

LIDERANÇA - COMPREENSÃO, PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO: Relato de uma experiência de ensino no CBMSC

Marcos de Oliveira

Coronel BM RR do CBMSC. Mestre em Engenharia Civil pela UFSC. E-mail: marcosoliveira@cbm.sc.gov.br

Resumo

O presente artigo aborda o tema da liderança e representa uma síntese das observações e experiências acumuladas pelo autor como comandante e professor da disciplina de liderança militar no Centro de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. O principal objetivo do artigo é o de compartilhar uma experiência de ensino aprendizagem com foco no desenvolvimento da atividade da liderança no ambiente militar. Trata-se de um relato de caso e segue a metodologia de desenvolvimento de liderança adotado pelo *Center for Creative Leadership*, Instituição líder mundial no desenvolvimento e pesquisa sobre liderança. Em linguagem simples e objetiva, sugere maneiras de melhorar o ensino da liderança, expõe ideias próprias, conceitos teóricos, reflexões e tendências sobre o desenvolvimento horizontal e vertical da liderança, buscando fomentar sua relevância na formação dos novos militares, e estimular seu interesse e estudo no ambiente da caserna.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Militar. Desenvolvimento de Liderança Vertical.

1 INTRODUÇÃO

Sempre gostei da temática da liderança, mas confesso que só fui estudá-la seriamente a partir de 2008, quando participei de uma pós-graduação em Administração Pública, com ênfase na Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar, realizado pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) e a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

Nos anos seguintes cursei duas disciplinas sobre o tema (Poder e Liderança, e Desenvolvimento de Liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento) no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Em seguida, tive a oportunidade de candidatar-me e ser aprovado para lecionar a disciplina de Chefia e Liderança Militar, em diferentes Cursos de Formação de Bombeiro Militar (CFC, CFS, CFO, CCEM e CAEE).

Este artigo apresenta, de forma sucinta, uma síntese das observações e experiências que acumulei ao longo da carreira, na qualidade de comandante e líder militar, bem como, no exercício da função de palestrante e professor de liderança militar.

O principal objetivo do artigo é o de compartilhar uma experiência de ensino aprendizagem com foco no desenvolvimento da atividade da liderança no ambiente da caserna. Quero compartilhar com o leitor ideias próprias, conceitos teóricos, reflexões e tendências sobre a atividade da liderança e seu futuro, de forma a estimulá-lo a iniciar seu próprio aprendizado sobre o tema.

2 DESENVOLVIMENTO

O estudo da liderança exige inicialmente que o interessado compreenda sua definição. Em princípio tal tarefa parece simples, basta escolher um autor de preferência e finalizar a sentença: "Liderança é...". No entanto, Stogdill (1974, p.7 apud Northouse, 2016) apontou em uma revisão sobre estudos de liderança, "que existem quase tantas definições diferentes de liderança como pessoas tentando defini-la".

Durante minhas pesquisas encontrei inúmeras definições diferentes, e por vezes contraditórias, sobre a expressão "liderança". Logo, faz-se necessário compreender que a liderança representa um tema de grande introspecção acadêmica e profissional, de conceito amplo, influenciada por fatores diversos e em constante transformação.

Objetivando apresentar uma breve retrospectiva das diferentes conceituações que a liderança já enfrentou e sua evolução ao longo dos tempos, adaptei um resumo a partir dos trabalhos de Rost (1991) e Northouse (2016), conforme segue.

Nos anos 40 e 50, a atividade da liderança começou a ser estudada nos centros universitários e era entendida como o comportamento de um indivíduo enquanto envolvido na direção de atividades em grupo, ao mesmo tempo que, já distinguia a liderança por persuasão (uso do poder e autoridade pessoal), da liderança por coerção (uso do poder da posição).

Nas décadas de 60 e 70, a definição predominante de liderança concentrou-se no comportamento do líder como alguém que influencia as pessoas em direção ao alcance de objetivos compartilhados. Ganhou força uma nova abordagem que priorizava o comportamento organizacional, e a liderança passou a ser vista como um processo recíproco de mobilização em um contexto de competição e conflito a fim de alcançar objetivos individuais e também metas organizacionais.

Os anos 80 e 90 se caracterizaram por uma grande produção de pesquisas e publicações acadêmicas sobre a natureza da liderança. Como resultado, o número de definições sobre liderança ampliou-se consideravelmente, com destaque para os seguintes tópicos: o retorno das pesquisas sobre traços de liderança como forma de alcançar a excelência; a concentração das definições com base nos processos de influência que o líder exerce sobre os seus liderados e; ênfase no conceito de que liderança é influência não coercitiva.

Nos anos seguintes, iniciou-se um movimento que acabou conhecido como o da liderança transformacional, que definia a liderança como um processo de transformação, que ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com os outros de tal forma que líderes e seguidores se transportam para níveis mais altos de motivação, moralidade e bem-estar. Neste período, as questões éticas passaram a ser valorizadas e incorporadas aos estudos de liderança.

Finalmente, no século XXI, os debates continuaram e emergiram pesquisas enfatizando o conceito de que a liderança é um processo no qual um indivíduo (líder) influencia um grupo de indivíduos (seguidores) para alcançar

objetivos comuns. Entre essas novas abordagens emergentes, destacam-se: (1) a **liderança adaptativa** em que os líderes incentivam os seguidores ao aperfeiçoamento, distinguindo problemas técnicos de problemas adaptativos, o que implica na mudança de crenças, valores e comportamentos através do confronto de ideias e o enfrentando de desafios e mudanças constantes e aceleradas; e (2) a **liderança autêntica** que se destaca como um processo que extrai capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta em um maior autoconhecimento e comportamentos autorregulados por parte dos líderes e seus associados, estimulando um autodesenvolvimento positivo e continuado.

Percebe-se que, com o passar do tempo e as constantes mudanças globais, a compreensão da definição da liderança passou por distintos conceitos para diferentes grupos de interesse.

Atualmente, de acordo com o *Center for Creative Leadership* (CCL1) a compreensão da liderança sofreu profundas modificações e passou de um enfoque que tinha como alvo principal o desenvolvimento de líderes individuais para a consolidação de um novo modelo de crenças e práticas de liderança coletiva.

Os avanços oriundos das novas tecnologias de colaboração e Internet desmantelaram muitos dos limites físicos que antes impediam as pessoas de trabalharem juntas. No entanto, à medida que esses limites físicos são removidos, os limites que ainda existem nos relacionamentos humanos permanecem. Os enormes desafios que enfrentamos (mudanças climáticas, desastres naturais, guerras, doenças, injustiças, desigualdades, violência) só podem ser resolvidos por pessoas que trabalhem unidas em ações colaborativas (Johansen, 2009).

Necessitamos de um novo modelo de liderança que possa enfrentar os novos desafios globais do mundo VUCA². A liderança está se tornando cada vez mais um processo compartilhado por pessoas em toda a estrutura organizacional, em vez de uma responsabilidade de apenas uns poucos indivíduos do topo da organização.

Segundo o *Center for Creative Leadership*, o modelo DAC (de Direção, Alinhamento e Comprometimento), torna possível indivíduos trabalharem juntos de forma efetiva para alcançarem resultados coletivos.

As questões essenciais da liderança coletiva concentram-se na natureza e na criação da direção compartilhada; na forma, técnicas e usos do alinhamento e na variedade e tipos de compromissos bem como o seu desenvolvimento e constante atualização. O foco deixa de ser o indivíduo e suas habilidades e passa a ser o contexto e os processos relacionais de liderança e seus resultados e impactos no coletivo.

Logo, para saber se a liderança coletiva realmente está acontecendo numa organização é preciso garantir que esses três pontos estejam presentes: (1)

¹O CCL é uma Instituição educacional internacional, sem fins lucrativos, líder no desenvolvimento de liderança e pesquisa, fundada em 1970 e sediada em Greensboro, Carolina do Norte, EUA.

²VUCA é um acrônimo originalmente adotado pelo *U.S. Army War College* para descrever o ambiente político-militar dos Estados Unidos pós guerra fria no final da década de 90, e o seu significado, traduzido do inglês, é Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). A expressão VUCA passou a ser empregada pelas escolas de negócios para descrever o ambiente caótico, turbulento e em rápidas e constantes mudanças que representa o cotidiano das organizações. O mundo VUCA é o novo normal.

Direção: caracterizada por uma concordância sobre o que o coletivo está tentando alcançar em relação a missão, objetivos e metas organizacionais; (2) Alinhamento: caracterizado pela atenção ativa (*mindfulness*) e uma coordenação efetiva que integre diferentes perspectivas e aspectos do trabalho para que ele se encaixe ao propósito da direção compartilhada; e (3) Compromisso: caracterizado pelo esforço, pela postura das pessoas que estão promovendo o sucesso coletivo e não apenas o seu sucesso individual como prioridade. (Drath et al, 2008 e Palus; McGuire; Ernst, 2012).

Sob essa nova perspectiva, o desenvolvimento da liderança abrange mais do que o simples desenvolvimento pessoal, e inclui também o desenvolvimento de relacionamentos, o desenvolvimento de equipes, o próprio desenvolvimento organizacional e mudanças nos padrões de comportamento das organizações.

Tal mudança obviamente afeta as organizações militares, que precisam adaptar-se ao novo e investir na formação de seus integrantes (oficiais, praças e funcionários civis), afinal, como bem disse Drucker (2002): "As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Nenhuma organização pode ir melhor do que as pessoas que tem. Toda organização desenvolve pessoas; não há escolhas. Ou ela as ajuda a crescer ou impede seu crescimento. Ou as forma ou as deforma."

Agora que já temos uma melhor compreensão do que é liderança, vamos partir para um novo tópico, ou seja, como praticá-la de forma ética e efetiva?

De acordo com Jackson e Parry (2010, p.33-35), há duas formas de responder essa pergunta. Uma baseada no conhecimento empírico e outra baseada no conhecimento científico. A resposta baseada no conhecimento popular considera que os líderes precisam de apenas três qualidades essenciais à promoção de uma liderança ética e efetiva: **competência, aspiração e integridade**. A competência é representada pelo conhecimento, habilidades e atitudes do líder. A aspiração é uma qualidade fundamental e indispensável a qualquer líder eficiente, pois se você não aspira verdadeiramente liderar, nada vai acontecer. Finalmente, a integridade é representada pelo caráter e comportamento moral que ajuda os líderes a obterem a confiança e o respeito de seus liderados. Já a resposta baseada no conhecimento científico acrescenta outras três qualidades essenciais ao líder efetivo. Em primeiro lugar, uma **elevada convergência interna de controle**, o que significa que o líder acredita que os eventos em sua própria vida são determinados por suas próprias ações, em vez de pelo acaso ou por forças desconhecidas e incontroláveis (ele não prevê o futuro, mas ajuda na sua construção). Em segundo lugar, a liderança eficiente requer um **alto grau de maturidade e estabilidade** ou, em outras palavras, aquilo que Daniel Goleman chamou de "inteligência emocional". Em terceiro lugar, os líderes devem demonstrar uma **força motivacional altamente socializada**. Isso significa que eles deveriam extrair prazer e um sentimento de realização da sua capacidade de influenciar pessoas e eventos em benefício de outros e da organização, em vez de em benefício próprio.

Essas questões são normalmente bem discutidas em cursos de formação, no entanto, após participar de vários treinamentos, onde normalmente uma equipe de instrutores qualificados se reúne com um grupo de participantes e lhes ensina novas ferramentas e metodologias para o desenvolvimento de uma

liderança prática, ética e eficaz, é comum escutarmos ao final do treinamento, especialmente durante dinâmicas de grupo, que todos aprenderam muito e se comprometem a fazer grandes mudanças no trabalho. Mas aí, todos retornam para suas Organizações Militares de origem e, em pouco tempo, a motivação se transforma em desânimo e frustração, e as rotinas e velhos hábitos reaparecem.

Porque é tão difícil mudar? Porque as capacitações não alcançam mudanças produtivas e duradouras? Estudando e pesquisando esse problema, Nick Petrie (2014), identificou quatro razões porque muitas disciplinas e programas de desenvolvimento de liderança não funcionam, são eles: (1) **Foco errado**: muito tempo é gasto na entrega de informações e conteúdos e não no árduo trabalho de desenvolver os próprios líderes. Afinal a maioria dos líderes já sabe o que deveria estar fazendo; o que falta é o desenvolvimento pessoal para fazê-lo melhor; (2) **Falta de conectividade**: Embora o conteúdo dos programas possa ser muito interessante, muitas vezes é desconectado do trabalho real do líder militar. Quando o líder retorna ao mundo "real" na caserna e é sobrecarregado por tarefas, é muito difícil converter o que foi aprendido na teoria em ações práticas que resolvam problemas reais do dia a dia; (3) **Líder isolado**: a maioria dos programas não consegue engajar todos os demais colaboradores no processo de desenvolvimento de liderança. Como resultado, alguns líderes militares mudam sua forma de ser e acabam perdendo o apoio dos colegas e sentindo forte resistência por parte daqueles que acabam surpreendidos e incomodados pelas mudanças comportamentais do líder; e (4) **Cursos ou disciplinas sem continuidade**: Os treinamentos são concebidos como eventos de curto prazo (que trabalham somente estímulos) e não como processos ao longo do tempo (que atuam no desenvolvimento e ampliação da consciência). Assim, uma capacitação acaba promovendo um bom impulso de curto prazo, mas falha no acompanhamento contínuo para solidificar novos pensamentos e comportamentos em novos hábitos.

A solução para tais problemas encontra-se no desenho e desenvolvimento de programas de capacitação e disciplinas que busquem resolver todos esses problemas de uma só vez, ou seja: (1) Com foco mais no desenvolvimento pessoal do líder, e menos nos conteúdos; (2) Conectando o desenvolvimento pessoal e o próprio trabalho, como ações inseparáveis – lembre-se de que cada missão é também uma oportunidade de desenvolvimento e ampliação de experiências pessoais; (3) Criando fortes redes de desenvolvimento e interação com os outros no ambiente de trabalho - superiores, pares e subordinados; e (4) Compreendendo que o desenvolvimento da liderança é um processo continuado, não um evento.

Organizações Militares de sucesso e interessadas em apoiar e facilitar o desenvolvimento de seus colaboradores precisam levar a temática do desenvolvimento da liderança para a sala de aula e incentivar seu estudo continuado.

Infelizmente, o desenvolvimento da liderança é algo que a maioria dos professores não teve. No âmbito militar, o ingresso na carreira passa obrigatoriamente por um curso de formação, normalmente realizado num Centro de Ensino, o qual deveria contar com um corpo docente com grandes habilidades em liderança. Vale observar aqui que o segredo para o desenvolvimento da liderança em sala de aula é uma questão menos de ensino

e mais de se criar espaços para que as pessoas aprendam sobre si mesmas e sobre os outros e suas relações.

Professores/instrutores devem estar dispostos a adotar o papel de facilitadores no processo de ensino-aprendizagem e, por vezes, se afastar de práticas tradicionais de ensino, apenas focadas na aprendizagem mecânica (decoreba). Para isso, precisam do apoio de seus dirigentes mais elevados e o suporte de ferramentas educacionais. Sugere-se o emprego de métodos interativos e socráticos, nos quais os alunos em formação sejam estimulados a participar ativamente da capacitação, fazendo perguntas, dialogando sobre temas e objetivos de capacitação e refletindo sob o alcance desses objetivos e conteúdos.

Os professores que adotam essas metodologias conseguem aumentar a atenção e a participação de seus alunos. Outro aspecto fundamental é o exemplo pessoal, pois de nada vale discutir questões éticas e a importância do cumprimento de normas e procedimentos, se o instrutor não é o primeiro a cumpri-las. Quem recomenda a leitura e não lê; exige pontualidade e se atrasa; cobra artigos bem elaborados, mas não prepara suas aulas; e outras coisas do gênero, perde a credibilidade e, em liderança, a integridade do líder é fundamental para a construção de relações de confiança mútua.

Outro aspecto que merece destaque neste tópico ligado à prática da liderança, diz respeito as atividades de *coach* e *mentoring*.

Oliveira (2015, p.33) nos ensina que a expressão mentoria ainda é pouco conhecida no Brasil e "não é raro ver o mentor ser confundido com outros dois tipos de agentes que trabalham com o desenvolvimento humano - o professor e o *coach*". O **professor** (ou instrutor, como comumente identificamos o professor no meio militar), atua numa etapa mais básica da formação, oferecendo treinamento e instrução por disciplinas ou cursos de curta duração. O **coaching** trabalha no desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), com foco no cotidiano e, normalmente, no curto prazo. Já o **mentoring**, atua no desenvolvimento de longo prazo, numa relação de protetor e protegido, aproximando um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente, que proporcionará orientação e aconselhamento na carreira.

Nos últimos três anos, participei do **Programa Mentoring**, que integra o Pró-Líder, um Programa para o desenvolvimento de atividades de liderança, ética e compromisso social, desenvolvido e coordenado pelo Setor de Psicologia, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM), do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC).

O Pró-Líder *Mentoring* é um eixo transversal do ensino no CEBM, e contempla aspectos que perpassam as disciplinas da formação acadêmica, representando um reforço educacional por meio de atividades extraclasse, que priorizam a experiência como fundamento do aprendizado e, que foi especialmente desenhado para auxiliar os Cadetes (futuros oficiais ainda em formação) do CBMSC. O programa se baseia num modelo de gestão proposto por Chris Argyris, professor emérito da Universidade de Harvard, que considera que quanto maior a maturidade de uma pessoa, menor a necessidade de controle sobre ela, e vice-versa.

Betof (2011, p.210) afirma que "uma das formas mais significativas pelas quais os alunos aprendem o que realmente é importante em uma organização é

por meio do exemplo que seus líderes dão”. Assim, as impressões deixadas e as lições aprendidas pelos líderes e liderados em cenários de mentoria parecem vitais para o sucesso de qualquer organização, seja ela, empresarial, educacional, governamental ou de serviços.

No entanto, não nos enganemos, o jovem profissional de hoje não necessita de mentoria por ser incompetente. Na verdade, ele tem um potencial maior do que qualquer outra geração de jovens que chegou ao mercado de trabalho. Afinal, as novas gerações foram mais estimuladas e possuem muito mais acesso às informações e uma singular competência em relação as novas tecnologias. O problema é que se não falta competência, falta experiência e maturidade, que será mais facilmente desenvolvida mediante uma formação adequada, um trabalho supervisionado e o apoio de professores, *coachings* e mentores veteranos.

Terminadas as considerações acerca da liderança prática, vamos agora para o tópico final do artigo, relativo ao desenvolvimento de líderes. Qual a melhor estratégia para desenvolver líderes militares em atividades de liderança? Partindo da premissa de que a aprendizagem só ocorre quando você muda comportamentos, podemos retornar a questão do quanto mudar é difícil.

Na verdade, ainda não sabemos muito a respeito da razão pela qual modificar comportamentos é algo tão difícil e o que podemos fazer em relação a isso. Para exemplificar essa situação, um estudo médico demonstrou que mesmo que os médicos digam a seus pacientes cardíacos mais graves que literalmente morrerão se não mudarem seu estilo de vida (fazer dieta, exercitar-se e parar de fumar), ainda assim apenas um em cada sete consegue fazer tais mudanças de forma duradoura!

Estudos conduzidos por Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey, pesquisadores de educação e liderança da *Harvard University*, estão trazendo luz a essa questão. No livro “Imunidade a mudança”, de 2010, eles discutem porque é tão difícil mudar e como podemos, ao mesmo tempo, querer muito mudar e ter comportamentos que acabam indo contra esse desejo. Kegan e Lahey defendem a ideia de que o problema não é comportamental e sim, um problema de *mindset* (de mentalidade, de atitude mental).

Vale a pena recordar que há 30 anos, se você pedisse aos especialistas para explicar como funcionava o desenvolvimento e a complexidade mental de uma pessoa, provavelmente eles diriam que ela cresceria do nascimento até os 20 anos e depois seguiria uma linha contínua e inalterada de maturidade máxima. Entretanto, pesquisas mais recentes indicam que adultos estão experimentando um avanço qualitativo em sua complexidade mental, semelhante aos saltos existentes durante a infância e adolescência, também em outras idades mais avançadas. As pesquisas de Kegan e Lahey descrevem a existência de diferentes e crescentes níveis de complexidade, denominados de platôs de desenvolvimento mental adulto, os quais são sucessivamente de maior complexidade que o anterior e somente alcançados mediante a aplicação de novos e mais experimentados recursos psicológicos, capacidade de inovação, autogestão, responsabilidade pessoal e integridade.

Os platôs normalmente são classificados em **mente socializada** (procura ser liderado e é seguidor fiel = dependente), **mente autoral** (aprende a liderar, resolve problemas = independente) e **mente autotransformadora** (lidera para

aprender, descobre problemas = interdependente). Para prosseguir evoluindo e mudando de uma mente socializada para uma mente autoral e, depois uma mente autotransformadora é necessário usar uma ferramenta denominada de metodologia *immunity to change* (imunidade à mudança) e estar disposto a enfrentar desafios adaptativos, pois o mundo em constante mudança exige tal postura. Isso explica porque líderes que atuavam anteriormente com sucesso, agora fracassam diante de um mundo complexo e onde as mudanças ocorrem com velocidade cada vez maior.

Felizmente, graças as novas pesquisas, sabe-se agora que quando tentamos mudar um hábito ou um comportamento e não conseguimos é porque de alguma forma este comportamento está nos trazendo algum ganho e nos protegendo de alguma ameaça a que poderíamos estar expostos caso agíssemos de outra maneira. Como exemplo, podemos citar um líder militar que percebe que é centralizador excessivo e gostaria de mudar esse comportamento. Numa análise de seu sistema imune poderíamos identificar que, na verdade, se esse líder deixar de ser centralizador as pessoas dependerão menos dele e ele se sentirá menos importante para os seus comandados. Sendo assim, mesmo que conscientemente ele queira mudar, ele acaba agindo inconscientemente no sentido contrário e se protege da possibilidade de perder a importância que acredita ter para a sua equipe (crença de que o líder só obtém respeito dos subordinados se demonstrar que sabe fazer o trabalho melhor que eles). De alguma forma, tal descoberta ajuda a compreender melhor problemas clássicos de dificuldades de relacionamento e convívio entre chefes e subordinados, bem como, comportamentos autoritários e inflexíveis, os quais refletem tão somente fraquezas bem protegidas e, às vezes inconscientes, vivenciadas por gerações.

Assim, se você deseja realmente fazer uma mudança (pessoal ou profissional), reflita bem sobre estas questões e, se possível, traga-as para a sala de aula: (1) Qual o comportamento que quero mudar? (2) O que eu ganho me comportando desta forma? (3) O que eu perderia se modificasse esse comportamento? (4) Que crenças estão por trás desse comportamento? Somente alterando nossas crenças e valores, conseguiremos alterar comportamentos de forma consciente e duradoura.

Finalizando o artigo, vale registrar que quando se fala em desenvolvimento humano, é importante distinguir entre **desenvolvimento horizontal e vertical**.

O crescimento horizontal e a expansão acontecem através de muitos canais, tais como escolaridade, treinamento e desenvolvimento, autoaprendizagem e aprendizagem ao longo da vida, bem como simplesmente através da exposição à vida e pelo acúmulo de experiências. Já o desenvolvimento vertical em adultos é mais raro. Refere-se a como aprendemos a ver o mundo através de novos olhos, como mudamos nossas interpretações das experiências vividas e como transformamos nossas visões da realidade. Descreve aumentos do que estamos cientes, ou a que podemos prestar atenção e, portanto, o que podemos influenciar e integrar. Em geral, transformações da consciência humana ou mudanças em nossa visão da realidade são mais poderosas do que qualquer quantidade de crescimento e aprendizado horizontal.

De forma geral, programas de desenvolvimento vertical em liderança são baseados na teoria do desenvolvimento do ego de Jane Loevinger e incorporam pesquisas mais recentes orientadas por Robert Kegan, Susanne Cook-Greuter e Ken Wilber (Oliveira, 2018).

O desenvolvimento "**vertical**" é diferente do "**horizontal**". O desenvolvimento horizontal representa o modelo tradicional de formação de líderes em Organizações Militares e é definido como a aquisição de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) somadas a experiência acumulada pelo líder. Embora importante, o desenvolvimento horizontal não leva o líder a novas formas de interpretar a si mesmo e ao mundo, ou a transformar a sua capacidade de ampliar perspectivas.

Assim, o desenvolvimento vertical representa o novo paradigma da liderança e é definido como a estimulação da capacidade de enxergar novas perspectivas, alterando as suposições fundamentais sobre o eu, os outros e a própria vida e o trabalho em geral.

De acordo com Metcalf e Palmer (2011), "A liderança precisa da inovação assim como a inovação exige processos de liderança e, combinando-os, você pode melhorar sua performance e resultados." Mas é preciso compreender que o desenvolvimento efetivo de uma liderança emergente, do tipo inovadora, requer uma análise profunda e equilibrada de quatro dimensões (com base na Teoria Integral de Ken Wilbert): a comportamental (inclui o comportamento pessoal, a performance individual); a intencional (inclui emoções e pensamentos - sua identidade, inteligência emocional, empatia); a cultural (inclui valores, relacionamentos - habilidades de comunicação, clima organizacional); e a social (inclui o meio social e o meio ambiente - estruturas, processos, *networks*, resultados organizacionais).

Os mesmos autores afirmam que é possível medir a liderança avaliando os resultados dos processos de influência através de dois critérios específicos: **competência** ou proficiência objetiva (focada no desenvolvimento horizontal) e **capacidade** ou habilidades subjetivas (focada no desenvolvimento vertical).

A competência é responsável pela proficiência geral do líder, explora o saber e o saber fazer prático. Trata-se de um critério mais objetivo e quantitativo. Inclui qualidades mais objetivas, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes ligadas aos saberes funcionais, somados a experiência do líder.

A capacidade descreve a habilidade de introspecção, de autoavaliação e empatia do líder. Trata-se de um critério subjetivo e qualitativo. Inclui qualidades mais subjetivas, tais como: o desenvolvimento do pensamento complexo, da visão sistêmica, a capacidade de ter múltiplas perspectivas, empatia, engajamento e resiliência pessoal.

Se, de certa forma, o desenvolvimento vertical representa um exercício de maior profundidade, por outro lado, pode ser mais fácil do que acumular conhecimentos e habilidades. Afinal não é simples saber mais e mais em um mundo onde parece que nunca sabemos o suficiente. Em vez disso, praticar esses hábitos pode nos encorajar a desacelerar e gastar mais tempo pensando sozinho ou em conversas com outras pessoas.

3 CONCLUSÕES

O presente artigo representa uma experiência pessoal que buscou compartilhar com o leitor ideias próprias, reflexões e tendências sobre o ensino da liderança no ambiente militar.

Inicialmente foi apresentada uma breve retrospectiva das diferentes conceituações da liderança e sua evolução ao longo dos tempos. Foram identificados alguns componentes centrais no fenômeno da liderança, a saber: a atividade da liderança é um **processo**, através do qual um indivíduo (líder) exerce **influência**, sobre um **grupo** de indivíduos organizados (liderados), em seus esforços para atingir um **objetivo** comum (seja para cumprir tarefas importantes, seja para consolidar ideias e valores e gerar resultados positivos).

Em seguida, viu-se que muitos programas de desenvolvimento de liderança não funcionam, produzindo estímulos temporários, que não conseguem produzir mudanças efetivas permanentes. A solução para tais problemas encontra-se no desenho e desenvolvimento de programas de capacitação e disciplinas que tenham foco no desenvolvimento pessoal do líder, promovam o desenvolvimento pessoal e o próprio trabalho, como ações inseparáveis, criem fortes redes de desenvolvimento e interação com os outros no ambiente de trabalho e compreendam que o desenvolvimento da liderança é um processo continuado, não um evento isolado.

Percebe-se que faz-se necessário um novo modelo de liderança que possa enfrentar os novos e crescentes desafios globais, representados pelo mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Afinal, parece-nos uma verdade-evidente que o mundo natural, nossas vidas, nosso trabalho e nosso bem-estar coletivo são interdependentes. Tudo está ou acabará conectado. A liderança está se tornando cada vez mais um processo compartilhado por pessoas em toda a estrutura organizacional, em vez de uma responsabilidade de apenas uns poucos indivíduos do topo da organização. Isso está motivando uma mudança no modelo tradicional de ensinar liderança (centrado no tripé = líder, liderado e objetivo, com foco no EU) para um novo modelo de liderança coletiva (centrada no DAC, com foco no NÓS).

Sob essa nova perspectiva, o desenvolvimento da liderança abrangerá mais do que o simples desenvolvimento pessoal de militares em formação, e necessitará incluir novos aspectos, tais como: o desenvolvimento de relacionamentos, o desenvolvimento de equipes, o próprio desenvolvimento organizacional e mudanças nos padrões de comportamento de todos.

Organizações Militares alinhadas com a modernidade e interessadas em apoiar e facilitar o desenvolvimento de seus colaboradores precisam investir no desenvolvimento da liderança em todos os níveis organizacionais, especialmente nos cargos mais elevados.

Para os Centros de Ensino Militares, sugere-se o emprego de métodos interativos e socráticos, nos quais os alunos em formação sejam estimulados a participar ativamente da capacitação, fazendo perguntas, dialogando sobre temas e objetivos de capacitação e refletindo sob o alcance desses objetivos e conteúdos.

Viu-se que a liderança pode ser desenvolvida de forma horizontal e vertical. O desenvolvimento horizontal é bem conhecido dos militares e

representa o modelo tradicional de formação, definido como a aquisição de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) somadas a experiência acumulada. Já o desenvolvimento vertical representa o novo paradigma da liderança, ainda pouco conhecido e estudado, definido como a estimulação da capacidade de enxergar novas perspectivas, alterando as suposições fundamentais sobre o eu, os outros e a própria vida e o trabalho em geral.

Tomar consciência de que podemos crescer verticalmente, não apenas horizontalmente, pode nos ajudar na construção de um modelo de liderança mais efetivo e merece ser incorporado no modelo de capacitação e desenvolvimento dos Centros de Ensino Militar.

Em vez de apenas nos concentrarmos em adquirir mais e mais informações para melhorar nossas competências, podemos dedicar tempo para cultivar a habilidade de ver as coisas de um jeito diferente, ampliando nossa consciência e possibilitando um novo olhar que torne aquilo que era invisível, em algo visível. Para aqueles que pretendem ser líderes mais eficazes e antenados com a modernidade, engajar-se no caminho de desenvolvimento vertical poderá representar um ótimo caminho a seguir.

REFERÊNCIAS

- BETOF, Edward. **Líderes como mentores e professores**: estratégias atemporais de desenvolvimento de liderança. In: BIECH, Elaine. Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 207-218.
- DRATH, W. H.; McCAULEY, C. D.; PALUS, C. J.; VAN VELSOR, E.; O'CONNOR, P. M. G.; McGUIRE, J. B. **Direction, alignment, commitment**: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 2008, 635-653.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002. p.80
- JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- JOHANSEN, B. **Leaders make the future**: Ten new leadership skills for an uncertain world. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Laskow. **Imunidade à mudança**: libere seu potencial de desenvolvimento e faça sua equipe e sua empresa crescerem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- METCALF, Maureen; PALMER, Mark. **Innovative leadership workbook for emerging leaders and managers**: Field-tested processes and worksheets for innovating leadership, creating sustainability, and transforming organizations. Tucson: Integral Publishers, 2011.
- NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership**: Theory and practice. 7. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.
- OLIVEIRA, Marcos de. **Liderança Militar**. Florianópolis: ACORS, 2018.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria**: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens. São Paulo: Integrare, 2015.
- PALUS, C. J.; McGUIRE, J. M.; ERNST, C. **Developing interdependent leadership**. In *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, Being*. SNOOK, Scott; NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. Sage Publications e Harvard Business School: 2012. Cap. XXVIII, p. 467-492.
- PETRIE, Nick. **Future Trends in Leadership Development**. Center for Creative Leadership, 2014.
- _____. **Vertical Leadership Development**: Development Leaders for a Complex World. Center for Creative Leadership, 2014b. Disponível em: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/VerticalLeadersPart1.pdf>>.
- ROST, Joseph C. **Leadership for the Twenty-First Century**. New York: Praeger, 1991.