

LIDERANÇA: INTERFACES ENTRE VALORES, ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS

LIDERAZGO: INTERFACES ENTRE VALORES, ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS

LEADERSHIP: INTERFACES BETWEEN VALUES, ATTRIBUTES AND COMPETENCIES

CRISTINA NOVIKOFF¹
cristina.novikoff@gmail.com

MÁRCIO DE GÓES ALVES¹
cmt54bis2014@gmail.com

¹ Centro de Estudos de Pessoal (CEP/FDC), Rio de Janeiro, RJ – Brasil.

Resumo: O texto versa sobre o conceito e não a definição de liderança. A linguagem eleita encerra os campos de vivência experienciada dos autores em postos ou funções de lideranças em momentos distintos e duradouros da vida acadêmica e militar, desde a formação escolar. Objetiva discorrer sobre liderança no campo de conhecimento e de ancoragem interdisciplinar, provocando o diálogo entre as ideias apreendidas da sociologia, psicologia, psicanálise sob a luz da educação. As perguntas enlaçam o exercício filosófico de pensar as prática e seu lugar na teoria, sem se prender a esta. O corpus é empírico e demonstra o valor do diálogo honesto, respeitoso em tecer o pensamento crítico sobre o tema liderança como contribuição as discussões no campo acadêmico e na caserna.

Palavras-chave: Liderança; Cultura; Academia; Organização militar

Abstract: The article is about the concept and not the definition of leadership. The chosen language surround the fields of experience by the authors in positions or leadership roles in different moments of academic and military life, since school education. It aims to discuss leadership in the field of knowledge and interdisciplinary anchoring for promote a dialogue between the ideas learned from sociology, psychology, psychoanalysis in the light of education. The questions link the philosophical exercise of thinking about practices and their place in theory, without being attached to it. The corpus is empirical and demonstrates the value of honest, respectful dialogue in weaving critical thinking on the topic of leadership as a contribution to discussions in the academic field and in the barracks.

Keywords: Leadership; Culture; Academy; Military organization

Resumen: El texto trata del concepto y no de la definición de liderazgo. El lenguaje elegido cierra los campos de experiencia experimentados por los autores en cargos o roles de liderazgo en diferentes y duraderos momentos de la vida académica y militar, desde la educación escolar. Tiene como objetivo discutir el liderazgo en el campo del conocimiento y el anclaje interdisciplinario, provocando un diálogo entre las ideas aprendidas de la sociología, la psicología, el psicoanálisis a la luz de la educación. Las

preguntas vinculan el ejercicio filosófico de pensar las prácticas y su lugar en la teoría, sin apegarse a ella. El corpus es empírico y demuestra el valor del diálogo honesto y respetuoso para tejer el pensamiento crítico sobre el tema del liderazgo como aporte a las discusiones en el campo académico y en el cuartel.

Palabras-clave: Liderazgo; Cultura; Academia; Organización militar

1. Introdução

Na epígrafe nota-se o descolamento da liderança por nomeação, assim de direito indicado na letra registrada ou documentada, daquela que é a de ser por fato semeado ao longo do caminho, mobilizando outros no cumprimento da missão. A primeira liderança contém a intenção de estruturar as relações socialmente estabelecidas e a segunda é o instrumento de mudança de comportamento e mentalidade na organização. Ambas se fazem meritórias, quando andam juntas.

Imbuído nessa lógica fundada na relação entre a cultura e história dos fenômenos, o presente artigo objetiva apresentar reflexões sobre aspectos teórico-epistemológicos e experiências vividas no vasto campo da liderança. Vale destacar que não se espera esgotar o tema, mas apresentar possibilidades do exercer a liderança a partir de vivências experienciadas dos autores em lugares e em campos distintos. Uma de expressão educacional em gestão universitária e outra em situação de comando de organização militar. Essas vivências em situações e locais distintos, de comum guardam valor de fato e de direito.

Nesse intróito, registra-se a importância de discorrer os entendimentos sobre o conceito de liderança e suas formas de manifestação. A sustentação teórico-epistemológica está ancorada no pensamento de cuidadosos e importantes estudiosos do tema que demonstraram a relação entre a prática, valores e conhecimentos imbricados na cultura e história que refletem na liderança, sem se reduzir às deliberações hierárquicas desatreladas da experiência (SCHEIN, 2009; BLANCHE; DUPUIS, 2019; ZANDER; BUTLER, 2010).

Para garantir a apreensão dos interlocutores, o artigo apresenta questões de partida com o objetivo específico de destacar, além de aspectos epistemológicos, as relações com valores, doutrinas e práticas, com análises críticas sobre as possíveis respostas. Acrescentam-se os conceitos de símbolos, rituais, hábitos etc. Todos estão imersos na cultura, como já nos ensinou Schein (2009, p. 16) ao revisar a literatura e apontar que todos se relacionam “à cultura ou refletem a cultura no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como “a cultura” de uma organização ou um grupo”. Esclarece que outros descritores críticos ao conceito devem ser analisados, como: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou

integração. Portanto é plausível afirmar que o rol de conceitos que constituem o fenômeno cultural é amplo e inferem na liderança.

As partes temáticas que tecem o texto consideram o leque de conceitos e delineiam as questões elaboradas ao longo do artigo, sem se prender às teorias da administração, entretanto, busca cumprir duplo papel ao provocarem reflexões ao tempo que contribuem com os leitores em expor conjuntamente duas experiências e suas formas de liderar, como fenômeno de gerar valor ético e estético – eis o desafio que se propõe apresentar.

1. Liderança, conhecimentos e saberes

A liderança em diferentes perspectivas teóricas como a descrição burocrática (ANDRADE; AMBONI, 2011) se apresenta como ideias vagas quando descolada de conhecimentos e experiências prévias (GARDNER, 1993, 2013). Os entendimentos acerca da liderança e seus tradicionais componentes, como atitudes, valores, atributos e competências podem ser bastante diferentes dos termos utilizados na literatura acadêmica. Daí questionarmos: quais ensinamentos, práticas e literaturas vigentes suscitam entendimentos favoráveis a uma compreensão epistemológica e pragmática da liderança?

Tomando o exemplo de percepção sobre a preparação de líderes do General Raymond T. Odierno, do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), o desenvolvimento de líderes

[...] é o mais importante fator a contribuir para moldar o Exército do futuro. Para colocar isso em perspectiva, muitos dos líderes do Exército do futuro — os sargentos, tenentes e capitães que se destacarão na próxima década — ainda estão no ensino fundamental e médio, ao passo que os capitães de hoje estarão à frente de batalhões e brigadas. Continuemos a adaptar nosso ensino profissional militar e a desenvolver as táticas, ferramentas e técnicas de que precisarão. Portanto, a tarefa mais importante, atualmente, é formar os processos e estratégias de gestão, para capacitar os líderes de amanhã a obter êxito no mundo incerto, ambíguo e complexo que, sem dúvida, enfrentarão (2015, p. 5).

Buscando a simplificação máxima, pode-se inferir que atitudes podem ser positivas ou negativas, valores podem ser considerados marcos sociais que incorporamos, atributos e competências são potencialidades inerentes ou desenvolvidas que propiciam a base para a liderança, e esta pode ser simplificada como se aflorada ou não nos processos de formação da personalidade escolar. Ninguém se faz mais ou menos líder ou um líder ruim sem uma causa, assim como não se pode esperar a disponibilidade de líderes naturalmente e intuitivamente prontos para imediata atuação.

A liderança geralmente surpreende, tanto pela ocasião em que ela terá que ser exercida, quanto pela capacidade individual de liderar, que dificilmente é plena e previamente conhecida pelo indivíduo proposto e pretendo a liderar.

As lideranças naturais, intuitivas, de grupos não oficialmente constituídos, destinadas a cumprir missões de pequena relevância quanto aos objetivos e no tempo, não estão no foco do presente estudo.

Ser um líder pressupõe ter uma responsabilidade concedida ao indivíduo, de modo a gerar confiança (COVEY, 2008), seja pelo próprio grupo ou pelo processo seletivo institucionalizado. Mas é fato que o líder nem sempre é o que manda ou decide, podendo restringir-se a ser apenas a figura da “chefia”. É o que se denomina na Psicopedagogia e na Psicologia de “Adjudicação”, quando o processo em que os papéis de cada sujeito são indicados de forma indireta e velada ou por deliberação direta e explicitada legalmente, e a “Assunção” ocorre quando o sujeito “acolhe” o papel indicado. Nem sempre quem chefia é o líder de fato, pode até ser de direito, mas o sucesso no cumprimento da missão, o alcance de metas ousadas e a excelência dos resultados estarão seriamente comprometidos.

Uma chefia, normalmente, é concedida por uma série de critérios institucionais, baseada em formalidades para exercer um cargo ou função, que naturalmente irão auxiliar o exercício da liderança, mas que, em hipótese alguma, reduzirá ou eliminará seus desafios. É a liderança decorrente de uma chefia institucionalizada, destinada ao cumprimento de missões complexas e de longa duração que suscita nossa maior atenção.

A despeito da diferença natural entre todos os indivíduos, é mais que majoritária a corrente acadêmica de que a liderança, com todos os seus componentes, pode ser ensinada, aprendida e desenvolvida, especialmente por líderes motivados.

O início do processo de aprendizado da liderança tem suas bases na formação da personalidade do indivíduo, que certamente terá incorporadas atitudes e valores favoráveis ou não à liderança (MCRAVEN, 2019). Num memento ou num resumo certamente não cabem ao aprendizado e à adequada prática da liderança. Seria difícil adquiri-la e aprofundá-la apenas por meio de reflexões com leituras acadêmicas ou relatos de experiências de comando ou outras funções de chefia.

Portanto, prescinde a necessidade de passagem pelos processos das escolas como algo fundamental à lapidação e incorporação de componentes básicos à formação de líderes, mas cabe ressaltar que, por melhor que sejam as escolas, sempre deixarão seus egressos relativamente inseguros ou dotados de uma confiança ilusória.

Quando visualizamos uma escola, com mais ênfase ainda as escolas militares, devemos supor que seja o ambiente ideal para a sistemática formação do pretense líder. Corpo docente capacitado, atividades planejadas e integradas, avaliação e acompanhamento constante são fundamentais para a efetiva transmissão e incorporação de conhecimentos, habilidades, valores, atitudes e acúmulo de experiências, que caracterizam o ganho de competências para a adequada formação de líderes. Diante da necessidade de adaptação da personalidade dos indivíduos às características tão caras à liderança, é de

fundamental importância que se molde um ambiente propício à apresentação de atividades e práticas que estimulem e deem o “*feedback*” aos indivíduos tornando-os confiantes e capazes de serem elevados à condição de líderes, em toda a magnitude da palavra. Noutras palavras, liderança é meio e não um fim em si mesmo (NETO, 2001).

As escolas de formação, aperfeiçoamento e especialização devem ser alçadas à condição de locais de fundamental importância no caminho do desenvolvimento da liderança.

O ensino-aprendizagem da liderança, factível e viável no ambiente escolar, também exige inovação, praticidade, objetividade e foco em determinados atributos e atitudes que, mesmo sendo apresentados e estimulados a serem incorporados pelos pretensos líderes, dependerão de uma efetiva disposição do indivíduo para a colocação em prática no momento da oportunidade e da decisão de querer exercer uma “verdadeira” liderança.

2. Autoformação da liderança

Se a escola, como discutido anteriormente é o *locus* dos primeiros aprendizados organizados da liderança, a vivência das distintas situações de trabalho é o campo laboral para experimentar a liderança, enfrentando os desafios dos encargos profissionais. Portanto, é necessário para o líder saber assumir responsabilidades. Quem a assume com a pretensão de se tornar um líder, compromete-se a aplicar tudo que diz respeito às suas atribuições, para que elas aconteçam e fluam da melhor maneira possível, considerando nunca infligir nenhum marco legal.

Nesses termos, o pretenso líder precisa responder para si mesmo algumas perguntas: Eu sei tudo sobre o meu ofício ou precisarei sempre de ajuda? Eu vou transformar esta ajuda prestada a mim em uma obrigatoriedade ou em um trabalho compartilhado, coordenado e colaborativo? A vitória e a responsabilidade pelo resultado será fruto do meu trabalho ou do trabalho do grupo? Diante das dificuldades, eu vou culpar o grupo ou vou fortalecê-lo para que ele possa superar os obstáculos e desafios? Sempre atento a uma analogia à relação pais e filhos, demonstrada pelo psicanalista Içami Tiba (1996), de que o líder deve ter ciência de que ao não conseguir fazer com que os subordinados arquem com os custos de suas atitudes erradas, porque ele também se sente responsável pelos subordinados, ele é cúmplice desses. (TIBA, 1996).

Acreditamos, pela experiência, que quando se assume uma posição de liderança, a primeira coisa que se deve fazer é utilizar a estrutura básica do meio, seja o acadêmico ou militar, organizando-se em: pessoal, informações, planejamento, administração e comunicação social. Quem cuida, efetivamente, do pessoal? O que é preciso saber e quais são as vulnerabilidades? Qual é o planejamento para as atividades

obrigatórias e quais são as janelas de oportunidade? Qual é a demanda administrativa? Qual é a janela de oportunidades para efetivar a comunicação social e a divulgação do trabalho realizado?

O líder normalmente não receberá de presente o melhor dos momentos para liderar. É praticamente impossível pensar em liderança em ambiente não desafiador ou complexo (ROSADAS, 2004), nos quais todas as pessoas, estruturas, equipamentos, tecnologias, rotinas, processos e projetos estão funcionando em sua plenitude. Portanto, liderança está relacionada à contingência, desafios, flexibilidade, resiliência, objetividade e determinação, além de muitos outros atributos e valores.

A condição de relevante conhecimento técnico ou intelectual para exercer uma chefia não é necessariamente um facilitador para um líder. Introduzir mudanças, inovações, modernizações, revolucionar processos e projetos exige muita estrutura emocional (ABRAHAMS, 2007; GOLEMAN; MCKEE; BOYATZIS, 2002; GOLEMAN, 2011, 2018) e determinação (BRASIL, 2011, 2016). Não adianta simplificar considerando que o líder lutará para tirar pessoas de suas “zonas de conforto”. É muito mais que isso. Na verdade, o sacrifício é pela mudança generalizada de “*mindset*”, de como as pessoas enxergam a instituição e a si mesmas fazendo parte dela. O líder terá que levá-las a caminhar na escuridão, saltar no precipício, fazer coisas que elas jamais imaginaram serem capazes de fazer.

É impossível exercer liderança sem a introdução de ideias novas, práticas novas? Voltar ao passado, só para ter certeza de que está fazendo melhor à frente. Portanto, é do choque das práticas correntes com as ideias novas que surge o “*metiê*”, o campo de atuação do verdadeiro líder. Terá ele capacidade para convencer e persuadir? Paciência para enfrentar adequadamente as resistências? Habilidade para direcionar adequadamente os esforços?

Quando o líder se vê diante do desafio, deve ter a capacidade de enxergar o quadro completo do problema, escutar e avaliar os assessoramentos, ter coragem para dizer “não!”, força e determinação para prosseguir e enfrentar as adversidades, principalmente com a capacidade de decidir, e deve ter a sensibilidade para desfrutar de forma compartilhada os sabores adocicados da vitória e os eventuais amargores da derrota.

O líder deve se impor, não pelo cargo ou função, mas pelo que de melhor aquele cargo ou função pode ser. Exercer a arte de influenciar com as palavras e atitudes (LOPES, 2013).

Ser líder é ter coragem para assumir a condição de liderança. É como assumir a responsabilidade de utilizar a “armadura de aço ou titânio” que está pendurada no pedestal, aguardando a designação de quem supostamente tenha a pretensão de utilizá-la. É compreender a necessidade da motivação que impele ao combate (KELLET, 1987).

Quando se assume a responsabilidade de utilizar a armadura de líder, é preciso romper com a timidez e saber que, a partir deste momento, não será mais possível omitir-se, muito menos, não se fazer

presente, fisicamente ou espiritualmente. Saber que cada palavra, atitude e olhar ensejará uma percepção e ação por parte dos subordinados. Ser líder também é saber que a sua família, os seus amigos, os seus subordinados, os seus escritos, os seus feitos, o seu passado, tudo passará a ser um retrato que irá influenciar e compor as percepções sobre a sua personalidade e as suas possíveis atitudes e ações como líder. Os subordinados tentarão tornar o líder previsível.

Ser líder também exige conhecer a si mesmo. Desse modo se faz necessária a autorreflexão (DRUCKER; GOLEMAN; GEORGE, 2021). Cabe destacar que é impossível se conhecer totalmente, principalmente quando se inicia um processo de liderança. Não é previsível o quanto e como uma personalidade poderá ser impactada pelo poder e pela responsabilidade assumida com a pretensa liderança. O autoconhecimento na preparação para enfrentar os momentos de alegria, derrota, frustração, irritação, cansaço, medo, dúvida e tantos outros sentimentos e situações. Com tais conhecimentos, fundamental se faz traçar os principais caminhos da rotina a ser adotada pela organização.

O sistema precisa vergar sob a ação do líder, para que ele, líder, possa render nas melhores condições, tornando a sua visão o melhor para a organização. Naturalmente, adaptações e aperfeiçoamentos, ajustes e mudanças serão necessárias, à medida que os desafios forem surgindo e sendo superados.

3. Algumas habilidades, valores e atitudes

Ser líder exige muita disciplina. A disciplina não é aquela disciplina objetiva, de alguém que está recebendo uma ordem imediata, para ser cumprida para “ontem” e depois dando o retorno: “missão cumprida!”. Não! Essa é a essência do espírito reinante no cerne de cada soldado, base essencial da Instituição Militar. A disciplina do líder é a disciplina de saber qual é a direção geral, a doutrina, a base dos regulamentos e marcos legais, e, principalmente, os batentes morais e éticos. A disciplina do líder implica em estabelecer rotinas cuja criatividade não fira, jamais, os limites impostos pela legalidade, pelas diretrizes superiores, pelos padrões institucionais. O líder precisa saber que qualquer deslize na disciplina é como uma grande “armadilha de tempo” para a sua própria liderança. No entanto, larga é a trilha. Há muito espaço para a criatividade, ousadia, inovação, coragem, o desafio, que transformam a liderança em excelência, em vitória acachapante e sucesso inquestionável, como prêmio maior o cumprimento das mais complexas missões.

Ser líder também ensina a criação de hábitos e rotinas para a sua organização, podendo até mesmo as surpresas fazerem parte da rotina do grupo. São hábitos e rotinas que permitem o fortalecimento e a apropriada avaliação de ações, a melhoria de processos, a criação de bases de

comparação, a criação de um histórico de pequenas vitórias, pequenas conquistas, pequenos aprendizados, que vão se tornando grandes feitos, grandes conquistas.

Se existe algo que o líder precisa ter cuidado é com a vaidade. Há momentos em que o líder pode se sentir ungido por Deus. Em outros momentos, que as suas palavras parecem a verdade suprema para seus próprios ouvidos, que suas decisões parecem transmitir a ele mesmo a mais absoluta certeza de que nada poderia ser mais certo e apropriado. A autoconfiança é fundamental, mas pode se degenerar com uma velocidade assustadora e imperceptível, levando aos maiores erros de avaliação e pondo em risco toda a credibilidade, alicerce fundamental da liderança (MAXWELL, 2014).

Se o líder quer ser movido pelo princípio do prazer, que seja movido pelo prazer de testemunhar a vitória dos seus subordinados. Não há vitória maior para o líder do que saber, humildemente, que faz parte da vitória do grupo. Não há catarse maior do que receber um elogio do escalão superior, mas sem perder tempo e oportunidade, e da maneira mais honesta e direta possível, deixar claro que a vitória foi do grupo, foi dos seus liderados.

Ser líder também é ser transparente, honesto e leal aos seus chefes imediatos. Mantê-los informados, de modo preciso, simples e objetivo, bem como, eximir-se de todo o tipo de floreio e embuste, pois esses subterfúgios são um desrespeito aos seus subordinados e um grande motivo para a perda de confiança dos superiores. O líder não pode prescindir de informar os infortúnios, os acidentes, as coisas que deram errado. Tentar esconder os fatos adversos, além de uma falha de caráter, é a abertura de um caminho irremediável para a perda de credibilidade junto a superiores e subordinados.

A liderança implica também uma boa comunicação. É ser capaz de estabelecer narrativas apropriadas, defendê-las, publicizá-las, fortalecê-las, fazendo com que sejam incorporadas nas atitudes dos seus subordinados. A comunicação deve abarcar a capacidade plena de mediar conflitos, acalmar os ânimos e inflamar ardores. A comunicação deve criar momento, potencializar, impulsionar, impressionar e cessar, quando este for o objetivo (NETO, 2001).

A comunicação de um líder é a comunicação da eficiência e da eficácia, a da linguagem mais efetiva e completa. Não é só verbal, é gestual, é atitudinal, é até mesmo o silêncio, o olhar, o aceno de cabeça, o movimento do canto da boca. Não se consegue uma boa comunicação sem reflexão, sem argumentos, sem uma boa história, que amarre o assunto, que deixe lembrança, que mobilize corações e mentes (RAMSEY, 2014). O líder precisa falar quase sempre, para tudo, por tudo, mas nunca demais, nunca desnecessariamente, nunca sem entender que tem uma finalidade, que seja muito bem compreendida por todos os seus subordinados, pois todos sempre esperarão suas palavras, ou melhor, sua comunicação. Quando não esperarem, é porque a liderança já se esvaiu.

A comunicação do líder precisa ser multidimensional, coletiva, individual, subliminar, privada, ostensiva, festiva, repressiva, motivadora, pesarosa, firme, sensata, acalentadora, inesquecível, se possível. A comunicabilidade do líder também deve abranger a sua capacidade de criar e manter relacionamentos institucionais, promover positivamente a sua organização em cenários de interesse, nunca extrapolando a sua posição hierárquica e funcional, de modo a valorar a instituição que representa.

4. Encerrar palavras, sem findar as ideias

À guisa de conclusão, o que merece destaque é que a liderança pode ser aprendida. Ensiná-la nas escolas é fundamental e apropriado. Lá existe o ambiente estruturado para as melhores práticas de internalização dos atributos, valores e competências, fundamentais para a liderança.

Mas não é tudo!

O pretenso líder precisa ter a coragem e a efetiva vontade de assumir a responsabilidade de “vestir a armadura” de líder. É preciso planejar-se, investir no trabalho em equipe para “compreender e contextualizar a liderança como uma necessidade para a manutenção da competitividade organizacional” (BARROS NETO, 2016, p. 41), lançar-se na busca de inovação e metas arrojadas, tornar o autoconhecimento um objetivo permanente, aprimorando a comunicabilidade e a capacidade persuasiva, além da habilidade para a mediação de conflitos.

O pretenso líder não deve renunciar à humildade, disciplina e firmeza para a criação de hábitos e rotinas que permitam deixar clara a busca pela excelência, justificativa maior da liderança.

Eis o que se resenha ser liderança:

*Liderança!
Armadura pesada e reluzente.
Impenetrável carapaça que inspira segurança.
Fortaleza que só se presta se estiver à frente.
Definindo a direção do avanço.
Poder de combate que se destaca na multidão.
Vai montada no garanhão mais saudável e corajoso.
Porta a lança mais longa e pesada, ou a espada mais afiada e mortal.
Mas esta potência é vulnerável.
Enxerga com limitação, assim como limitados são seus movimentos.
Depende de outros para a sua proteção.
Seu destino depende da estratégia.
Romanos, franceses e tantos outros, pesados e blindados, já se viram atolados na lama,
estagnados para a morte.
Liderança!
Armadura pesada e reluzente.
Privilegio para poucos, sacrifício da alma.
Dela depende a vitória.
Sem ela, gosto amargo da terra.
(Cel Alves)*

*Liderança,
O sopro que mobiliza o animus
Potencializa o conhecimento
Instiga a reflexão
Promove a criação
Caminha junto na ação.*

(Cristina Novikoff)

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, David S. A Inteligência Emocional e a Liderança no Exército: Seja objetivo e vá direto ao assunto! **Military Review (Ed. Brasileira)**, Kansas: julho-agosto 2007, LXXXVII, p. 83-92, 4. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20070430_art015.pdf. Acesso em: 10, Jun, 2022.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança de pessoas e equipes**. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.
- BLANCHE, Charlotte.; & DUPUIS, Jean. From The Hague to Paris to Montréal: Knowledge transfer and cultural synergy in a multicultural organization. **International Journal of Cross Cultural Management**. 19(1), pp. 27–46. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332178597_FromTheHague_to_Paris_to_Montreal_Knowledge_transfer_and_cultural_synergyin_a_multicultural_organization. Acesso em: 20 Jun, 2022.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha - Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: MD/EB, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Caderno de Instrução – Exercícios de Desenvolvimento da Liderança**. Brasília: EB, 2016.
- COVEY, Stephen M. R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: FranklinCovey, 2008.
- DRUCKER, Peter F.; GOLEMAN, Daniel, GEORGE, William W. HBR's 10 Must Reads: On Leadership. **Harvard Business Review**, Publishing Corporation, 2021.
- GARDNER, John W. **On Leadership**. EUA: Free Press, 1993.
- GARDNER, Howard. **Mentes que Lideram**: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas, 2013.
- GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard. **O Poder da Inteligência Emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.

LOPES, Carlos E. Mota. **Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder: estratégias e ferramentas para atingir a excelência no dia a dia**. Joinville: Clube de Autores, 2013.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu da vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

MCRAVEN, William H. **Arrume a sua cama: pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2019.

NETO, Mario Hecksher. **Precisamos de líderes: Estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**. Resende: Academica, 2001.

ODIERNO, Raymond T. O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos: a vantagem competitiva do exército. **Military Review – Revista Profissional do Exército dos EUA**, novembro-dezembro, 2015.

RAMSEY, Dave. **Líder empreendedor**. 3. ed. Ribeirão Preto: Novo Conceito, 2014.

ROSADAS, Rubem Barbosa. Liderança, O que é? **Padeceme**, Rio de Janeiro, n. 9, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TIBA, Içami. **Disciplina, Limite na Medida Certa**. São Paulo: Gente, 1996.

ZANDER, Lena; BUTLER, Christina L. Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, p. 258-267, 2010. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4448.pdf>. Acesso em: 20, Jun, 2022.

Recebido em: 28/07/2022

Aceito em: 13/08/2025

Endereço para correspondência:

Nome: Cristina Novikoff

E-mail: cristina.novikoff@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)