o grupo, essencial para o exercício da liderança. Todavia, em alguns momentos, a utilização da liderança autocrática poderá ser mais efetiva, como nas ocasiões que a premência de tempo for uma condicionante da tarefa imposta, ou em situações que envolvam a segurança dos funcionários.

A partir da compreensão dos estilos de liderança e do comportamento dos subordinados, o líder terá a possibilidade de encontrar aquele estilo que trará maior coesão e satisfação para otimizar o desempenho de sua equipe (SURUJLAL e DHURUP, 2012 apud DIAS, 2019).

#### 5.4 NÍVEIS DE LIDERANÇA

Segundo CHIAVENATO (2009) as organizações se diferenciam em três níveis organizacionais, qualquer seja sua natureza ou tamanho:

O **nível institucional**, também denominado nível estratégico, corresponde ao nível mais elevado da organização. É composto de diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias necessárias para alcançá-los.

O **nível intermediário**, também chamado nível tático, mediador ou **gerencial**, cuida da adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) às operações realizadas no nível operacional (na base da organização). Corresponde à linha do meio campo e é constituído da média administração, ou seja, de órgãos ou pessoas que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos organizacionais em programas de ação.

O **nível operacional**, denominado nível técnico ou núcleo técnico, é o nível localizado nas áreas internas e inferiores da organização. É o nível organizacional mais baixo, em que as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve a execução das atividades cotidianas da empresa.

Com base nos conhecimentos supramencionados, pode-se depreender que:

- no Exército Brasileiro, a liderança militar no nível gerencial está mais relacionada ao Comandante de Organização Militar;

- no que tange à administração empresarial, a liderança empresarial no nível gerencial está mais relacionada ao Diretor Departamental de Empresa.

Assim, apesar dos conhecimentos apresentados, nos capítulos 3 a 5, serem base para a compreensão do fenômeno da liderança em todos os níveis, nos Capítulos 6 (Liderança Militar no Exército Brasileiro) e 7 (Liderança Empresarial) o estudo será direcionado para o nível gerencial.

## 6 LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O presente capítulo apresentará as principais características da liderança militar no Exército Brasileiro, tendo como base o manual de campanha C 20-10 (Liderança Militar) e outras fontes de consulta, as quais relatam experiências nacionais e internacionais, que contribuem para o seu entendimento e evolução. Cabe ressaltar que os conhecimentos acerca da Cultura Organizacional (Capítulo 3), do Comportamento Humano (Capítulo 4) e da Liderança (Capítulo 5) servem como base para a compreensão da liderança militar, visto que o fenômeno é multifacetado, recebendo contribuição de várias áreas do conhecimento.

O militar deve exercitar a liderança autêntica, que privilegie a persuasão em lugar da coação e que seja conquistada não pelo paternalismo, mas pela competência profissional, aliada à firmeza de propósitos e à serenidade nas atitudes (BRASIL, 2014).

### 6.1 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

As especificidades da profissão militar são determinantes para o perfeito entendimento do papel do líder para a organização.

Dentre os vários ramos profissionais que se interessam pelo estudo detalhado da Liderança, encontra-se a profissão militar. Talvez, seja até mais essencial para os militares do que para as outras áreas de trabalho, se aprofundar no conhecimento acerca deste assunto, devido às características peculiares da carreira militar. Por isso, com o passar do tempo, surgiram vários estudos sobre o tema, que possibilitaram a formação de conceitos, teorias e princípios sobre a Liderança Militar (ABALLO, 2010).

As **Forças Armadas**, constituídas pela Marinha do Brasil, pelo Exército Brasileiro e pela Força Aérea Brasileira, são instituições nacionais, permanentes e regulares, essenciais para assegurar o progresso, a segurança e o bem estar da sociedade brasileira.

O artigo 142 da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 outubro de 1988, define a missão das Forças Armadas.

Da definição do artigo supra, depreende-se que “o **Exército Brasileiro (EB)** é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL, 2014).

O manual de fundamentos Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101) interpreta a missão da Força Singular, a saber:

**Defender a pátria:** significa a preservação da independência, da soberania, da unidade, das instituições e da integridade do patrimônio nacional, o qual abrange o território, os recursos humanos, os recursos materiais e os valores histórico-culturais.

**Garantir os poderes constitucionais:** significa a preservação da existência e, principalmente, do livre exercício dos Poderes da República – Executivo, Legislativo e Judiciário – de forma independente e harmônica, no quadro de um Estado Democrático de Direito.

**Garantir a lei e a ordem:** significa assegurar o cumprimento da lei, dos direitos e deveres estabelecidos no ordenamento jurídico vigente, assumindo por determinação do Presidente da República, o encargo principal da manutenção da segurança pública, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no Art 144 da CF/88.

**Cooperar com o desenvolvimento nacional:** significa cooperar, em caráter subsidiário, com os órgãos públicos federais, estaduais e municipais na execução de obras e serviços de engenharia e ações de caráter geral, como a participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social nacional.

**Cooperar com a defesa civil:** significa a atuação do Exército em cooperação com os órgãos do Sistema de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), com ações estruturadas de resposta à ocorrência de desastre natural ou antrópico, a fim de contribuir com o socorro às situações de emergência e de estado de calamidade pública, atenuando os efeitos destes, ajudando na preservação da vida humana e do bem estar da população atingida e cooperando com o restabelecimento da normalidade social.

**Participar de operações internacionais:** significa o emprego do Exército no atendimento a compromissos internacionais do Estado brasileiro, com a finalidade de cooperar em missões de paz ou de integrar uma Força Aliada, sob o respaldo de Organizações Internacionais e de acordo com os interesses nacionais.

**Atuação na faixa de fronteira:** significa atuar isoladamente ou em coordenação com outros Órgãos do poder Executivo, executando, dentre outras, as seguintes ações na faixa de fronteira: patrulhamento; revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves; e prisões em flagrante delito (BRASIL. Ministério da Defesa. O exército Brasileiro, 2014).

A **Força Terrestre (F Ter)** é o instrumento de ação do EB. Deve ser organizada, preparada e estruturada com base em capacidades, a partir dos fatores

determinantes: doutrina, organização (e/ou processos), adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura, com vistas ao emprego no amplo espectro dos conflitos (BRASIL, 2019).

O elemento humano é o principal recurso do EB em benefício da sua missão constitucional. O **militar** é o profissional da guerra. O risco de vida, a sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, a dedicação exclusiva, a disponibilidade permanente e o vigor físico são algumas das características da cultura organizacional, as quais justificam o lema: “Ser soldado é mais que profissão: é missão de grandeza.”

Homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos. Por esses motivos, a liderança, cada vez mais, impõe-se como fator de relevância para a realização dos seus objetivos (BRASIL, 2011).

A carreira exige desse elemento humano o máximo de suas capacidades físicas e psicológicas, a fim de prepará-lo, permanentemente, para a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem.

Daí a importância da liderança militar, “uma ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres, 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 (BRASIL, 2011)”.

## 6.2 CHEFE MILITAR E LÍDER MILITAR

A ação de comando é um conceito amplamente utilizado nas Forças Armadas e significa toda ação exercida por um comandante no que se refere ao planejamento, orientação, coordenação, acompanhamento, controle, fiscalização e apuração de responsabilidades (BRASIL, 2018). No Exército Brasileiro, a ação de comando é exercida em diversos escalões.

O manual C 20-10 explica que todo comandante está investido de uma autoridade legal para exercer suas funções, isto é, detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de uma situação.

Nesse sentido, essa autoridade legal, a qual o comandante é investido, é a legitimidade para que exerça sua ação de comando, sob seus subordinados, na execução das atividades atinentes à sua função.

Ademais, o comandante também desempenha funções de caráter administrativo. É de sua responsabilidade a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em seu escalão. Em outras palavras, pode-se dizer que todo comandante é, também, um administrador ou gestor (BRASIL. Ministério da Defesa. Liderança Militar, 2011).

Em síntese, comando (chefia ou direção) é uma atribuição formal, prevista dentro da hierarquia de cargos do Exército Brasileiro, a qual permite ação de comando.

Todavia, conforme salientado no C 20-10, da mesma forma que, erroneamente, o termo liderança é muitas vezes usado no meio civil para se referir à gerência, o termo liderança militar é empregado, inadequadamente, como sinônimo de comando. Não é, pois nem todo comandante é líder, assim como nem todo líder é comandante.

A liderança militar é uma ferramenta organizacional capaz de transpor essa condição de formalidade existente na relação profissional entre o comandante e seus subordinados, permitindo o estabelecimento de vínculos afetivos nas relações interpessoais.

BARROS (2019) reforça esse pressuposto, ao afirmar que o papel do líder militar deve ser visto na organização como alguém capaz de inspirar à ação, e não como aquela pessoa que impõe a obrigação.

Nesse caminho, quando os vínculos são estabelecidos, os objetivos organizacionais, passam a ser os objetivos do grupo, que passará a trabalhar de forma sinérgica para alcançá-lo.

COUTINHO (1997 apud OLIVEIRA, 2019) explica o papel de chefe militar como condutor de forças, exercendo a autoridade de que está investido e praticando o seu poder de decisão, aplicando o seu poder de mando, sendo, portanto, imperativo na direção e controle das atividades. Já o papel de líder militar como condutor de homens, pela capacidade de influenciar, valendo-se da proeminência e da sua reputação para aplicar tal influência, sendo, neste papel, o elemento motivador.

As singularidades existentes do papel do comandante militar e do chefe militar podem ser identificadas no quadro abaixo:

CHEFE	LÍDER
Exerce autoridade	Exerce influência
Dirige a organização	Conduz pessoas
Aciona o desempenho funcional	Motiva a participação pessoal
Controla e coordena	Acompanha e orienta
Mobiliza recursos	Mobiliza vontades
Processo de dirigir a organização para obter a realização de resultados e a consecução dos objetivos (dever funcional)	Processo de influenciar pessoas para obter o envolvimento individual e coletivo na consecução dos objetivos ( causa comum)

Figura 14. Papéis do Chefe e do Líder Militar

Fonte: COUTINHO, 1997 apud OLIVEIRA, 2019

Reforça-se que nem todo comandante é um líder, mas a liderança deve ser buscada em todas as situações, ou seja, a liderança militar é, ao mesmo tempo, um meio (ferramenta) e um fim a ser perseguido.

Por fim, pode-se esboçar a relação entre liderança e comando, caracterizando a liderança como um elemento informal, mas desejável, do comando (BRASIL, 2011).

### 6.3 LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL GERENCIAL

Entende-se como liderança militar no nível gerencial, ou intermediária, àquela exercida efetivamente pelos comandantes de organização militares. Cabe ressaltar que os fundamentos da liderança militar são os mesmos para todos os níveis, mas existem algumas peculiaridades que a diferenciam, dentro da hierarquia de cargos do EB.

Como apresentado no capítulo 5, a literatura especializada contempla uma série de definições acerca da liderança, todavia não existe uma definição universalmente aceita.

Uma ideia comum às diversas definições é que a liderança envolve a influência que um indivíduo exerce sobre outros, mudando suas atitudes, crenças e comportamentos.

A concepção da liderança, sob a perspectiva militar, constante do C 20-10, afirma que:

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).

Pela definição, fica evidenciado que a liderança militar incorpora outros aspectos, além da influência interpessoal. Primeiramente, pressupõe um estabelecimento de vínculos afetivos entre as partes envolvidas. Em um segundo momento, podemos inferir que é um meio utilizado para o alcance dos objetivos organizacionais do Exército Brasileiro. Por fim, que a situação é um elemento presente no fenômeno da liderança militar.

Em resumo, o fenômeno da liderança militar deve ser analisado em quatro partes distintas:

- a influência interpessoal;
- o estabelecimento de vínculos afetivos;
- o alcance dos objetivos organizacionais; e
- a situação imposta.

### 6.3.1 Formas de Exercício da Liderança Militar

Conforme consta no C 20-10, a liderança é exercida de duas formas: a direta e a indireta.

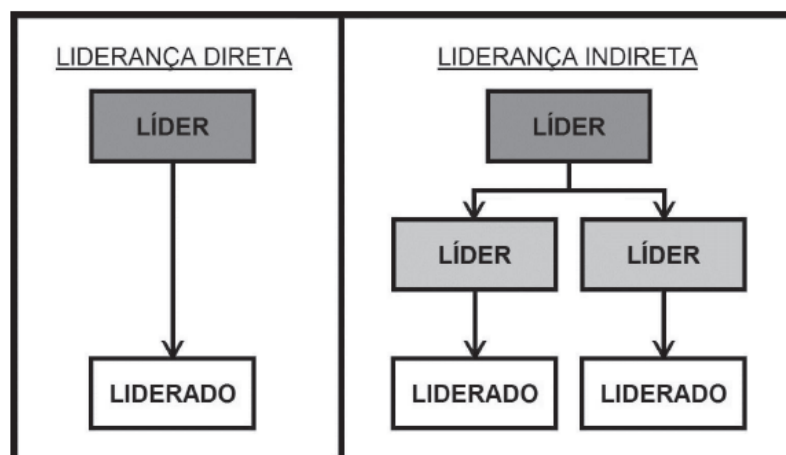


Figura 15. Formas de Exercício da Liderança Militar

Fonte: BRASIL. Ministério da Defesa. Liderança Militar, 2011.

A **liderança direta** é aquela exercida no nível organizacional mais baixo (nível operacional). Nesse nível, o líder militar tem contato mais próximo do subordinado, relacionando-se frequentemente com o grupo.

Ainda, o líder tem a oportunidade de observar seu subordinado, ao mesmo tempo que será observado por este. Daí, a preocupação constante em ser um exemplo permanente.

Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo (BRASIL, 2011).

A liderança pelo exemplo é uma das condicionantes para o cumprimento da missão do Exército. Isto significa que o líder militar deve ser, primeiramente, autêntico, ou seja, ser quem ele é, utilizando da transparência em todas as oportunidades no trato com o subordinado. Além disso, liderar pelo exemplo presume coerência entre o que o líder transmite e o que ele faz.

BARROS (2019) explica que, por intermédio do contato pessoal, o líder tem melhores condições de exercer influência sobre os liderados. Ainda, para tirar o máximo proveito desse contato, o líder precisa evidenciar um elenco considerável de atributos da área afetiva, ter boa capacidade de relação interpessoal, bem como de habilidades técnicas, de forma a que seus liderados sejam efetivamente influenciados e conduzidos ao cumprimento do dever.

A **liderança indireta** (figura nº 16) manifesta-se entre o líder e os liderados por intermédio de elementos funcionais intermediários, estruturados segundo uma cadeia de comando (PADECEME Nº 6, 2003 apud BARROS, 2019).

Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Em outras palavras, 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, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem (BRASIL, 2011).





Figura 16. Liderança Indireta

Fonte: E BLOG, de 17 de maio de 2018.

As lideranças direta e indireta estão presentes nos diversos níveis de liderança.

O comandante da organização militar (nível gerencial), no exercício da sua liderança, utilizará as duas formas de influência pessoal, sendo que sua antiguidade naturalmente ocasionará uma distância dos subordinados mais modernos, como os soldados e cabos, por exemplo. Assim, deverá ter a preocupação constante de criar oportunidades em que possa buscar o contato direto com sua tropa.

Ações como visitas, inspeções e palestras, dentre outras, são formas de o líder de níveis elevados buscar o contato direto com todos os seus subordinados ou, pelo menos, parte significativa desses (BRASIL, 2011).

Robert Gates, antigo Secretário de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), no artigo *Reflexões sobre a Liderança*, materializa a importância dos líderes militares, mesmo os que estão nos mais altos níveis de liderança, em buscar o permanente contato com seus subordinados, ao relatar:

Em viagens às linhas de frente, adotei como prioridade me encontrar com pequenos grupos que incluem de cabos e soldados até oficiais superiores e escutá-los. Suas contribuições têm sido valiosas, moldando minha forma de pensar e minhas decisões. Seria aconselhável que todos em cargos elevados ouvissem seus praças, sargentos e oficiais superiores. São eles que ficam na linha de frente e sabem o que está acontecendo (GATES, 2009).

Por outro lado, a forma indireta de liderança se expressará pela capacidade de influenciar, via cadeia de comando, o comportamento humano e de conduzir

grandes efetivos militares ao cumprimento das missões. Essa forma indireta é exercida por meio de militares nos cargos de estado-maior [...] (BRASIL, 2011).

Em resumo, o comandante de organização militar exercerá sua liderança de forma direta, principalmente em relação ao seu Estado-Maior (EM) e de forma indireta, onde o EM passa a ser o intermediário, principalmente sob os subordinados mais modernos, o que não impede que sejam criadas oportunidades para que o Cmt OM busque influenciar todos seus subordinados de forma direta.

Na antiguidade, os comandantes de grandes exércitos criavam laços de liderança com seus comandados, principalmente, por meio de exemplos de coragem, demonstrados nas batalhas travadas contra inimigos ferozes. Nelas, eles participavam dos combates correndo os mesmos perigos que os liderados. Esses homens, sem dúvida, exerciam a liderança de forma direta, embora comandassem dezenas de milhares de soldados (BRASIL, 2011).

### 6.3.2 O líder militar do século XXI

A sociedade contemporânea tem sofrido profundas transformações nas últimas décadas, em virtude do surgimento de novas tecnologias, as quais permitiram a reconfiguração das relações econômicas, políticas e sociais.

PENA (2020) elucida que a **Era da Informação**, também denominada era digital ou era tecnológica, é um conceito que diz respeito ao atual momento de evolução das técnicas e dos objetos técnicos que compõe o processo de produção e transformação do espaço geográfico, bem como o modo de viver na sociedade. Nela, a velocidade dos fluxos econômicos, sociais, culturais, linguísticos, dentre outros, amplia-se em ritmo exponencial, deflagrando uma sucessão de novas revoluções a cada instante.

O manual de campanha Operações (EB70-MC-10.223) ressalta que as mudanças experimentadas pelas sociedades e o surgimento de nova configuração geopolítica conduzem a tarefa de planejar a defesa da pátria, razão de ser das Forças Armadas (FA), a horizontes mais incertos e complexos.

O ambiente operacional, conceito relativo ao conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como estas são empregadas, tem sido modificado, fruto da revolução técnico-científico-informacional, iniciada a partir do final do século XX, tornando-se um desafio para o êxito das operações militares.

Tradicionalmente, o foco da análise do ambiente operacional foi concentrado na dimensão física, considerando a preponderância dos fatores terreno e condições meteorológicas sobre as operações. As variações no tipo e na natureza dos conflitos, resultantes das mudanças tecnológicas e sociais, impõem uma visão que também considere a influência das dimensões humana e informacional (BRASIL, 2019).

A dimensão humana compreende os elementos relacionados às estruturas sociais, os comportamentos e interesses, normalmente geradores do conflito, enquanto a dimensão informacional abrange os sistemas utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação.



Figura 17. As dimensões do ambiente operacional terrestre

Fonte: Manual Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102)

Cresce de importância o papel do líder militar, dentro de um ambiente operacional caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O profissional militar do século XXI, especialmente o comandante, deverá desenvolver novas competências, a fim de superar os desafios que se apresentam.

Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes dos elementos da Força Terrestre sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade (BRASIL, 2019).

GATES (2008) reforça a ideia de que novas competências devem ser apresentadas pelo líder militar, ao afirmar que “para obter sucesso nos campos de batalha assimétricos do século XXI, o nosso Exército (dos EUA) necessitará de líderes especialmente ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e agir de forma criativa e decisiva em um tipo de mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas”.

Segundo ALMEIDA (2015), a educação é um dos eixos de transformação que possibilitará o desenvolvimento de novas competências aos profissionais militares.

Nesse contexto, o **Ensino por Competências** uma proposta pedagógica em execução nos estabelecimentos de ensino do EB, visa a formação integral do militar, nas diversas linhas de ensino (Bélico, Científico-Tecnológico, Saúde e Complementar), preparando-o para os novos desafios que se apresentam, tanto em situação de normalidade, quanto em tempo de crise, guerra ou conflito.

Segundo DELORS (1996, apud RODRIGUES, 2015), a prática pedagógica que irá formar o sujeito integralmente, deve preocupar-se em desenvolver quatro aprendizagens fundamentais (ou quatro pilares fundamentais da educação), que serão para cada indivíduo os pilares do conhecimento: **saber conhecer** (construção do conhecimento), **saber fazer** (aplicabilidade do conhecimento), **saber ser** (autonomia; controle emocional; autoestima etc.) e **saber conviver** (viver em sociedade, inserido numa cultura, condição indispensável para o sujeito que é social).

Existem diversas definições para o termo competência, sendo que todas convergem no sentido de elucidar que competência é uma capacidade (habilidade) para realizar uma ação (tarefa, problema) de forma eficiente (eficaz e efetiva) diante de uma situação (é temporal).

Para ser competente, o indivíduo deve mobilizar, de forma inter-relacionada, todos os recursos que possui, suas capacidades, habilidades e atitudes (CHA). Cabe destacar que no modelo implantado no EB, acrescenta-se valores e experiências, como competências necessárias ao profissional militar (CHAVE).

A partir da definição de competência, podemos inferir que um sujeito (o militar) somente será competente quando, ao defrontar-se com uma situação problema (desafio/um **problema inédito**), conseguir atuar/ intervir de forma esperada (eficiência).

Em resumo, o Ensino por Competências é uma ação do EB com a finalidade de preparar o profissional militar para os desafios do exercício da liderança no século XXI.

Segundo o C 20-10, 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.

Ainda, conforme consta na manual e apresentado abaixo, 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.

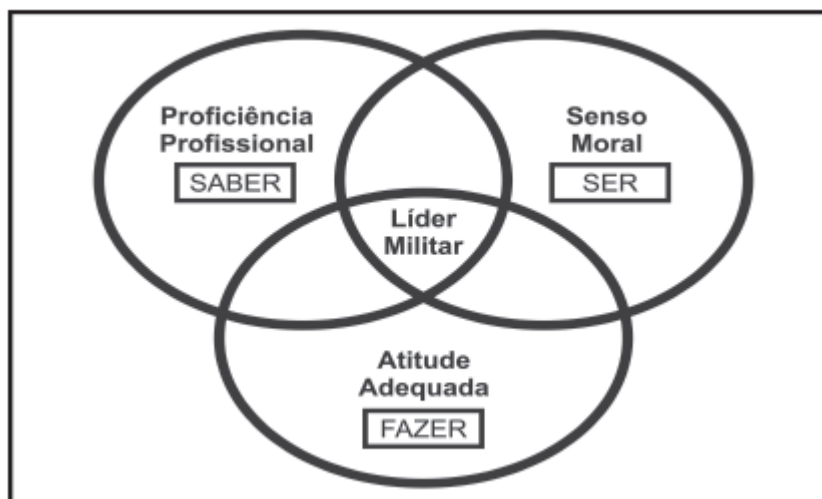


Figura 18. Pilares da Liderança Militar

Fonte: manual Liderança Militar (C 20-10)

Inferese que a atual educação militar está plenamente equacionada para o desenvolvimento da capacidade de liderança, uma vez que:

- o **saber conhecer** e o **saber fazer** relacionam-se à proficiência profissional;
- o **saber ser** relaciona-se ao senso moral, traços de personalidade característicos e a atitude adequada;
- o **saber conviver** relaciona-se à interação com o grupo.

Materializando essa assertiva, pode-se exemplificar a inserção do estudo do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nos estabelecimentos de formação, aperfeiçoamento e altos estudos do EB, a fim de preparar o líder militar diante de uma situação-problema, a qual poderá se deparar durante a condução de uma operação militar.

Para JORGE (2019), a liderança é uma tarefa inerente às pessoas que desempenham funções de chefia, dessa forma é fundamental que haja uma relação de extrema confiança entre as partes envolvidas. Essa confiança deve ser recíproca entre o líder e os liderados. Neste sentido, torna-se essencial verificar e avaliar se as competências de liderança estão arraigadas naquele a quem compete a condução da equipe e do trabalho.

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2018) pressupõe **12 princípios fundamentais** para o desenvolvimento da liderança militar. Segundo JORGE (2019), esses princípios são materializados em ações simples, mas se praticadas em conjunto, serão ferramentas importantes na liderança de suas tropas:

- 1º conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar;
- 2º comunique-se com correção e eficiência;
- 3º aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato;
- 4º ensine o subordinado a confiar;
- 5º pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional;
- 6º elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não tenha alcançado o objetivo pretendido;
- 7º apoie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para o problema do grupo;
- 8º converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra para animar seus comandados;
- 9º em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem;
- 10º seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade;
- 11º tenha um objetivo para a Organização Militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.
- 12º empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

O General de Exército Paulo Cesar de Castro (1944-2018), no artigo *A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro*, com base em sua experiência de quarenta e seis anos de serviço, expôs sua visão acerca das competências desejáveis ao “soldado-líder” do século XXI.

A sua reflexão, tomou como base três questionamentos fundamentais:

- o que o líder militar deve ser?
- o que o líder militar deve saber?
- o que o líder militar deve fazer?

Segundo CASTRO (2009), **o líder militar deve ser**, primeiramente, autêntico, ou seja, ser ele mesmo, pois a autenticidade é um atributo valorizado pelos subordinados. Além disso o líder:

Deve ser entusiasmado e motivador, o que permitirá estimular e incentivar sua tropa; ser sensível às emoções, dificuldades, aspirações e limitações de seus subordinados, compreendendo que está comandando pessoas, gente, homens e mulheres com qualidades, aptidões, deficiências, família, metas e aspirações pessoais; ser interessado pelas necessidades de seu pessoal, transformando-se em defensor dos comandados perante os escalões

superiores, aos quais deve encaminhar os legítimos pleitos de sua tropa; ser de fácil acesso, comunicativo e aberto a ouvir; ser exemplo, nos três domínios, cognitivo, afetivo e psicomotor; ser leal, justo, sincero, observador, exigente e imparcial, tratando a todos sem preferências, mas exigindo o cumprimento da missão em sua integralidade, inclusive na fase de preparação para sair do quartel; ser dedicado, comprometido, agregador, disciplinado, coerente e paciente, transformando sua fração, subunidade e unidade na família militar dos subordinados; ser claro, objetivo, franco, de bom humor e emocionalmente estável, mesmo nas situações desafiadoras, quando deverá manter o equilíbrio para bem decidir e orientar; ser corajoso e intelectualmente disciplinado em relação a seus superiores, dos quais receberá ordens e missões, e aos quais reportará êxitos e eventuais fracassos (CASTRO, 2009).

Ainda, **o líder militar deve saber**, antes de tudo, como tratar seus comandados, sendo justo, elogiando e punindo quando necessário e com habilidade. Deve também:

Saber dominar os assuntos profissionais que lhe foram transmitidos durante os períodos escolares e de adestramento, assim como aquelas informações que aprendeu pelo esforço de autoaperfeiçoamento contínuo; deve saber interpretar situações e conjunturas, a fim de bem decidir, orientar sua tropa e de mantê-la informada sobre a missão, os fatos e os assuntos da atualidade que interferem na missão ou na vida militar; deve saber transmitir ordens, ideias e conhecimentos a seus liderados, com palavras apropriadas para os diversos segmentos e níveis aos quais se dirija; deve saber falar sempre a verdade, para os superiores e para os subordinados; deve saber que é responsável pelo autoaperfeiçoamento, inclusive de seus comandados, compreendendo que seu preparo militar vai além dos conhecimentos profissionais, pois inclui, também, a cultura geral; deve saber claramente a intenção de seu comandante e transmiti-la aos comandados; deve saber operar sob tensão e, ainda aí, manter o equilíbrio, sabendo ainda que irá decidir sozinho, assumindo inteira responsabilidade por suas decisões; deve saber e não temer ousar com criatividade, iniciativa e adaptabilidade. “As palavras convencem, o exemplo arrasta! O antigo aforismo, ainda plenamente válido em nossos dias, resume, em sua simplicidade, tudo o que o comandante precisa saber: **servir de exemplo**, única maneira, em um exército de homens livres, de conduzir e liderar o subordinado no cumprimento da missão (CASTRO, 2009, grifo nosso)

Ademais, **o líder militar deve fazer**, acima de tudo, cumprir a missão.

Deve, ainda: executar exemplarmente as atividades de sua profissão; assumir inteira responsabilidade por seus atos e pelos de sua fração; dividir os louros das vitórias com seus liderados; ouvir e assessorar, segundo a situação; preparar-se e preparar a tropa para a missão; estudar, ler, cuidar do preparo físico próprio e de seus comandados; identificar os mais capacitados para o cumprimento de cada missão; antecipar-se e manter a tropa bem informada; viver os valores do Exército Brasileiro (CASTRO, 2009).

O antigo chefe militar sintetiza seu pensamento ao responder os questionamentos:

1. o que o líder militar deve ser?
  - O líder militar do século XXI deve ser exemplar soldado e exemplar cidadão!
2. o que o líder militar deve saber?
  - O líder militar do século XXI deve saber liderar pelo exemplo!
3. o que o líder militar deve fazer?
  - O líder militar do século XXI deve fazer o que tem de ser feito!

Por fim, do que foi apresentado, conclui-se que a liderança militar é a condição indispensável para o êxito da missão do Exército Brasileiro, nas situações de normalidade e nas de conflito (dos diversos espectros). Para tanto, o líder do século XXI deverá desenvolver novas competências (inteligência emocional, pensamento crítico, versatilidade etc.) a fim de prepará-lo para os novos desafios.



Figura 19. Cel Mário Hecksher Neto – antigo instrutor de liderança da Academia Militar das Agulhas Negras, contribuindo para a formação de 25 turmas de oficiais de carreira da Linha de Ensino Militar Bélica do Exército Brasileiro.

Fonte: Exército Brasileiro. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=TC-NxMWfLkE>. Acesso em outubro de 2020.



## 7 LIDERANÇA EMPRESARIAL

O presente capítulo apresentará as principais características da liderança empresarial, tendo como base a literatura do autor, professor e consultor administrativo Idalberto Chiavenato, referência na área de administração empresarial e recursos humanos no Brasil. De maneira semelhante à liderança militar, os conhecimentos acerca da cultura organizacional (capítulo 3), do comportamento humano (capítulo 4) e da liderança (capítulo 5) também servem como base para a compreensão da liderança empresarial.

Sejam públicas ou privadas, as organizações têm se revelado, a cada dia, como sistemas complexos, nos quais o aprimoramento constante das técnicas e práticas gerenciais se faz extremamente necessário (ANDRÉ, 2017).

### 7.1 CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

Conforme abordado no capítulo 3, as organizações possuem um conjunto de artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas que compõe suas culturas organizacionais, diferenciando-as. Nesse ponto, o ramo empresarial dispõe de particularidades distantes da profissão militar.

MARTINS (2017) esclarece que atividade empresarial é uma atividade econômica, a qual visa o lucro, realizada com habitualidade/profissionalismo e de forma organizada, desde que não seja intelectual, científica ou artística e não seja realizada por cooperativa.

AQUINO (2016) complementa que os requisitos para caracterizar a empresa (atividade como empresarial) são: a atividade econômica de produção de bens e serviços, a organização e o profissionalismo no desempenho da atividade produtiva.

A **atividade econômica** é um conjunto de atos destinados a uma finalidade comum (intenção de lucro), que organiza os fatores de produção, para produzir ou fazer circular bens ou serviços. A economicidade da atividade exige que ela seja capaz de criar novas utilidades, novas riquezas, englobando aqui o aumento do valor do bem. No entanto, não é caracterizada como atividade econômica aquela desenvolvida unicamente com o intuito da satisfação das necessidades pessoais do responsável, bem como aquela voltada exclusivamente para produção do mercado, pois a segurança jurídica poderia ser atingida. Produzir bens é fabricá-los, é a essência da indústria. Toda atividade industrial é empresarial. Produzir serviços é igual a prestar serviços. A circulação de bens é a atividade de comércio, ou seja, a mediação entre o produtor e o consumidor; e a

circulação de serviços também requer essa mediação, ou ainda, intermediar a prestação de serviços.

A **organização** da atividade ocorre quando nela estão presentes os quatro fatores de produção: capital, insumos, mão de obra e tecnologia, na busca do lucro pela realização de determinada atividade. Contudo, compreende-se que a empresa poderá ser exercida sem o fator mão de obra externa (empregados). Imagine-se o caso de um pipoqueiro que não precisa de empregados para que a sua atividade seja considerada como empresa.

O **profissionalismo** no exercício da atividade empresarial estará presente quando existir: (a) pessoalidade; (b) habitualidade e; (c) monopólio das informações. A pessoalidade se traduz na necessidade de o empresário exercer pessoalmente a atividade empresarial. A pessoalidade não requer que o empresário exerça sozinho a atividade, já que pode contratar empregados (prepostos), mão de obra necessária à consecução da atividade. A habitualidade é a reiteração da prática da atividade. Logo, não será empresário aquele que exerce, esporadicamente ou eventualmente, a venda de bens. O monopólio de informações significa que o empresário detém o conhecimento e as informações acerca do produto ou serviço que executa. Assim, é importante ressaltar que a proteção da empresa, como atividade econômica organizada, destacada dos titulares que a exercem, impõe-se como exigência do princípio da função social do empreendimento (AQUINO, 2016, grifo nosso).

Segundo FILHO (2014), as empresas, como organizações econômicas especializadas, atendem as necessidades cotidianas das pessoas como alimentação, saúde, vestuário etc. Estas organizações são criadas pelos indivíduos que combinam os “fatores de produção” (capital, mão de obra, insumo e tecnologia) e são fortemente estimuladas pela possibilidade de ganhar muito dinheiro.

A Lei Nº 10406, de 10 de janeiro de 2002, caracteriza **empresário** como a pessoa que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços (CÓDIGO CIVIL, 2002, Art 966).

Nesse quadro, cabe ressaltar que as atividades empresariais de produção/circulação de bens ou de serviços estão situadas dentro de uma situação de mercado.

Mercado é a soma das forças e condições dentro das quais os compradores e vendedores tomam decisões que resultam na transferência de bens e serviços (TAVARES, 2012).

A literatura apresenta alguns tipos de mercado existentes, dentre os quais cabe aprofundar o entendimento e diferenciação entre mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente.

O mercado consumidor é aquele formado pelo público-alvo de um negócio ou uma empresa, ou seja, é formado pelas pessoas que comprarão os produtos fornecidos por estas empresas. Um conhecimento amplo de seu mercado consumidor será determinante para o sucesso de qualquer empreendimento, pois a empresa poderá fornecer a seus clientes

exatamente aquilo que desejam, cativando-os e fortalecendo este setor de mercado.

O mercado fornecedor é aquele que fornecerá a empresas e pessoas a matéria-prima necessária para que se possa produzir diferentes tipos de artigos ou prestar diversos tipos de serviço. A análise de mercado fornecedor é fundamental, pois o valor investido neste mercado influenciará o preço para o consumidor final [...] são exemplos de mercado fornecedor o agronegócio, a indústria de base e os serviços essenciais.

O mercado concorrente relaciona-se às empresas que produzem o mesmo tipo de produtos ou fornecem o mesmo tipo de serviço, disputando entre si os mesmos consumidores (GUIA BANCO, 2020).

A partir dessa explicação inicial, torna-se possível afirmar que o estudo de mercado é uma condição indispensável para a atividade empresarial.

O **estudo de mercado** é uma importante ferramenta para a tomada de decisão empresarial. Nela, o empreendedor analisará todos os fatores que podem contribuir para o sucesso (ou fracasso) da empresa.

A análise de mercado é um dos pontos principais para um bom plano de negócios. É a partir dela que você conseguirá entender as necessidades do seu público alvo, os melhores fornecedores e terá um perfil da concorrência, para poder analisar seus pontos fortes e fracos (STEP CONSULTORIA, 2019).

## O que compõe?

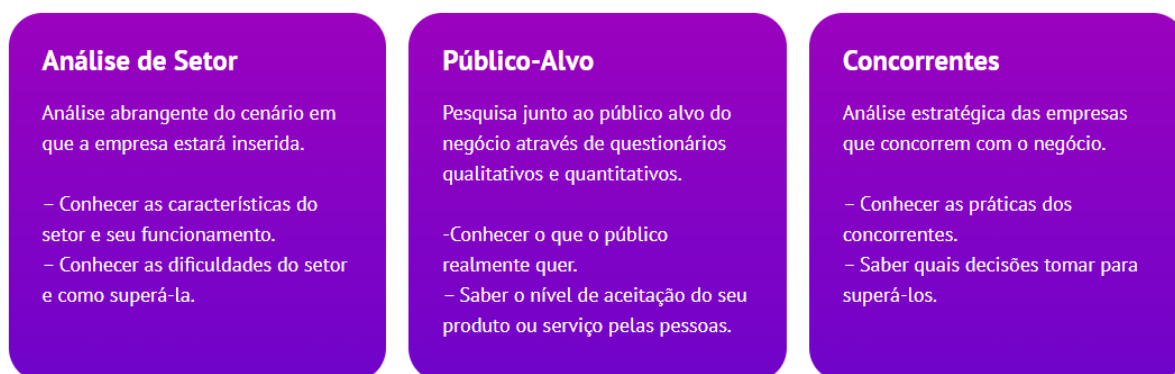


Figura 20. Composição de uma análise de mercado

Fonte: Investidor. Disponível em <https://investorcp.com/gestao-empresarial/analise-de-mercado>. Acesso em agosto de 2020.

Feita uma breve explicação acerca dos principais conceitos relacionados à atividade empresarial, é possível afirmar que a competitividade e a incerteza são duas de suas características preponderantes.

FERREIRA (2019) explica que a **competitividade empresarial** é a capacidade que uma companhia tem em se manter na disputa de mercado diante da

sua concorrência. Essa condição só é alcançada quando o negócio é capaz de, além de obter faturamento, ser uma opção relevante em meio ao seu segmento.

A competitividade empresarial é, ao mesmo tempo, o grande desafio enfrentado diariamente pelas empresas de todos os portes e também a grande motivadora para a geração de negócios e para a inovação (INTELLIPLAN, 2020).

Ferreira complementa que a competitividade depende de 4 vetores principais, fatores de impulsão de qualquer organização:

#### Capital Humano

Empresas fortes competitivamente estão mais capacitadas a atrair o melhor capital humano do mercado. Profissionais qualificados querem estar nas empresas líderes, em que podem ser desafiados e ter os melhores vencimentos. Se essas pessoas são parte da equipe, ela mantém sua competitividade.

#### Inovação

A inovação é um fator de destaque e que coloca qualquer companhia à frente ou na briga com suas concorrentes. Quem consegue se antecipar e colocar novos produtos, serviços e conceitos no mercado também consegue ser um forte concorrente no segmento.

#### Relacionamento

O relacionamento com o consumidor tem cada vez mais importância, especialmente diante das mudanças de comportamento que ele apresenta ao longo dos anos. Se a empresa consegue se manter próxima dele, conquista o sonhado engajamento e ainda mais força no mercado.

#### Organização

Departamentos, diferentes pessoas, gestores, dados, consumidores e uma série de outros elementos compõem a administração de uma empresa. Para ter sucesso ela precisa ser bem estruturada e ter processos eficazes. Isso permite ter organização para alcançar a competitividade empresarial (FERREIRA, 2019).

A **incerteza** no meio empresarial está relacionada à dificuldade em prever os eventos e cenários futuros. Segundo a FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (2019), na literatura acadêmica, principalmente voltada à administração e negócios, existem vários termos que se referem a essa crescente incapacidade de compreender o mundo e lidar com as coisas que acontecem ao nosso redor. Entre elas, podemos citar a expressão “mundo VUCA”.

Incerteza, turbulência, mudança rápida, dinamismo, ruptura, complexidade, hipercompetição e mercados de alta velocidade são algumas nuances que dão a dimensão desse ambiente incontrolável (FGV, 2019).

O mundo VUCA é uma expressão que teve origem na década de 1990 e foi utilizada para explicar a complexidade e as incertezas da situação geopolítica mundial, no contexto do pós-Guerra Fria.

Em 2008, o mundo VUCA passou a ser aplicado no ambiente dos negócios devido à crise econômica. Por conta da falta de previsibilidade que as empresas enfrentam desde então, o conceito continua bastante atual (HSMU, 2020).

De acordo com SITEWARE (2020), VUCA é uma sigla em inglês, formada pela primeira letra das palavras: *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade). Esses quatro conceitos são usados para descrever o mundo em que vivemos atualmente, um mundo de mudanças rápidas e com diversas facetas.

**Volatilidade:** o volume das mudanças e a agilidade com a qual elas têm ocorrido tornam muito difícil prever cenários como era feito tempos atrás. Estar pronto para lidar com o inesperado é mais importante que investir tempo em planejamentos muito detalhados. Ter clareza do propósito e dos resultados esperados como direcionadores é uma forma mais eficaz de lidar com as mudanças atualmente, pois não existe mais um caminho estruturado para alcançar os objetivos.

**Incerteza:** apesar da grande disponibilidade de informações atualmente, elas não necessariamente são úteis para compreender o futuro. Mudanças disruptivas pressupõem novos paradigmas. As soluções de hoje em geral não serão aplicáveis aos problemas do futuro. Mesmo que consigamos compreender as relações de causa e efeito de uma mudança, suas consequências são imprevisíveis.

**Complexidade:** a conectividade e a interdependência são fatores que ampliam a complexidade. Os modelos tradicionais de gestão de riscos e tomada de decisão não são suficientes para lidar com o número de variáveis desses contextos interconectados. Não é possível prever os resultados de ações isoladas, pois elas fazem parte de um sistema complexo.

**Ambiguidade:** existem muitas formas de interpretar e analisar os contextos complexos. A ambiguidade é essa falta de clareza e concretude. Os impactos de uma transformação disruptiva não podem ser analisados com base no histórico e em experiências anteriores, pois é um novo cenário. Isso dá margem a múltiplas interpretações igualmente pertinentes (INDIGO, 2020).

Em meio a tudo isso, estão as empresas, que precisam acompanhar tais transformações na mesma velocidade. Como resultado, as organizações precisam continuamente modificar seus produtos e serviços, bem como a maneira como produzem, divulgam e fazem negócio (FGV, 2019).

CHIAVENATO (2014) reforça que o ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades etc.

Para Drucker (1992 apud NETO, 2019), a receptividade à **inovação** é outra peculiaridade típica das organizações empreendedoras atuais. Diante do mundo contemporâneo, as empresas têm se mostrado quase sempre predispostas a encarar novas mudanças como desafios e oportunidades, e não mais como uma ameaça, como ocorria no passado.

### 7.1.1 Desenvolvimento Organizacional

“Aquele que souber adaptar-se será preservado até o fim.” (Lao Zi, século VI a.C.)

As empresas precisam estar preparadas para os desafios de um mundo VUCA, flexibilizando estratégias e adaptando-se constantemente, ou estarão fadadas ao insucesso. Nesse sentido, a tendência é que as mudanças organizacionais sejam cada vez mais rápidas.

Para SPECTOR (2012), as organizações no mundo industrializado moderno estão diante de um ambiente em rápida evolução que requer mudanças apropriadas tanto em sua estrutura quanto em seu funcionamento.

Assim, o desenvolvimento organizacional é uma resposta da organização à necessidade de mudanças.

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos objetivos são revistos e modificados; novos departamentos são criados e os velhos reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargos; novas pessoas são admitidas; os produtos sofrem alterações profundas; a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seu comportamento e suas atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas. Os tempos mudam. Nas organizações, algumas mudanças ocorrem por força das oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas antecipadamente. O termo desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação (CHIAVENATO, 2009).

As teorias de desenvolvimento organizacional buscam descrever o funcionamento de uma empresa, buscando sua eficácia a longo prazo.

O desenvolvimento organizacional é uma família de técnicas elaboradas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Elas envolvem a utilização de princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar o desempenho e a interagir com mais eficácia com os colegas (SPECTOR, 2012).

Segundo BELLINTANI (2020), as teorias de desenvolvimento partem do pressuposto de que toda empresa é influenciada diretamente por dois tipos de fatores:

- o **fator interno**, relacionado à própria empresa – a estrutura da organização, a capacitação dos profissionais, os recursos que ela dispõe para garantir seu funcionamento, seus valores, clima organizacional etc.; e

- o **fator externo**, no qual podemos citar questões como os avanços tecnológicos, globalização, economia, a concorrência do mercado de trabalho e o surgimento de novos valores sociais e culturais, que também afetam a forma de agir da empresa.

Ainda, afirma que o desenvolvimento organizacional é uma estratégia que visa, a partir da análise desses fatores internos e externos, aperfeiçoar-se, a fim de garantir o seu funcionamento.

DIAS (2020) elenca pontos importantes para a análise e planejamento de novas ações dentro de uma organização, conforme apresentado na tabela abaixo:

PRINCIPAIS CONCEITOS AVALIADOS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
<b>Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conjunto de normas, valores e comportamentos compartilhados entre os colaboradores de uma empresa.</li> <li>- Os cinco elementos básicos analisados na cultura de uma organização são:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suposições;</li> <li>2. Valores;</li> <li>3. Normas comportamentais;</li> <li>4. Padrões comportamentais;</li> <li>5. Mecanismos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O clima organizacional é conhecido como o "humor" ou personalidade de uma organização. São atitudes e crenças da organização que criam o clima organizacional e, conseqüentemente, influenciam o comportamento coletivo dos colaboradores.</li> <li>- As características do clima podem estar associadas à satisfação do funcionário, estresse, qualidade do serviço, resultados e até mesmo podem presumir se a implementação de novos programas poderá ser bem-sucedida.</li> <li>- As principais características analisadas no clima organizacional são:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança: suporte aos líderes e o controle de suas ações;</li> <li>2. Comunicação;</li> <li>3. Gerenciamento participativo;</li> <li>4. Clareza de papéis;</li> <li>5. Resolução de conflitos.</li> </ol> </li> </ul>

<b>Estratégias Organizacionais</b>	<p><b>Diagnóstico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esse ponto é essencial para ajudar a organização a identificar problemas que possam interferir na sua eficácia e auxiliam a encontrar estratégias de melhorar as causas.</li> <li>- Geralmente o diagnóstico é realizado por um especialista que ajuda a identificar problemas através de pesquisas e observações.</li> <li>- Esse profissional examina a missão, objetivos, políticas, estruturas e tecnologias da organização, para iniciar as práticas.</li> <li>- O clima e a cultura também são fatores fundamentais ao longo deste diagnóstico, principalmente para a organização alcançar os resultados desejados e agir de forma rápida e eficaz.</li> </ul>
	<p><b>Plano de ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O plano de ação é a elaboração de um conjunto de intervenções estratégicas que abordam os problemas diagnosticados.</li> <li>- A organização passa a ser envolvida em um processo de planejamento de ações para avaliar a viabilidade da implementação de diferentes estratégias de mudança que levam à ação e melhorias.</li> </ul>
	<p><b>Intervenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao longo da intervenção, as etapas de mudança são especificadas e sequenciadas, assim o progresso pode ser monitorado e o comprometimento das partes interessadas são cultivados.</li> </ul>
	<p><b>Avaliação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nesta etapa os esforços de mudança planejados são avaliados. Assim, o profissional consegue acompanhar o progresso da organização na implementação da mudança, documentando os avanços e problemas sofridos pela organização ao longo do processo.</li> </ul>

Tabela 2. Principais conceitos avaliados no desenvolvimento organizacional

Fonte: DIAS, 2020 adaptado pelo autor, 2020

CHIAVENATO (2014) identifica quatro tipos de mudanças nas organizações:

**Mudanças estruturais:** que afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados por meio de novos parceiros), as redes de informação internas e externas, os níveis hierárquicos (que são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) e alterações no esquema de diferenciação versus integração existente.

**Mudanças na tecnologia:** que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.

**Mudanças nos produtos ou serviços:** que afetam os resultados ou as saídas da organização.

**Mudanças culturais:** isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.



A consultoria de gestão empresarial INDIGO destaca que, para se destacar em um ambiente de negócios volátil, incerto, complexo e ambíguo os indivíduos, equipes e as organizações precisam aprimorar algumas habilidades:

**Resiliência para lidar com a volatilidade**

Se as mudanças são inevitáveis é preciso resiliência para lidar com elas. A capacidade de manter-se íntegro após uma brusca transformação e ainda ter fôlego para se adaptar ao novo cenário (e lidar com uma nova mudança a seguir) não é uma habilidade natural para todos. No entanto, ser resiliente não é uma opção num mundo volátil. Para desenvolver a resiliência é preciso reforçar a autoestima e manter uma perspectiva positiva diante dos acontecimentos.

**Flexibilidade para lidar com a incerteza**

Assim como o sociólogo Zygmunt Bauman afirmou que na pós-modernidade “as relações escorrem pelo vão dos dedos”, podemos dizer o mesmo sobre nossas certezas. O futuro é líquido. A flexibilidade é uma competência essencial para a adaptação constante a cenários imprevisíveis. O primeiro passo para ser mais flexível é buscar a aceitação e compreender que existem muitas formas de resolver o mesmo problema.

**Multidisciplinariedade para lidar com a complexidade**

Em contextos complexos, quanto mais ampla a visão, maior a probabilidade de encontrar soluções eficazes. Neste sentido, é fundamental nos desafiarmos a estudar diferentes assuntos, de áreas de conhecimento distintas. Equipes multidisciplinares são mais propensas a obter sucesso no mundo VUCA. O desafio é aprender a lidar com as diferenças.

**Coragem para lidar com a ambiguidade**

Se não há respostas e explicações precisas e específicas, é preciso escolher uma linha de raciocínio e arcar com as consequências. Tomar decisões num contexto ambíguo é um ato de coragem e, por que não, de fé. O aprendizado vem da ação e, por isso, é importante estar aberto a cometer erros (INDIGO, 2020, grifo nosso).

De acordo com SPECTOR (2012), o mero desejo da administração de introduzir mudanças não garante o sucesso de sua implementação, uma vez que os funcionários que precisam mudar o comportamento ou utilizar com eficácia novos equipamentos e técnicas devem estar dispostos a aceitar a mudança ao invés de resistir a ela e devem se comprometer com o sucesso da iniciativa.

Segundo ANDRÉ (2017), para que realmente as organizações se desenvolvam, os antigos chefes precisam ser substituídos por líderes obstinados e competentes.

Desta forma, a liderança constitui um importante elemento decisivo da aceitação da mudança por parte dos funcionários (FURST e CABLE, 2008 apud SPECTOR, 2012).

NETO (2019) afirma que fica evidente o valor da liderança no processo de transformação para a situação desejável dentro das empresas. O líder tem se

mostrado um verdadeiro catalizador das mudanças para que as empresas adquiram as competências necessárias ao sucesso.

## 7.2 O LÍDER EMPRESARIAL

Segundo JORGE (2019), o ambiente complexo e volátil que se vive na conjuntura atual exige pessoas e, principalmente, equipes bem preparadas e flexíveis para vencerem os desafios encontrados. Para o sucesso desses times, são necessários líderes eficientes e eficazes.

MOREIRA (2020) afirma que a liderança tem cada vez mais conquistado espaço na administração empresarial, uma vez que o líder é o principal ator no contexto abrangido pelo VUCA. É ele quem irá fazer a leitura dos ambientes internos e externos. Entenderá onde e como atuar ao conduzir a empresa pelos caminhos necessários para o sucesso.

Da mesma forma que o líder militar, o líder empresarial deve possuir uma série de habilidades, a fim de influenciar o comportamento dos colaboradores, em prol da consecução dos objetivos organizacionais.

CHIAVENATO (2016) observa que o conhecimento técnico é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação de sua capacitação profissional. Ainda, que ele é analisado, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho.

KATZ (1955 apud CHIAVENATO, 2016) avalia que existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho do líder empresarial:

- habilidades técnicas;
- habilidades humanas;
- habilidades conceituais.

As **habilidades técnicas** envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização. As habilidades técnicas relacionam-se ao **saber fazer**.

As **habilidades humanas** relacionam-se ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Além disso, envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos

típicos de habilidades humanas. As habilidades humanas relacionam-se ao **saber ser e conviver**.

As **habilidades conceituais** envolvem a visão da organização, a facilidade em trabalhar com ideais e conceitos, teorias e abstrações. Permitem que o líder possa entender como a organização se relaciona com seu ambiente e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, raciocinar, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução para os problemas. Relacionam-se ao **saber conhecer**.

Ademais, Chiavenato conclui dizendo que a combinação dessas habilidades é importante para o administrador de empresas e que, à medida que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminuiu a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais.

Para BAHIA (1995 apud NETO, 2019), a comunicação é uma outra habilidade importante ao líder empresarial. Dentre as suas diversas funcionalidades, o autor destaca o seu grande valor como ferramenta no que se refere à direção do público interno e externo. Avisos, reuniões, regulamentos internos e, principalmente, a interação interpessoal são algumas formas frequentes nas empresas onde o referido processo é posto em prática.

Outro aspecto que deve ser ressaltado refere-se à distinção entre o administrador e o líder.

BERGAMINI (2014) esclarece as diferenças entre os tipos de ações administrativas e de liderança ao afirmar que:

O gerente administra, o líder inova; o gerente é uma cópia; o líder é original; o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas, o líder focaliza-se nas pessoas; o gerente tem uma visão a curto prazo, o líder tem a perspectiva do longo prazo; o gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê; o gerente tem seus olhos sempre nos limites, o líder tem seus olhos sempre nos horizontes; o gerente limita, o líder dá origem; o gerente aceita o status quo, o líder o desafia; o gerente é o clássico bom soldado, o líder é a própria pessoa; **o gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas** (BERGAMINI, 2014, grifo nosso).

### 7.3 LIDERANÇA SERVIDORA

A liderança servidora é um conceito baseado na premissa que liderar é servir. LUNDGREN (2018) afirma que a teoria da liderança servidora representa uma

mudança radical no modo como um líder é percebido pelo grupo: “aquela figura de que tudo sabe para uma atitude de servir.”

JORGE (2019) afirma que essa concepção de liderança gradativamente vem se instalando no mundo corporativo.

NOBREGA (2020) corrobora desta assertiva e complementa que “surgido há apenas alguns anos, esse modelo vem ganhando força a cada dia nas organizações e na vida de executivos de alta direção das mais variadas empresas.”

Uma liderança servidora é baseada em uma filosofia de trabalho na qual o líder está totalmente comprometido com a prática de ajudar o seu time a se desenvolver e alcançar seus objetivos.

As empresas que contam com uma postura mais humanizada em relação aos colaboradores são as que mais têm adotado a ideia da liderança servidora. Isso porque ela ajuda a criar um ambiente mais igualitário, democrático e acolhedor.

Na verdade, a prática é uma tendência global (ROCHA, 2020).

As empresas que adotam a liderança servidora dentro de sua cultura organizacional dão muita atenção aos ambientes de desenvolvimento e estruturas de apoio que promovem altos níveis de satisfação dos funcionários. Além disso, o líder servo trabalha para a construção de uma organização de aprendizagem em que os indivíduos são encorajados a crescer e se tornar cada vez mais valiosos (IBC, 2019).

NATSUME (2015) explica que esse modelo de gestão permite a criação de um sistema de cooperação mútua e contínua, agregando conhecimentos e compartilhando ideias. Além disso, é um estilo de liderança com foco no capital humano e não apenas em resultados para a empresa, o que possibilita a adoção de práticas e políticas mais eficientes.

Segundo HUNTER (2004), “ser servidor significa identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo de que as pessoas realmente precisam.”

Em poucas palavras, a liderança é uma questão de amar as pessoas de verdade, identificando e satisfazendo suas necessidades legítimas. Amar é se doar para ajudar os demais a alcançarem o melhor de si. O teste definitivo da liderança é saber se, depois de algum tempo sob o comando de um líder, as pessoas saem da experiência melhores do que eram antes (HUNTER, 2004).

NATSUME (2015) elucida que o líder servidor é aquele que demonstra, no cotidiano, algumas posturas importantes, que fortalecem o ambiente de trabalho e reforçam a sua condição perante a equipe:

1. valoriza ideias e opiniões - um líder servidor valoriza a participação de seus liderados, colegas e gestores, e através do incentivo a inovação e a criatividade, estabelece uma cultura colaborativa. Também fortalece o respeito pelas diferenças e constrói relações de confiança. Esse líder sabe ouvir ativamente a equipe, explorando ideias, opiniões e habilidades específicas de todos;
2. possui poder de persuasão - a persuasão é uma das principais aptidões da liderança servidora. Através do poder de comunicação e do questionamento, o líder incentiva os colaboradores a enxergar a mesma situação por outros ângulos, de modo a encontrar novas soluções e a assumir outras responsabilidades;
3. reconhece as necessidades - o líder servidor sabe identificar necessidades, de forma a manter a gestão alinhada ao que realmente importa. Assim, é possível direcionar esforços para aspectos determinantes, como condições de trabalho, treinamento e capacitação e plano de carreira, de modo a eliminar as deficiências que cercam a equipe;
4. apoia e incentiva - o líder servidor também utiliza a delegação como ferramenta para o aprendizado, mas continua apoiando e incentivando os colaboradores, para que essa experiência seja realmente positiva. O encorajamento e o entusiasmo fazem parte da rotina deste líder;
5. identifica e prepara outros líderes servidores - a liderança servidora é um conceito mais abrangente, que ultrapassa as barreiras profissionais, por isso, o líder servidor busca sempre identificar e preparar outros líderes, para que esse estilo de gestão se multiplique, juntamente com seus benefícios;
6. pensa no indivíduo - o líder servidor pensa no indivíduo de forma completa e não apenas no profissional. Por isso, é capaz de perceber e agir, diante de problemas e dificuldades pessoais. Além disso, essa visão mais ampla permite iniciativas direcionadas a outros temas, como saúde, bem-estar, lazer e cultura;
7. adota a humildade - na liderança servidora, não há espaço para caprichos ou vaidades. Esse líder assume a humildade com característica de seu perfil, integrando-se a equipe, participando do dia-a-dia e orientando os colaboradores, sempre com simplicidade e maturidade.

Ainda, sobre os benefícios da liderança servidora afirma que:

“Atualmente, já existe um consenso entre empresários e gestores sobre a importância do capital humano para o sucesso dos negócios e que as equipes passaram a ser os verdadeiros diferenciais competitivos no mercado.

Assim, é preciso considerar práticas elementares para gestão de pessoas, de modo a assegurar a atração e a retenção de talentos, o desenvolvimento dos colaboradores, oportunidades de crescimento e altos índices de satisfação e engajamento.

**Neste cenário, o estilo de liderança adotado pela empresa tem imensa importância, pois influencia diretamente na percepção e no desempenho de todos os profissionais.** Desta forma, a liderança servidora apresenta uma série de vantagens, tanto para o negócio, como para os profissionais” (NATSUME, 2015, grifo nosso).

HUNTER (2004) encerra a teoria ao afirmar “as empresas precisam contar também com a mente, emoção e espírito dos seus colaboradores e isso só é possível quando o líder deixa de lado o desejo de poder e passa a servir, em vez de ser servido.”

Por fim, MAXWELL (2008 apud JORGE, 2019) faz uma abordagem que sintetiza o que é liderança no meio empresarial ao afirmar que:

“ Liderança é a disposição de assumir riscos; Liderança é o desejo apaixonado de fazer a diferença; Liderança é se sentir incomodado com a realidade; Liderança é assumir responsabilidade enquanto outros inventam justificativas; Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão; Liderança é abrir a mente e o coração; Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor; Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar; Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; Liderança é o poder de potencializar muitas vidas; Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados; Liderança é a integração do coração, da mente e da alma; Liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas; Liderança é o sonho transformado em realidade; Liderança é, acima de tudo, coragem.

## **7 CONCLUSÃO**

A liderança é um tema que suscita estudos nas diversas áreas do conhecimento. É um fenômeno típico dos grupos sociais e tem sua importância cada vez mais evidenciada nos meios militar e empresarial.

Conforme apresentado ao longo do trabalho, a carreira militar e a atividade empresarial possuem culturas organizacionais próprias.

A cultura do Exército Brasileiro é mais tradicional que a presente no meio empresarial, uma vez que é uma instituição que tem suas raízes fincadas na própria história da nacionalidade brasileira, a partir da Batalha de Guararapes (1648-1649).

Ademais, o EB é uma instituição fundamentada em valores e deveres, os quais permitem o cumprimento de sua missão constitucional, de contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais, cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.

Nesse quadro, o líder militar tem o papel de preservar e difundir aos seus comandados os valores basilares da instituição, mediando a sua internalização.

A cultura empresarial, por sua vez, possui aspectos que poderão contribuir para o desenvolvimento da liderança nível gerencial do EB:

- a importância dada ao público-externo (mercado consumidor/ sociedade);
- a importância dada ao público-interno (funcionários);
- a busca constante pelo alto padrão de desempenho; e
- o foco na qualidade e na inovação de processos;

A liderança empresarial precisa ser dinâmica e proativa, para antecipar-se aos cenários de incerteza. Existe uma predisposição das lideranças para encarar os desafios como oportunidades e não como ameaças. Assim, as mudanças são percebidas por todos como uma necessidade para preservar ou sublevar a organização.

Nesse caminho, valoriza-se a participação de todas as pessoas, como colaboradores no processo de desenvolvimento da empresa, em prol da sua competitividade.

Uma ferramenta bastante utilizada nas empresas e que poderá contribuir para o meio militar é a implementação de pesquisas de opinião nas organizações militares, junto ao público interno e, se for o caso, ao público externo. Por exemplo, uma pesquisa realizada junto aos usuários do sistema de saúde de um hospital militar poderia contribuir sobre as maiores demandas em relação à contratação de especialistas em determinada área da medicina. Em outra situação, uma pesquisa feita junto ao público de cabos e soldados de uma OM poderia indicar quais são as maiores necessidades percebidas pelos militares e, assim, subsidiar o Comandante de Organização Militar na priorização do emprego dos recursos públicos recebidos naquela unidade.

Em relação ao estudo do comportamento humano, deve fazer parte da capacitação profissional do líder militar gerencial (aprimoramento técnico-profissional), uma vez que, ao entender os aspectos que influenciam o desempenho de seus subordinados, terão melhores condições de potencializar seu rendimento.

É preciso compreender que a motivação é uma característica intrapessoal, construída de acordo com a subjetividade do indivíduo. Significa dizer que o líder militar não é o responsável pela motivação (ou desmotivação) do subordinado. Contudo, o líder cria as condições necessárias e que contribuem para impulsionar os demais militares no cumprimento da missão: “colocar as emoções a serviço de uma meta.”

Alguns aspectos da liderança empresarial podem ser implementados na liderança militar, como a valorização das lideranças emergentes, aquelas pessoas

que são escolhidas como representantes do grupo. Assim, uma ferramenta que pode ser empregada no meio militar é o teste sociométrico, a fim de identificar essas lideranças (até mesmo as lideranças negativas). Com essa informação o líder militar do nível gerencial terá melhores condições de levantar estratégias/abordagens para alcançar determinado grupo (uma seção da OM, uma companhia etc.).

Por exemplo, o cabo “ALFA”, auxiliar da 4ª Seção da OM “BRAVO”, foi apontado no teste sociométrico como uma liderança do grupo de cabos e soldados da OM. No Pelotão de Obras daquela OM, verifica-se que as atividades estão sempre atrasadas, que o efetivo de Sd daquela seção está desmotivado. A partir daí, será possível, de acordo com o estudo de situação do Estado-Maior da Organização Militar, assessorar que o cabo seja remanejado, a fim de potencializar o desempenho dos trabalhos do Pelotão de Obras.

Ainda, no que se refere ao comportamento humano, o líder precisa desenvolver uma série de competências afetivas que irão permitir o estabelecimento do vínculo com o grupo:

- competências afetivas intrapessoal: autoconhecimento + administração das emoções + flexibilidade etc.; e
- competências afetivas interpessoal: comunicação + gerenciamento de conflitos + empatia etc.;

O autoconhecimento, ou seja, a identificação pessoal das virtudes e das deficiências, aliado à administração das emoções permitirá ao líder manter a serenidade em todas as situações, não prejudicando a dinâmica do grupo. Não cabe ao líder, ao se deparar com uma situação-problema, descontrolar-se, levantar a voz ou destratar o subordinado. Determinados episódios negativos poderão comprometer sobremaneira sua liderança. Para liderar, o militar primeiramente precisa controlar suas emoções.

A flexibilidade é uma competência que permitirá ao líder alternar dentre os estilos de liderança: ser mais centralizador em situações que requeiram uma pronta-resposta (emprego real), ser mais democrático/participativo em ocasiões que envolvem a resolução de um problema do grupo (conflitos entre os integrantes de uma seção, por exemplo).

A comunicação é a base de qualquer relacionamento interpessoal. O líder precisa entender que a persuasão pode ser mais benéfica que a coerção. O



convencimento tem mais força que a simples execução por obrigação. A comunicação transforma um objetivo organizacional em um objetivo do grupo.

O gerenciamento de conflitos é uma realidade em quaisquer grupos sociais, pois nenhuma pessoa pensa igual a outra. A intermediação de crises é uma habilidade que deve ser desenvolvida pelo líder, a fim de preservar o bom ambiente de trabalho. Nesse sentido, deve se preocupar em manter a imparcialidade e justiça em todos os casos.

A empatia é a aptidão pessoal fundamental para o líder militar. Ao adotar, em todas as situações, uma postura empática em relação aos seus subordinados, plantará as sementes de uma liderança efetiva. Ter empatia é, antes de tudo, colocar-se no lugar de outrem, tentar entender seus problemas, suas limitações e suas motivações. Não significa deixar de cobrar o subordinado, mas entender que existe um momento certo para cobrar mais e outros momentos em que será preciso cobrar menos. Ressalta-se que as transgressões militares devem ser sempre apuradas, com o devido sereno rigor, que significa utilizar os instrumentos legais existentes.

As competências afetivas elencadas não são inatas, podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo da carreira, de acordo com a pré-disposição de cada militar. No meio empresarial, essas competências afetivas são tão valorizadas quanto no meio militar.

Ademais, o estudo das componentes motivacionais de Maslow permitirá ao líder militar do nível gerencial intervir em prol do aumento do desempenho profissional dos seus subordinados:

- ao reformar os alojamentos da sua OM, zelar pela alimentação de qualidade (e com segurança) do seu Setor de Aproveitamento – proverá as necessidades básicas para seus subordinados;

- ao reconhecer o esforço de cumprimento de missão de seus subordinados – proverá a necessidade de estima;

- ao procurar realocar o pessoal de acordo com suas capacidades, habilidades, atitudes, valores e experiências – proverá a necessidade de autorrealização;

- ao buscar um ambiente de trabalho salutar – proverá a necessidade de satisfação; e

- ao realizar uma avaliação de desempenho fidedigna – proverá a necessidade de justiça.

Através de pequenas mudanças, com foco no comportamento humano, individual ou coletivo, paulatinamente os sentimentos negativos, como a frustração e agressividade, serão substituídos por motivação, colaboração, espírito de cumprimento de missão, lealdade etc.

Além disso, do estudo da liderança empresarial, nível gerencial, depreende-se que é altamente adaptativa, com vistas acompanhar os cenários existentes (mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente). Por isso, o capital humano é cada vez mais qualificado, visto que é percebido como principal fator de êxito da organização.

Uma visão cada vez mais comum no mundo corporativo é a percepção da liderança servidora, a qual está voltada para a identificação e atendimento das reais necessidades do funcionário, criando as condições propícias para a exploração de suas potencialidades ao máximo. A liderança servidora é transformacional, modifica o ambiente da empresa, otimizando a atuação do grupo: cada elemento é mais forte trabalhando de forma colaborativa, servindo de inspiração para o desenvolvimento da liderança do nível gerencial no Exército Brasileiro.

Por fim, verifica-se que a liderança é uma condição desejável dentro da estrutura organizacional militar, uma ferramenta que inspira os homens e mulheres à ação. O fenômeno da liderança é multifacetado e recebe contribuição de várias áreas do saber e campos profissionais. Dos aspectos da liderança empresarial que podem contribuir para o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro, conclui-se que a proatividade, a inovação, a criatividade, o dinamismo e a compreensão do comportamento humano em prol da exploração das suas potencialidades são competências que devem ser incorporadas e/ou mais desenvolvidas nos líderes militares, em prol da consecução dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ABALLO, Rodrigo Villar. **Os fatores da liderança militar em tempos de paz.** Trabalho de Conclusão de Curso (Aperfeiçoamento em Operações Militares). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro: EsAO, 2010.

ALMEIDA, Rodrigo Dias Freire de. **Educação por Competências na Formação de Oficiais da Linha de Ensino Bélica: reflexões sobre a implementação da metodologia no Curso de Intendência da AMAN.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação Lato Sensu, para a obtenção do grau de especialista em Psicopedagogia Escolar. Rio de Janeiro: CEP/FDC, 2015.

AMAN-CC-SL. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN.** Resende: AMAN, 2018.

AMBRA COLLEGE. **Liderança e Inteligência Emocional: sinais de que o líder não é resiliente.** Disponível em: <https://blog.ambra.education/liderana-e-inteligencia-emocional/> Acesso em 7 de julho de 2020.

ANDRÉ, Rafael Rodrigues. **O Desafio da Implementação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial na Indústria Farmacêutica Pública.** Trabalho apresentado ao curso Master em Liderança e Gestão de Pessoas, Pós-Graduação latu sensu, Nível de Especialização – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

AQUINO, Leonardo Gomes. **Elementos caracterizadores da empresa.** Disponível em <http://estadodedireito.com.br/elementos-caracterizadores-da-empresa/> Acesso em 28 de julho de 2020.

ARAÚJO, Ariel Santos; NETO, Diogo Gonzaga Torres. **O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.** Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, UNIR, 2014.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo.** Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Mestrado em Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BARRETO, Rafael José Vieira. **Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

BARROS, Carlos Alberto do. **Comparação entre a Liderança Militar e a Liderança Empresarial sob os aspectos tipos de liderança e conhecimento técnico-profissional**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar. Rio de Janeiro: ECEME, 2019.

BELLINTANI, Nathalia. **Saiba como o desenvolvimento organizacional pode ajudar sua empresa**. Disponível em <https://www.pontotel.com.br/desenvolvimento-organizacional/> Acesso em 29 de julho de 2020.

BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1994.

BRASIL. Decreto Nº 3.182, de 23 de setembro de 1999. **Regulamenta a Lei Nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o Ensino no Exército e dá outras providências**. Brasil: DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3182](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3182) Acesso em 3 de junho de 2020.

BRASIL. Lei Nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. **Dispõe sobre o Ensino no Exército e dá outras providências**. Brasília: DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9786.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9786.htm) Acesso em 3 de junho de 2020.

BRASIL. Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Brasília: DF: Presidência da República, 2002. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil> Acesso em 28 de julho de 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102)**. 2.ed. Brasília, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército (EB20-MF-03.109)**. 5.ed. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Liderança Militar (C 20-10)**. 1. ed. Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. **O Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101)**. 1. ed. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Operações (EB70-MC-10.223)**. 5. ed. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Programa-Padrão de Instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP)**. 2. ed. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares** (EB10-VM-12.010). 2. ed. Brasília, 2016.

CABRAL, Isabela. **A Amazon é a marca mais valiosa do mundo**. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2019/06/amazon-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-veja-oito-curiosidades-sobre-a-empresa.ghtml>. Acesso em 30 de maio de 2020.

CÂNDIDO, Elis da Costa. **Fatores Organizacionais Influenciáveis na Motivação dos Servidores Públicos da Prefeitura de Paraíba do Sul – RJ**. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: UFF, 2016.

CARNEGIE, Dale. **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança**. Disponível em <https://portaldalecarnegie.com/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/> Acesso em 6 de julho de 2020.

CASTRO, Paulo César de. **A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro**. Revista Military Review Brasil Novembro-Dezembro 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 9.ed. 1ª reimpressão. Barueri/SP: 2016.

CRUZ, Jean Ricardo Souza. **Desenvolvendo a Inteligência Emocional na Liderança Militar na Área Administrativa**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública, 2019.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação (Exército). **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME**. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

DIAS, Adriano da Costa. **Estilos de Liderança de Chefes Militares em uma Unidade Operacional do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão em Administração Pública. Centro Universitário de Minas Gerais, MG, 2019.

DIAS, Elisângela. **Significado de Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em <https://www.significados.com.br/desenvolvimento-organizacional/> Acesso em 29 de julho de 2020.

DIANA, Daniela. **O que é Cultura?** Disponível: <https://www.todamateria.com.br/o-que-e-cultura/> Acessado em 27 de maio de 2020.

DINIZ, Aline. **Liderança – o desempenho do líder nas organizações**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-o-desempenho-do-lider-nas-organizacoes> . Administradores.com, 2010. Acesso em 28 de março de 2020.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6.ed. Lisboa: Rumo, 2003.

FERRÃO, Marco Antônio Fonseca. **A Teoria das Inteligências Múltiplas no Ensino e Aprendizagem de Língua Inglesa na Escola Pública**. Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como parte dos requisitos para a obtenção do título de MESTRE, pelo Curso de Pós – Graduação em Estudos Lingüísticos, área de Concentração em Lingüística Aplicada, Linha de Pesquisa: Ensino e Aprendizagem de Línguas. São José do Rio Preto: 2006.

FERREIRA, Kellison. **Entenda o que é Competitividade Empresarial**. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/competitividade-empresarial/> Acesso em 28 de julho de 2020.

FGV, Fundação Getúlio Vargas. **Mundo VUCA: como se preparar para o mundo das incertezas?** Disponível em <https://blog.ceem.com.br/mundo-vuca-como-se-preparar-para-o-mundo-das-incertezas/> Acesso em 29 de julho de 2020.

FILHO, Francisco de Salles Almeida Mafra. **Atividade Empresarial**. Disponível em <https://conteudojuridico.com.br/coluna/1793/atividade-empresarial> Acesso em 28 de julho de 2020.

FIORAVANTE, Richard Alves. **A influência da liderança moderna no desempenho dos Adjuntos de Comando do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

FLEURY, M.T.L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. São Paulo: Atlas, 1996.

GATES, Robert. **Reflexões sobre a Liderança**. Revista Military Review Março-Abril 2009.

GAZAL, Denise Marcon. **O que é Recursos Humanos**. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/o/14323>. Acesso em 1 de abril de 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GUEDES, Ronaldo. **Organizações: Conceitos e Classificação**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-conceito-e-classificacao> Acesso em 27 de maio de 2020.

GUIA BANCO. **Tipos de Mercado: global, fornecedor, consumidor e organizacional**. Disponível em <https://www.guiabanco.com.br/tipos-de-mercados.html> Acesso em 28 de julho de 2020

HECKSHER, Mario. **Precisamos de Líderes**. Brasília: Edição Digital, 2020.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. **A Mudança Organizacional Através da Liderança Eficaz**. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

HSMU, HSM University. **O que é e como lidar com o Mundo VUCA?** Acesso em <https://hsmuniversity.com.br/blog/mundo-vuca/> Disponível em 29 de julho de 2020.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Conheça as principais características da Liderança Servidora**. Publicado em 2019. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-as-principais-caracteristicas-da-lideranca-servidora/> Acesso em 3 de agosto de 2020a.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Conheça mais sobre as teorias motivacionais**. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao/> Acesso em 29 de junho de 2020b.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Entenda a Diferença entre Incentivo e Motivação para uma equipe no trabalho**. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-diferenca-entre-incentivoemotivacao-para-uma-equipe-no-trabalho/> Acesso em 15 de julho de 2020c.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Entenda como funciona a Teoria da Equidade**. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/entenda-como-funciona-teoria-da-equidade-fundamental-equipe-de-trabalho/> Acesso em 2 de julho de 2020d.

INDIGO, Gestão Empresarial. **Mundo VUCA: o que é e como se preparar**. Disponível em <https://redeindigo.com.br/mundo-vuca-preparar/> Acesso em 29 de julho de 2020.

INTELLIPLAN, Consultoria Empresarial. **Competitividade Empresarial: como alavancar o negócio**. Disponível em <https://www.intelliplan.com.br/competitividade-empresarial> Acesso em 28 de julho de 2020.

JORGE, Welson da Conceição. **Emprego das Habilidades dos Oficiais do Exército Brasileiro para os Desafios da Liderança Empresarial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

LUNDGREN, Ronaldo. **Teoria da Liderança Servidora**. Publicada em 2018. Disponível em <https://www.lideranca.blog.br/teoria-da-lideranca-servidora/> Acesso em 3 de agosto de 2020.

LUNDGREN, Ronaldo. **Teorias de Liderança**. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/teorias-de-lideranca>. Acesso em 16 de junho de 2020.

MACDONALD, Sean P. **A Liderança Baseada no Empirismo: como integrar a ciência da psicologia na construção de um modelo melhor de liderança**. Military Review, 2013.

MARQUES, José Roberto. **Conheça a Teoria da Atribuição**. Disponível em <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/teoria-da-atribuicao-novos-lideres/> Acesso em 16 de junho de 2020.

MARTINS, Ivo Fernando Pereira. **O que é Atividade Empresarial?** Disponível em <https://ivofpmartins.com.br/o-que-e-atividade-empresarial> Acesso em 28 de julho de 2020

MELO, Luísa. **Natura é a única brasileira entre as empresas mais éticas do mundo**. Disponível em <https://exame.com/negocios/natura-e-a-unica-brasileira-entre-as-mais-eticas-do-mundo/> Acesso em 30 de maio de 2020.

MOREIRA, Karine. **Mundo VUCA: aprenda tudo sobre liderança em ambientes mutáveis**. Disponível em <https://mereio.com/pt/blog/mundo-vuca> Acesso em 30 de julho de 2020.

MURÇA, Giovana. **Saiba o que é Ciências Humanas e suas Tecnologias**. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/revista/saiba-o-que-e-ciencias-humanas-e-suas-tecnologias>. Acesso em 27 de maio de 2020.

MYERS, David. **Introdução à Psicologia Geral**. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

NATSUME, Alexandre. **Entenda o Perfil do Líder Servidor**. Publicado em 2015. Disponível em <http://blog.treinamentoomongeoeexecutivo.com/entenda-o-perfil-do-lider-servidor/> Acesso em 3 de agosto de 2020.



NATURA. **Ética e Compliance**. Disponível em <https://www.natura.com.br/etica-compliance>. Acesso em julho de 2020.

NETO, Lauro Lima dos Santos. **A Liderança Militar e a Empresarial: semelhanças, diferenças, desafios e oportunidades**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

NETO, Vera Lúcia da Conceição. **Estilos de Liderança Praticados nas Empresas: modelos teóricos e práticas locais**. Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1.ed. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

NOBREGA, Hamilton Felix. **Liderança Servidora: novos líderes**. Disponível em <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/lideranca-servidora> Acesso em 3 de agosto de 2020.

OLIVEIRA, Ademir Rodrigues. **A Liderança Militar Aplicada no Processo Decisório do Exército Brasileiro nos Grandes Comandos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Era da Informação**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/era-informacao.htm> Acesso em 13 de julho de 2020.

PERIARD, Gustavo. **A Hierarquia de Necessidades de Maslow: o que é e como funciona**. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acesso em 29 de junho de 2020.

PIMENTA, Tatiana. **Behaviorismo: guia completo sobre a Psicologia Comportamental**. Disponível em <https://www.vittude.com/blog/behaviorismo/>. Acesso em 1 de abril de 2020.

PIRES, José C.S.; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública (RAP), 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 14.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Erico. **O que é uma Liderança Servidora e Como Aplicá-la?** Disponível em <https://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-uma-lideranca-servidora-e-como-aplica-la/> Acesso em 3 de agosto de 2020.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias**. Goiânia: Fragmentos de Cultura, 2013.

RODRIGUES, Zuleide Blanco. **Os quatro pilares de uma educação para o século XXI e suas implicações na prática pedagógica**. Disponível em: [https://www.educacional.com.br/articulistas/outrosEducacao\\_artigo.asp?artigo=artigo0056](https://www.educacional.com.br/articulistas/outrosEducacao_artigo.asp?artigo=artigo0056) Acesso em 13 de julho de 2020.

ROMANZOTI, Natasha. **Os 9 Tipos de Inteligência**. Disponível em: <https://hypescience.com/os-9-tipos-de-inteligencia-que-todos-temos/> Acesso em 6 de julho de 2020.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEWELL, Gerald F. **A Inteligência Emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército**. Revista Military Review, 2010.

SILVA, Éder Cordova. **A Cultura Organizacional no Exercício da Liderança Estratégica no Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

SILVA PINTO, Thiago Cesar. **Teorias acerca da liderança e suas aplicações em Organizações Militares**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2016.

SITWARE Gestão Empresarial. **O que é Mundo VUCA: aprenda a lidar com a insegurança**. Disponível em <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/mundo-vuca-o-que-e/> Acesso em 29 de julho de 2020.

SALOVEY, P., & Mayer, J. D. (1990). **Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality**. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso em 6 de julho de 2020.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STAUDT, Daniela; REGGIORI, Guilherme Malheiros. **O Real Significado da Motivação**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração – Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul: UFSM, 2017.

STEP CONSULTORIA. **Análise de Mercado: o que é e para que serve?** Disponível em <http://www.stepconsultoria.com/analise-de-mercado/> Acesso em 28 de julho de 2020.

TAVARES, Fernanda Marina. **O que é e quais as características do mercado empresarial?** Disponível em <https://marketingfuturo.com/o-que-e-e-quais-as-caracteristicas-do-mercado-empresarial/> Acesso em 28 de julho de 2020.

TROMPENNAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.