



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

SILVIA NATÁLIA SOARES MENEZES DA SILVA Ten Cel Int

Competências VUCA de liderança e macroprocesso de Apoio Administrativo

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

SILVIA NATÁLIA SOARES MENEZES DA SILVA Ten Cel Int

Competências VUCA de liderança e macroprocesso de Apoio Administrativo

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso Avançado de
Comando e Estado-Maior da Escola de
Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.
Linha de Pesquisa: Linha de Pesquisa.
Orientador: Eduardo Sebastião de Paiva
Vidual Cel Av R1.

RESUMO

Desde os anos 1990, o mundo vem experimentando grandes transformações decorrentes da evolução científico-tecnológica. Nesse contexto, abordagens adaptativas foram demandadas na gestão das instituições, inclusive da Força Aérea Brasileira, de modo a não ficarem aquém das exigências apresentadas pelo novo ambiente dotado de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (mundo VUCA). Nesse sentido, a capacitação de líderes, em especial, a identificação e o desenvolvimento de novas competências, faz-se imperativa, a fim de que se possa mitigar cada um dos efeitos advindos dos fatores VUCA e viabilizar o cumprimento da missão da SEFA. Frente a essa nova realidade, o presente Artigo Científico teve como objetivo identificar os aspectos relacionais entre a aplicação de competências VUCA de liderança e o cumprimento da atividade finalística da SEFA. Para atingir o objetivo da pesquisa, realizou-se uma abordagem bibliográfico-documental, sobre o papel da liderança nos processos de mudança organizacional e na criação de valor futuro. Como resultado, observou-se a importância do líder militar como o condutor de pessoas que irá adequar o subjetivismo do contingente humano, este dotado de virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, aos objetivos da SEFA no árduo, incerto e complexo caminho a ser trilhado rumo à consecução do macroprocesso de Apoio Administrativo.

Palavras-chave: liderança; competências VUCA; macroprocesso de Apoio Administrativo; Força Aérea Brasileira.

ABSTRACT

Since the 1990s, the world has been experiencing major changes resulting from scientific-technological evolution. In this context, adaptive approaches were demanded in the management of institutions, including the Brazilian Air Force, so as not to fall short of the requirements presented by the new environment endowed with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA world). In this sense, the training of leaders, in particular the identification and development of new skills, is imperative in order to mitigate each of the effects arising from the VUCA factors and enable the fulfillment of SEFA's mission. Faced with this new reality, this Scientific Article aimed to identify the relational aspects between the application of VUCA leadership competencies and the fulfillment of SEFA's final activity. To achieve the research objective, a bibliographic-documentary approach was carried out, on the role of leadership in organizational change processes and in the creation of future value. As a result, the importance of the military leader was observed as the conductor of people who will adapt the subjectivism of the human contingent, endowed with virtues and weaknesses, emotions, anxieties and frustrations, to the objectives of SEFA in the arduous, uncertain and complex way to be followed towards the achievement of the Administrative Support macroprocess.

Keywords: *leadership; VUCA competencies; Administrative Support macroprocess; Brazilian Air Force.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Liderança VUCA - competências.....	18
Figura 2 – Organograma atual da SEFA	20
Figura 3 – Ambiente da liderança estratégica.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	METODOLOGIA.....	8
3	REFERENCIAL TEÓRICO	9
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	11
4.1	O Mundo VUCA	11
4.2	A liderança militar e as competências VUCA.....	13
4.3	O macroprocesso de Apoio Administrativo	19
5	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da História, a liderança tem demonstrado ser o alicerce para contingentes coesos, motivados e audazes, sendo essencial em cenários de instabilidades e de conflitos. Nesse sentido, é a figura do líder que se apresenta apta para afiançar a obediência incondicional e voluntária às ordens dos respectivos comandantes.

O estudo da liderança, no meio militar, não pode ser dissociado do componente humano e de suas respectivas características individuais, a despeito de formarem um todo denominado tropa. Para conduzir tal contingente, dotado de emoções, anseios e frustrações, o líder precisa pautar as suas ações em competências essenciais, que acompanhem as inovações cognitivas e a dinâmica das relações interpessoais, advindas da evolução científico-tecnológica.

Para denominar tal contexto de transformações, passou-se a utilizar a expressão mundo VUCA. O termo cunhado, no final dos anos 1990, no contexto do vocabulário militar norte-americano, é um acrônimo para as palavras *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity* (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) que bem caracterizam os eventos que ocorrem fora das organizações, e que tornam mais complexas as decisões, demandando inclusive abordagens adaptativas de gestão.

É notório que quebrar paradigmas constitui-se normalmente um grande obstáculo. Nesse sentido, o desafio que se apresenta é como se adaptar e sobreviver a essa realidade contemporânea, muitas vezes de difícil previsão, na qual tudo muda a todo momento, a ponto de parecer que o mundo está tão fluido quanto um gás.

Dessa maneira, parece haver cada vez menos espaço para uma estrutura organizacional estritamente centralizadora. A capacidade de adaptação, a ênfase nas competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade devem ser estimuladas, pelas Forças Armadas, em seus líderes, uma vez que tais instituições não podem se dissociar da nova realidade trazida pelo mundo VUCA.

Com base no exposto, surgiu a inquietação de pesquisar sobre as competências fundamentais que devem pautar a atuação do líder militar, a fim de atender as demandas hodiernas.

Nesse contexto, e com a finalidade de examinar ferramentas e processos gerenciais aplicáveis à estratégia militar da Força Aérea Brasileira (FAB), o presente trabalho buscou identificar os aspectos relacionais entre a aplicação de competências

VUCA de liderança e o cumprimento da atividade finalística da SEFA. Para o encadeamento lógico da pesquisa e visando o alcance do resultado almejado, procurou-se: entender o mundo VUCA e suas peculiaridades; analisar as competências requeridas do líder militar para a sua atuação em ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo; além de compreender o macroprocesso de Apoio Administrativo.

De tal forma, observado o presente cenário fluido e de rápidas mudanças, a Força Aérea necessita de comandantes, em todos os níveis, que possuam capacidade de liderança desenvolvida. Assim, revela-se a importância deste estudo, a partir do entendimento da dinâmica do mundo VUCA, ao destacar as competências requeridas para que o líder militar possa viabilizar o êxito do exercício das atribuições a cargo da Secretaria de Economia, Finanças e Administração (SEFA), contribuindo para o atingimento do objetivo estratégico de consolidar a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica.

Diante disso, faz-se necessário um contínuo reexame de paradigmas, de forma que a Força não fique aquém das demandas requeridas. Nesse sentido, os líderes militares precisam pensar, de maneira harmônica e coletiva, nas respostas mais adequadas aos desafios organizacionais apresentados, já que o papel da liderança – capaz de criar visão de futuro e de promover mudança organizacional – afigura-se determinante para o sucesso de uma das expressões do Poder Militar - o Poder Aeroespacial.

2 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho, quanto ao discurso, foi classificada como expositiva-argumentativa, já que, além de apresentar o tema, colecionou os dados e as observações necessárias para embasarem as argumentações apresentadas.

Quanto aos objetivos, foi considerada descritiva, uma vez que o foco primário se voltou ao levantamento, a partir da organização e da análise de material já produzido, de competências de liderança VUCA necessárias aos líderes militares, de maneira a analisar a relação entre essas e o cumprimento das atividades de suporte administrativo à Força, tendo como limitadora a atividade finalística da SEFA.

Finalmente, quanto aos procedimentos, foi realizada pesquisa bibliográfica, baseada no estudo de obras de autores de livros e de artigos, publicados em periódicos e em rede eletrônica, bem como em legislações internas. Tal abordagem bibliográfico-documental viabilizou a produção do conhecimento necessário para o atingimento de todos os objetivos específicos propostos.

Assim, o estudo do tema da liderança militar e de competências VUCA, com ênfase no macroprocesso de Apoio Administrativo, discriminado na Cadeia de Valor da FAB, resultou na consecução do objetivo geral de identificar os aspectos relacionais entre tais elementos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O cenário após a Guerra Fria foi marcado por uma Revolução Tecnológica cujos impactos, no comportamento da sociedade e das instituições, remanescem até os dias atuais. Nessa conjuntura, surgiu a preocupação do Exército Americano com a adaptação de suas Unidades à Era da Informação: “Em situações que são caracterizadas por condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas (VUCA), torna-se necessário estruturar as organizações de uma maneira que elas atendam aos desafios apresentados pelo ambiente.” (MURPHY, 1996, p.441).

Paradoxalmente, a evolução da tecnologia da informação e o processo de globalização trouxeram, parafraseando Clausewitz, um aumento na névoa das mais diversas relações, desde as humanas até as Internacionais. A intensa e crescente multiplicidade de atores, cenários e infraestruturas vêm proporcionando uma infinidade de possibilidades e de complexidades que demandam novas abordagens gerenciais.

À aceleração exponencial dos acontecimentos somam-se incertezas sucessivas. O que se tinha como certo e garantido, ou o que se costumava fazer e era aplicável a uma determinada situação, já não traz mais os resultados esperados. (RODRIGUES, 2018, p.46).

Bauman (2001) denomina tal realidade disruptiva de mundo Líquido. O sociólogo explica que a modernidade é líquida, fluida e infinitamente dinâmica, sendo a mudança uma realidade permanente e a incerteza, a única certeza possível.

Para Rodrigues (2018), as rápidas mudanças e evoluções tecnológicas fizeram a forma de liderar transformar-se e adaptar-se às novas realidades. A autora afirma

que: “A velocidade da comunicação, a integração de redes sociais e a instantaneidade de dados e informações, alteraram a forma de liderar, exigindo uma tomada de decisões ágil e consciente”. (RODRIGUES, 2018, p.10).

E continua:

O líder de ontem, tinha uma orientação funcional. Cada líder, em seu cargo e sua função local.

Pouca preocupação havia com a necessidade de colaborar e passar o resultado, o serviço ou o produto de sua área bem executado e em tempo, para a área seguinte. A sua responsabilidade era local e restrita àquela área, departamento, setor ou unidade. [...]

Hoje, ele tem que ter uma orientação holística, abrangente e global. Enxergar e se conectar com cada uma das pessoas que trabalham com ele e, ao mesmo tempo, o todo, o contexto, o mercado, o segmento, o negócio, a empresa, o mundo, onde ele e sua área se encaixam e como estão inseridos. O Líder pode estar dirigindo pessoas que estão próximas, na mesma sala ou unidade em que ele trabalha, ou remotas, em escritórios, home offices, e unidades bem longe, em qualquer outro lugar do planeta. Sua liderança pode estar atravessando países, continentes e culturas muito diferentes. (RODRIGUES, 2018, p.31-32).

Logo, em uma era caracterizada por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, novos predicados são requeridos até mesmo dos líderes militares. Nesse sentido, Visacro (2018) ensina que os comandantes, em todos os níveis, devem demonstrar competências e habilidades para decidir, negociar e construir parcerias pautadas, fundamentalmente, em relações interpessoais, não lhes bastando apenas conduzir suas tropas.

Da mesma forma, Guillot (2003) alerta sobre a importância da liderança estratégica para encarar a natureza extremamente desafiadora da realidade VUCA. A combinação de conhecimentos, habilidades, interesses e valores possibilitará ao líder tenha a sabedoria e a visão para criar e executar planejamentos, bem como uma pertinência na tomada de decisões que municiem o ambiente estratégico de crescente estabilidade, certeza, simplicidade e clareza.

O autor ensina ainda que tal liderança envolve “percepções microscópicas e expectativas macroscópicas.” (GUILLLOT, 2003, p. 67). Assevera inclusive que o líder deve pensar em múltiplas dimensões, de forma a procurar antecipar-se à volatilidade dos cenários; desafiar a névoa da incerteza, avaliando os riscos; analisar os efeitos das decisões, de forma integrativa; e compreender, sob várias perspectivas, as interconexões dos sistemas que compõem o macroambiente.

Nessa ótica, Deptula (2001) ratifica que o militar, mergulhado nas tradições e estratégias do passado, deve reconhecer a mudança, abraçá-la e capitalizá-la antes

que outro o faça. Assim, no contexto contemporâneo, de rápidas transformações, turbulências e conflitos, em que a Força Aérea igualmente está inserida, competências necessitam ser desenvolvidas para viabilizarem o suporte administrativo à Instituição e o respectivo êxito no cumprimento da missão.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise bibliográfico-documental buscou-se perpassar o caminho necessário, oportuno e apto para fundamentar e revelar a consecução do objetivo geral proposto para o presente trabalho. A seguir, as subseções indicam, de forma pormenorizada, os dados obtidos, bem como as respectivas análises realizadas à luz do referencial teórico estabelecido.

4.1 O Mundo VUCA

Tudo vem acontecendo em uma velocidade exponencial: os cenários se misturam, os avanços ocorrem de uma hora para outra e as dúvidas se tornam crescentes. Abordagens, modelos, receitas e práticas de gestão historicamente adotados e, até então, bem-sucedidos, já não mais entregam necessariamente os resultados esperados.

Murphy (1996) ensina que tais agrupamentos de circunstâncias, influências ou fatos mais marcantes, que estão impactando o nosso ecossistema, e que refletem este momento acelerado do mundo, remontam ao acrônimo VUCA. Este foi criado, nos anos 1990, pela *US Army College*, situada nos Estados Unidos da América, para definir o ambiente político-econômico mundial pós-Guerra Fria.

O estudo americano teve origem nas necessidades de adaptação do universo militar às demandas contemporâneas de uma sociedade na qual, segundo Bauman (2001), nada é fixo, já que, à mudança, estrutura alguma está imune. A velocidade de resposta das organizações, capitaneada pelos respectivos líderes, irá determinar o grau de impacto sofrido, bem como as chances de se sobreviver e de prosperar à realidade movediça que se apresenta.

A modernidade VUCA é, pois, um aglomerado de riscos. Tal ideia remete ao conceito doutrinário de Clausewitz (2017), no que tange à névoa, ao acaso e às incertezas constantes do ambiente da guerra.

Com o passar dos anos, o termo VUCA popularizou-se, passando a representar um ambiente caótico, turbulento e em rápida transformação, o novo normal. Tais mudanças vêm inclusive impactando gradativamente as relações de poder, de forma que novas configurações fomentam instabilidades e tensões que podem culminar em conflitos.

Logo, faz-se pertinente conhecer as características do mundo VUCA, por meio do significado dos termos representados por cada uma das letras, conforme a seguir:

VOLATILIDADE

Relacionada à ALTA VELOCIDADE DAS MUDANÇAS e ao movimento acelerado.

[...]

INCERTEZA

Tem a ver com a IMPREVISIBILIDADE e a propensão à surpresa e ao inesperado.

À dificuldade de prever o que virá, de saber o que fazer ou dizer diante dos fatos, acontecimentos e eventos, e com os resultados e implicações que isso pode acarretar.

COMPLEXIDADE

Representada pelos impactos e efeitos da presença de variáveis interdependentes e da MULTIPLICIDADE DE ELEMENTOS PARA A TOMADA DE DECISÃO.

[...]

Os critérios utilizados para as escolhas são menos óbvios e alterar o estado de uma variável envolvida, pode afetar e alterar o equilíbrio de todo um sistema.

[...]

AMBIGUIDADE

Ligada a dilemas e às dúvidas causadas pela MULTIPLICIDADE DE POSSIBILIDADES DE INTERPRETAÇÃO de acontecimentos, fatos, dados e informações.

Essa indefinição da compreensão da realidade aumenta as chances de enganos, erros de leitura de sinais e interpretação de significados.

E que pode causar confusão nas análises das relações de causa-e-efeito.

[...] (RODRIGUES, 2018, p.49-50).

Relacionados a cada um desses fatores, há uma série de desafios a serem enfrentados e que certamente impactarão até mesmo nas boas práticas de liderança. Logo, no atual ambiente, de mudanças frequentes, de múltiplos vieses e de incertezas presentes, onde as Forças Armadas estão inseridas, competências necessitam ser forjadas para viabilizarem a sobrevivência e o respectivo sucesso no cumprimento da missão.

Dentre tais desafios, insta destacar os impactos da tecnologia nas relações cotidianas e o modelo de liderança apto a enfrentar os obstáculos contemporâneos. Dessa maneira, a ênfase em líderes fortes, capazes de observar holisticamente o macro e microambiente, é indispensável para mitigar os óbices que possam impactar na cultura e no clima organizacional.

As transformações experimentadas sinalizam inclusive para alterações na configuração geopolítica global, impactando sobremaneira no planejamento militar. De forma que, para enfrentar, atenuar e lidar com tudo isso, faz-se premente adotar e aplicar novos comportamentos e atitudes, de um novo estilo de liderança, que possam potencializar as chances de vitória. (RODRIGUES, 2018).

4.2 A liderança militar e as competências VUCA

Desde os primórdios das civilizações, a arte da guerra, materializada na condução de soldados em combate visando a conquista de objetivos militares, é amplamente pesquisada e discutida. Diversos teóricos, de diferentes períodos históricos, já se referiam às características e às virtudes desejáveis aos comandantes militares, antes mesmo dessas serem expressas no conceito de liderança.

Nesse sentido, Diniz (2007) apresenta uma evolução do líder ao longo dos tempos. Segundo ela, dos anos 1950 aos 1970, a liderança era vista como um dom, o líder já nascia com as características que já o definiam (ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico). Já nos anos 2000, uma nova postura profissional passou a ser exigida: as empresas demandavam por uma figura que articulasse, influenciasse e envolvesse as pessoas; entregasse resultados efetivos; e construísse relações com os clientes e com o mercado.

Tal modelo de liderança, conhecido como colaborativo, passou a demandar uma força de trabalho multidisciplinar e com inteligência cultural, para além do ambiente interno das corporações, de forma a acompanhar o processo de quebra de paradigmas trazido pelo mundo VUCA. Esse é, segundo Diniz (2007), o perfil do líder completo.

A despeito disso, a pluralidade de definições atribuídas ao vernáculo líder é bastante abrangente. Rodrigues (2018) apresenta a sua formulação aplicável ao momento atual:

Líder é aquele Ser Humano que inspira, influencia e estimula, dirige e delega, acompanha, compartilha e transforma. E que motiva as pessoas a se engajarem em uma causa maior do que elas mesmas. É reconhecido e admirado, seguido e imitado, por colaboradores, grupos, equipes, redes, clientes, organizações, entidades ou estados. Por sua experiência, agilidade e sabedoria na tomada de decisão, clareza na comunicação, coerência entre discurso e prática e consistência com que demonstra e transmite seus valores - por meio do seu exemplo - enquanto vive o seu propósito. (RODRIGUES, 2018, p.30).

Em consonância com a autora, Kotter (2013) ratifica que liderar é encarar e manejar a mudança. Enfatiza ainda que esta, no passado, era menos frequente e incremental; agora, vem acompanhada de grandes desafios associados também à tecnologia e à integração econômica.

Nesse sentido, observa VIEIRA NETO (2003):

Na realidade, tendo em vista o dinamismo ditado pelo próprio progresso da humanidade, a liderança dificilmente será um tema limitado por parâmetros exatos e finitos: é mais conveniente compreendê-la como ciência que evolutivamente, sugere melhores e mais convenientes formas de se ajustarem pessoas, grupos e instituições na busca do sucesso integrado. (VIEIRA NETO, 2003, p.61).

Para tanto, espera-se do líder militar, pelo seu mérito profissional e empenho pessoal, a maestria na mobilização das equipes, de forma que o esforço individual de cada liderado seja traduzido na busca coletiva para o cumprimento da missão. Nye Jr. (2011, p. 10) observa que “...é chegado o momento de definir a liderança para o século XXI. O modelo militar que deu certo há 50 anos não obtém o que as pessoas têm de melhor atualmente”.

De acordo com Visacro (2018), o surgimento dessa nova configuração, trazida pela Era da Informação (complexa, não linear, instável, heterogênea, mutável e dinâmica), impacta sobremaneira o planejamento da Defesa da Pátria, razão de ser das Forças Armadas. Para o autor, as principais características do novo arranjo do campo de batalha do século XXI são:

- Níveis variáveis de intensidade de conflito;
- Ameaças provenientes de atores estatais e não estatais;
- População civil com postura ambivalente;
- Idiossincrasias culturais (complexidade do “terreno humano”);
- Onipresença da mídia;
- Assédio de organismos de defesa dos direitos humanos;
- Outras agências estatais presentes no interior da área de operações;
- Atuação de organizações não governamentais;
- Restrições legais;
- Limites impostos pela opinião pública;
- Controle de danos sobre bens civis e o meio ambiente;
- Disponibilidade de moderna tecnologia;
- Grande volume de dados;
- Velocidade e fluidez da informação; e
- Disseminação da informação em escala global. (VISACRO, 2018, p.707).

Sob tal ótica, Nekandaris (2017) defende: “... a necessidade de se desenvolver uma nova capacidade de liderança, que encare os desafios de forma mais consciente, sistêmica e estratégica, é primordial para criar novos e sustentáveis resultados para o futuro”. Logo, para lidar com todo esse cenário VUCA e transformar os estímulos de

complexidade, de interdependência e de urgência em oportunidades, faz-se necessária a adoção de um modelo mais democrático: a liderança coletiva (NEKANDARIS, 2017).

Nessa perspectiva, a autora informa que um dos grandes desafios da atualidade é sair de um modelo de liderança heroico, onde todo o poder da liderança é concentrado em um indivíduo e em suas habilidades, e partir para um que ocorra através das hierarquias, dentro da organização e fora dela. Para ela, o todo coletivo atua em função de objetivos comuns, produzindo direção, alinhamento e comprometimento para a obtenção dos resultados almejados.

Segundo Nye Jr. (2011), para o exercício da liderança, são essenciais três habilidades cruciais: inteligência emocional, comunicação e visão. O autor entende que, embora todas essas ideias já tenham sido exploradas, faz-se premente traduzi-las na forma de conteúdos como atitudes, conhecimentos e habilidades.

Assim, levando em consideração as dimensões apontadas, o Manual de Liderança da FAB optou por uma definição integrada e holística para o termo “competências”. O vocábulo foi entendido como:

“Combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno/entusiasmo, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (BRASIL, 2016, p. 33).

A despeito disso, se compararmos a literatura dedicada sobre o assunto, no mundo empresarial em relação ao meio militar, esta ainda é incipiente. Nota-se maior diversidade de autores e de obras que tratam fundamentalmente das principais competências a serem desenvolvidas por líderes, no cenário contemporâneo VUCA, com ênfase no ambiente de negócios em face do castrense.

Nesse sentido, uma das grandes contribuições da doutrina empresarial, perfeitamente aplicável ao campo militar, é o atributo da inteligência emocional. Tal capacidade proporciona ao líder condições de optar pelas melhores decisões, por ocasião de situações de estresse, sem apego a motivos particulares, visando o melhor para os seus liderados e, principalmente, aumentando o desempenho nas missões que lhe forem atribuídas. (GOLEMAN, 2015).

O escritor dividiu a inteligência emocional em quatro habilidades desejáveis, a saber: o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento); a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole e equilíbrio emocional); o reconhecimento das

emoções de cada integrante do grupo (empatia); e a administração de relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da paciência, da autoridade e do tato). Por conseguinte, os líderes precisariam perceber e entender as alterações das pessoas, como também as do ambiente e dos negócios, buscando novas formas de abordar e lidar com as circunstâncias. (GOLEMAN, 2015).

Para Lagadec (2008), os líderes necessitam romper os limites convencionais, ultrapassar velhas fronteiras e inventar novas respostas. Nas palavras de Kissinger (1982):

“O papel mais importante de um líder é assumir sobre seus ombros o fardo da ambigüidade inerente às escolhas difíceis. Feito isso, seus subordinados têm critérios e podem se voltar para a implementação” (KISSINGER, 1982, p. 531 apud Lagadec, 2008, p. 6).

Em termos práticos, Lagadec (2008) orienta que os líderes devem estar mentalmente preparados para ações que sejam mais criativas do que simplesmente procedimentais. O autor esclarece adicionalmente que as informações estão cada vez mais restritas e de difícil verificação, de forma que o líder necessita ter a convicção e a visão para conduzir as equipes, além da desorientação inicial, de forma a apresentar planos inovadores que conduzam a estradas vitoriosas.

Um outro conceito muito pertinente, igualmente originário do mundo empresarial, é o de liderança ágil. Rodrigues (2018) ensina que, em tempos marcados por dinamismo e complexidade, os líderes precisam de agilidade, ou seja, de um estilo gerencial flexível, adaptável, fluído e rápido em sua tomada de decisão.

Rodrigues (2018) informa adicionalmente que o Líder Ágil é estratégico. E arremata:

Delega e foca no que é realmente mais importante e causa maior impacto positivo no resultado ou, eventualmente, pode ajudar a cessar um potencial impacto negativo.

[...]

Faz uma administração compartilhada e um gerenciamento distribuído de tarefas.

[...]

Dedica significativa parte de seu tempo ao relacionamento, ao coaching, à mentoria e ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Compreende que o seu maior valor está em obter bons resultados, por meio dos bons resultados do trabalho de outras pessoas.

E dá autonomia e liberdade para os especialistas de sua equipe fazerem o seu melhor.

[...]

Dá, busca e recebe *feedback* e *feedforward* ao longo do processo, reconhece, recompensa e celebra as superações, conquistas e vitórias, em conjunto com a sua equipe.

Promove e incorpora, rapidamente, as melhorias e os aperfeiçoamentos sugeridos.
E recomeça um novo ciclo da espiral ascendente de crescimento, desenvolvimento e iteração. (RODRIGUES, 2018, p.42-43).

Por conseguinte, ter agilidade mostra-se fundamental no mundo VUCA. E para prosperar nessa nova realidade, Morsch (2017) apresenta 4 (quatro) competências a serem desenvolvidas pelos líderes para combater cada um dos quatro Fatores VUCA.

Tais competências são conhecidas como “Antídoto_ contra o VUCA.” (MORSCH, 2017, p.3) São elas: *Vision* (Visão); *Understanding* (Entendimento), *Clarity* (Clareza) e *Agility* (Agilidade):

- Visão (estratégica):

Esta competência envolve os seguintes elementos: foco, crença e alinhamento da visão compartilhada. Foco no sentido de dar direção para a organização, idealizar um futuro almejado que seja promissor e reflita o propósito da organização. Pensar globalmente e identificar oportunidades. Crença em si mesmo e nos outros, apoiado por fatos e evidências. Habilidade de comunicação e conexão. Facilidade para criar, fomentar e trabalhar em redes. Alinhar todos os colaboradores em torno do propósito e da estratégia. Garantir que todos os esforços converjam para a diretriz corporativa e facilitar o compartilhamento dos valores organizacionais.

- Capacidade de entendimento (pensamento crítico):

Para lidar com a incerteza, a capacidade de análise e entendimento de ambientes complexos é fundamental. Elementos como curiosidade, empatia e mente aberta se tornam imperativos. Curiosidade para ver o mundo com outros olhos, se perguntar por que as coisas são como são, sem ideias pré-concebidas ou filtros que distorcem a percepção. Ver sob diversas perspectivas diferentes. Questionar constantemente desafiando o status quo em sua organização todos os dias. É o espírito de aprendiz. Empatia para pensar diferente, sob a perspectiva do outro, e mente aberta para evitar o dogmatismo e explorar novas ideias, refletir e buscar análises críticas construtivas.

- Clareza e amplitude:

Para lidar com a complexidade, o líder precisa ter clareza. Elementos como simplicidade, intuição e pensamento sistêmico são essenciais. A simplicidade ajuda a reduzir a complexidade e destilar o núcleo de sua essência. [...] A intuição faz uso da dádiva da sabedoria, sem racionalização impeditiva, apoiada no instinto e na experiência do líder. O pensamento sistêmico é fundamental para abordar a realidade complexa em uma perspectiva holística, observando o todo e o modo como as partes interdependentes interagem, em outras palavras, compreender a dinâmica de funcionamento de sistemas complexos dinâmicos. Resiliência e flexibilidade são conceitos que a teoria dos sistemas ensina e que servem para lidar com ambientes complexos. O líder deve ser resiliente e flexível.

-Agilidade:

Para lidar com a ambiguidade, o líder deve ser ágil. A agilidade envolve a capacidade de determinação, de inovação e de *empowerment*. Líderes determinados se adaptam rapidamente às novas circunstâncias e tomam decisões ágeis com confiança. Eles também são habilidosos na gestão de mudanças e nas transformações organizacionais. Estão sempre aprendendo e buscando continuamente novas maneiras de fazer melhor o que fazem. Eles fomentam a inovação incremental ou disruptiva. São ágeis em identificar o que precisam aprender e rapidamente adquirem o conhecimento e o *know-*

how necessário. Eles também inspiram e empoderam os colaboradores. (MORSCH, 2017, p.3-4).

Desse modo, cada competência apresentada foi pensada para mitigar os respectivos efeitos de cada um dos Fatores VUCA. Rodrigues (2018) enfatiza que a Visão combate a Volatilidade; o Entendimento confronta a Incerteza; a Clareza se contrapõe à Complexidade; e a Agilidade rechaça a Ambiguidade.

Por oportuno, Guillot (2003) esclarece que, a despeito de ser difícil estabelecer um rol exaustivo, tais competências são essenciais para o líder estratégico. Nesse sentido, complementa que: a Visão torna os líderes proativos, ao invés de reativos; o Entendimento permite o ganho de consciência organizacional e permite a construção de verdadeiras equipes; a Clareza proporciona a análise crítica, de forma a dotar de lógica o processo de tomada de decisão; e a Agilidade possibilita a antecipação da mudança, bem como a condução de tal processo.

Figura 1 – Liderança VUCA – competências.



Fonte: Rodrigues (2018, p. 65).

Dessa forma, a ênfase nas competências, relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade, devem ser potencializadas nos líderes militares. Esses terão como missão conduzir pessoas, com base nas exigências e complexidades do presente, mas vislumbrando o sucesso futuro de sua Organização e, por conseguinte, da FAB.

4.3 O macroprocesso de Apoio Administrativo

Deptula (2001) informa que, embora a doutrina militar tenha um valor inestimável, ela jamais deve impedir a adoção de modelos não tradicionais, sob pena de paradigmas obstarem a evolução. Dessa maneira, não parece mais haver espaço para uma conformação organizacional estritamente centralizadora, mas sim o estabelecimento de uma correlação entre a cultura da FAB e as demandas requeridas pelo hodierno macroambiente, cada vez mais competitivo e globalizado.

Em relação a isso, Benke (2019) entende que:

[...]

possuir uma estrutura organizacional que atenda aos propósitos estratégicos, auxilia a alcançar os objetivos da empresa e possibilita maior efetividade para seu avanço no mercado frente às mudanças impostas pela atualidade. Para tanto, é necessário que as organizações estejam dispostas a reavaliar suas ações de acordo com as novas tecnologias, questões econômicas e sociais. (BENKE, 2019, p. 26).

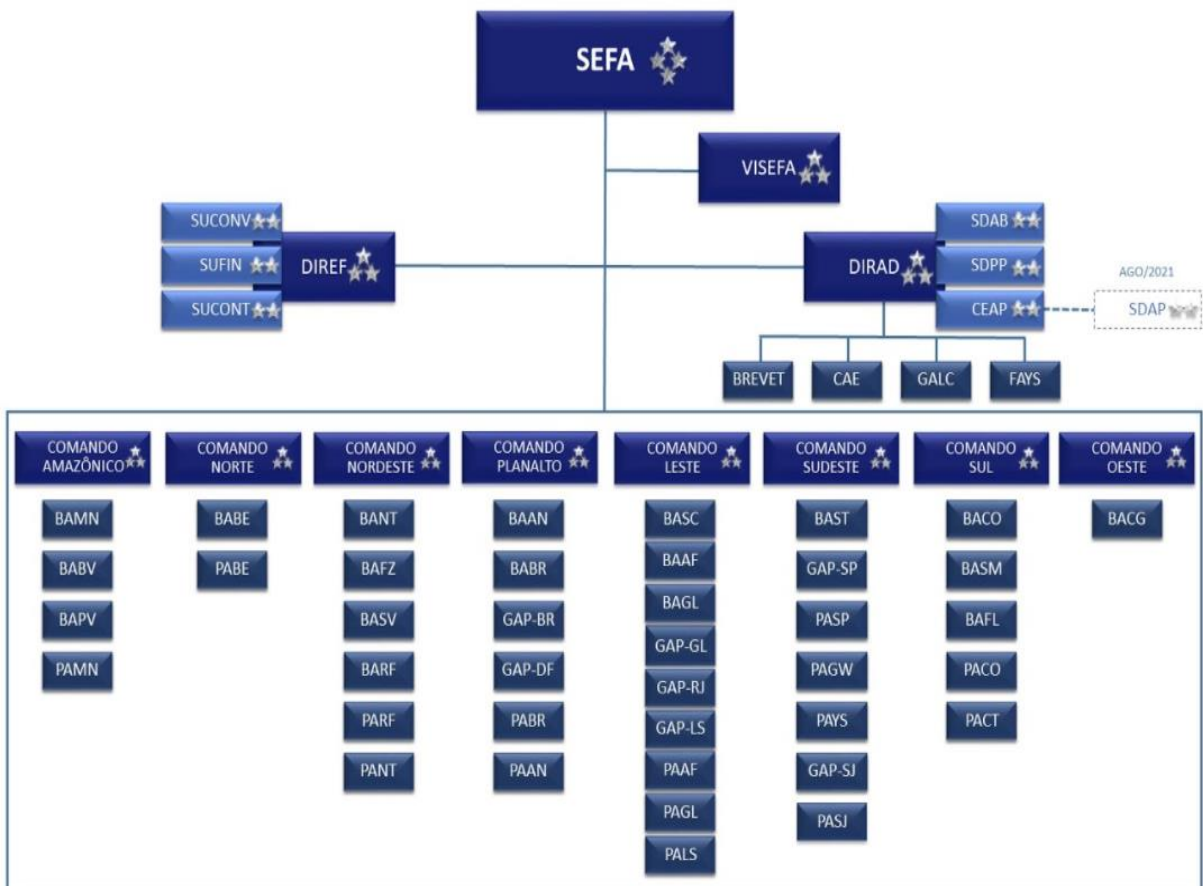
Alinhada a tal enfoque, a Força Aérea Brasileira iniciou a sua caminhada, materializada no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027 (PEMAER). A Concepção “Força Aérea 100” vislumbrou a otimização na configuração estrutural da FAB, tornando como objetivo principal a priorização da atividade-fim (voar e combater).

Para tal, a atividade-meio, em especial o macroprocesso de Apoio Administrativo, a cargo da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA), demandou um processo de racionalização para se adequar às diretrizes do PEMAER e do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC). A partir daí, o enfoque passou a contemplar o treinamento e a motivação dos recursos humanos, a gestão integrada, a otimização de processos, o aumento da efetividade das atividades administrativas e a racionalização de Unidades, de forma a manter a Força atualizada e em compasso com as demandas adaptativas requeridas pelo cenário global.

Segundo a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45/2018 (Concepção Estratégica Força Aérea 100), a missão estabelece o propósito ou a razão de ser da organização, segundo uma perspectiva ampla e duradoura, ao mesmo tempo em que individualiza e identifica o escopo de suas operações em termos de produtos e serviços realizados. O entendimento desse conceito é de capital importância, pois possibilita à Organização e à sociedade que a envolve a compreensão do papel que desempenha.

A SEFA cuja missão é prover apoio administrativo e financeiro para viabilizar o cumprimento da missão da Força Aérea, conta, em seu organograma, com 50 (cinquenta) Unidades Subordinadas, sendo: 02 (duas) Diretorias, 08 (oito) Comandos Aéreos Regionais, 07 (sete) Grupamentos de Apoio, 15 (quinze) Prefeituras de Aeronáutica e 18 (dezoito) Bases Aéreas. Dentro de tal concepção, as ações são planejadas para alcançar a excelência nas soluções administrativas, com eficiência e integridade, com base nos valores da ética, da eficiência, da efetividade, da legalidade, , do comprometimento com a FAB, da valorização, da capacitação dos recursos humanos, dentre outros, de forma a efetuar as entregas das capacidades de apoio necessárias à FAB.

Figura 2 – Organograma atual da SEFA.



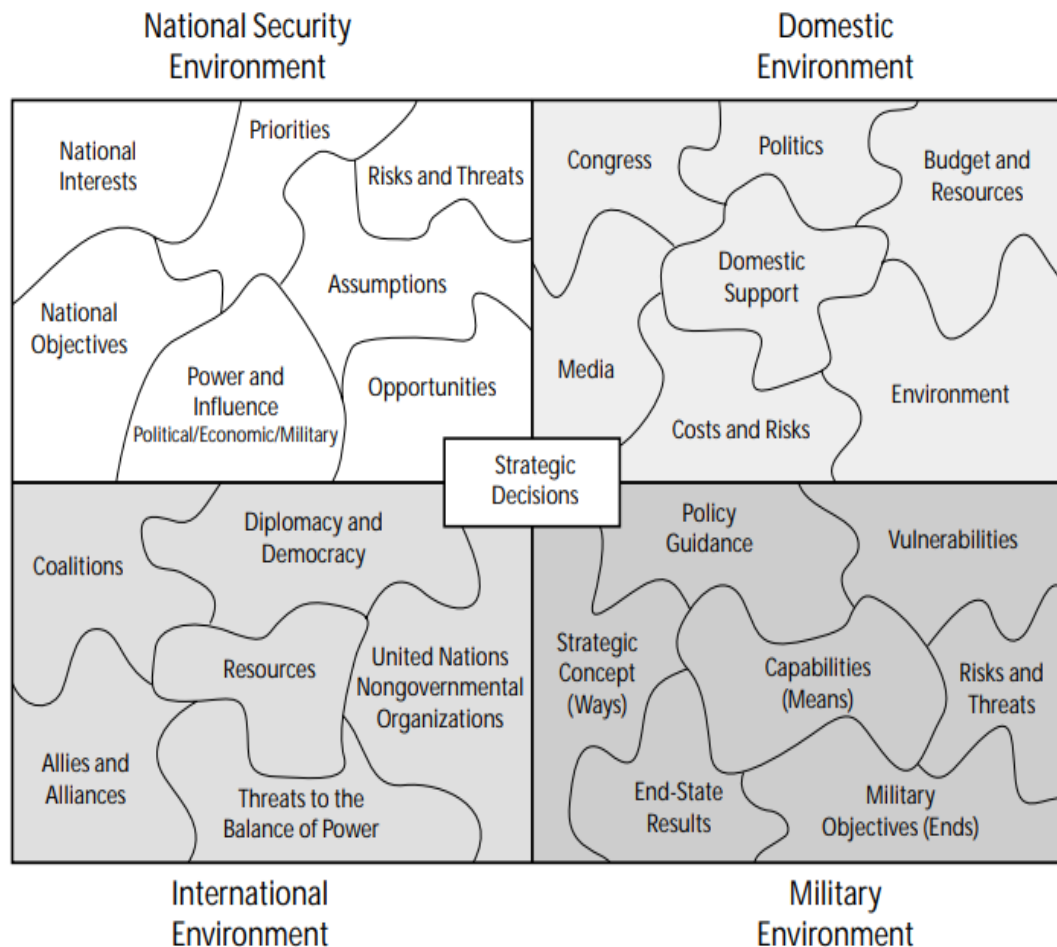
Fonte: Página Oficial da FAB¹

¹ Disponível em: www.fab.mil.br. Acesso em: 30 maio 2021.

Para tanto, faz-se necessário forjar líderes que atuem na construção de soluções inovadoras, coerentes com as demandas e com os problemas cada vez mais complexos. Tal liderança, denominada por Guillot (2003) como estratégica, possui percepções micro e expectativas macro, possuindo “a sabedoria e a visão para criar e executar planos e tomar conseqüentes decisões no volátil, incerto, complexo e ambíguo ambiente estratégico.” (GUILLOT, 2003, p. 68).

Adicionalmente, o autor ensina que o ambiente estratégico é interrelacionado, complementar e até contraditório. É constituído de “...quatro distintas, mas interrelacionadas partes: a segurança nacional, doméstica, militar e ambientes internacionais” (GUILLOT, 2003, p. 68).

Figura 3 – Ambiente da liderança estratégica.



Fonte: Guillot (2003, p. 69).

Informa ainda que tais quatro componentes constituem desafios para os líderes. Por conseguinte, a Segurança Nacional remeterá a decisões estratégico-militares; o

ambiente doméstico influenciará sobremaneira o líder cujo suporte para as ações estratégicas faz-se essencial; e o ambiente internacional demandará a compreensão necessária, a fim de se mitigarem surpresas que possam contribuir para o insucesso das deliberações e respectivas escolhas.

De tal forma, o líder, ao tomar decisões estratégicas, deve observar a interconexão entre os componentes, em especial se estiver tratando de assuntos relacionados ao macroambiente de segurança nacional. Guillot (2003) assegura que o primeiro passo é a compreensão sobre os diversos quadrantes do ambiente estratégico; o segundo trata-se de entender a natureza dele e das decisões demandadas.

Nesse contexto, informa também que o líder estratégico precisa desempenhar tanto o papel de professor quanto de mentor. Para Benke (2019), caberá a tal líder, além de desenvolver suas equipes, a tarefa de igualmente formar outras lideranças, de modo a possibilitar o desenvolvimento organizacional sem a excessiva dependência em sua figura individual.

Nessa perspectiva, a DCA 19-3/2021 (Missão da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica), na definição das ações estratégicas, preconiza:

“No nível regional, os líderes criarão medidas adicionais que lhes propicie a “avaliação da saúde” de como suas organizações subordinadas estão atendendo às necessidades das organizações apoiadas e seus efetivos. Embutido em cada meta está a necessidade de inovação para melhorar a cada dia e entregar para nossos Combatentes, para nossos comandantes e para o contribuinte brasileiro, o nosso melhor!” (BRASIL, 2021, p. 14).

Sob ótica similar, Kotter (2013) afirma que:

“Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização”. (KOTTER, 2013, p. 30).

Nesse compasso, Nascimento (2009) acrescenta:

“A liderança consiste em harmonizar entre si as características pessoais do líder, as dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que a circunda. O comportamento de liderança, adequado e eficaz, varia em função do grau em que um líder e um determinado grupo de subordinados aprenderam a trabalhar em conjunto. A fase evolutiva do grupo liderado e a “maturidade” do relacionamento entre líder e subordinados determinam limitações e oportunidades ao comportamento do líder”. (NASCIMENTO, 2009, p. 65).

Em vista disso, a sinergia buscada, entre líderes e equipes, será capaz de afiançar que eventuais resistências e provocações outras que se apresentem sejam mitigados. Logo, a genuína adesão, materializada no comprometimento e na excelência

que permeiam as entregas de cada recurso humano, só será possível se os líderes estiverem preparados para influenciar e dirigir seus liderados.

Assim, caberá ao líder a tarefa de influenciar as equipes, de forma a inspirá-las a maximizarem os respectivos desempenhos esperados, no exercício diário de suas atribuições, como elos essenciais, visando o êxito no cumprimento da missão. (GUILLOT, 2003). Pertinente, então, destacar, considerada a delimitação no âmbito da SEFA, os valores praticados e preconizados por essa Secretaria e por suas respectivas Unidades subordinadas:

2.2 INTEGRIDADE PRIMEIRO

Aqueles que dependem das capacidades entregues pela SEFA contam que cumpriremos nossa missão. Integridade é o primeiro valor por uma razão: sem Integridade todas as nossas ações perdem legitimidade. Deveremos garantir que essa confiança seja mantida e reforçada. Para isso, nossas ações requerem o mais alto grau de comprometimento. Cada integrante será responsável por cumprir suas tarefas, sem necessidade de supervisão, com liberdade de ação para resolver os problemas.

2.3 EXCELÊNCIA NA GESTÃO Ao fim de um dia de serviço, nosso rendimento pode ser medido a partir do grau de cumprimento de nossas atividades e tarefas, e quase sempre, na nossa missão de apoio, não há espaço para erros. O que fazemos, faz enorme diferença para nossos Militares e suas famílias! Provedmos todo apoio administrativo e financeiro ao nosso efetivo, além de garantir o funcionamento de nossas Organizações, assegurando a capacidade de preparo e emprego de nossa Força Aérea!

2.4. SERVIÇO ANTES DE SI MESMO Serviço é tudo sobre colocar as necessidades de nossos Militares e Organizações em primeiro lugar. A entrega dos apoios relacionados é a razão de ser da SEFA – é o que fazemos! Nossos Gestores são aqueles que assessoram nossos superiores nas alternativas para o processo de tomada de decisão. Nós servimos para tornar a Força Aérea mais forte! Nós também sabemos, que servindo ao nosso efetivo, criam-se coesão, satisfação e melhores resultados. (BRASIL, 2021, p. 10-11).

Além disso, a SEFA, na definição de suas ações estratégicas, ratificou o protagonismo de seu efetivo para o sucesso da missão: “Deveremos dedicar toda a nossa atenção e esforços para treinar e capacitar nosso efetivo nas nossas áreas de atuação. Nossa atividade é complexa e demanda conhecimentos específicos”. (BRASIL, 2021, p. 15).

E acrescentou:

“Resultados esperados:

- a) o efetivo possua as competências para entregar as capacidades com excelência na gestão;
- b) efetivo com uma mentalidade coletiva de servir; e
- c) oportunidades de crescer e evoluir na carreira”. (BRASIL, 2021, p. 15).

De fato, o principal elemento limitador e potencializador das capacidades de uma organização é o fator humano. Dessa forma, caberá à liderança militar atuar, de forma

incessante, na busca da obtenção dos melhores resultados do efetivo; superar as robustas provocações do mundo VUCA; e contribuir para o atingimento de seu objetivo estratégico que, no âmbito da SEFA, traduz-se em sua visão: alcançar a excelência na entrega de soluções administrativas com eficiência e integridade.

Tal visão pode ser ainda reproduzida como:

“...forjar uma equipe que forneça soluções inovadoras, no prazo e no orçamento, e que sejam decisivas para o cumprimento da missão da FAB. A formação dessa equipe será possível a partir de valores que emergirão quando cada integrante da SEFA entenda plenamente seu papel como elemento essencial no cumprimento de nossa missão”. (BRASIL, 2021, p. 12).

Nesse processo, a despeito do avanço exponencial da Tecnologia da Informação, a liderança mantém-se intimamente ligada ao processo de comunicação verbal e não-verbal, em especial à escuta ativa. A dinâmica das relações interpessoais remanesce sendo costurada artesanalmente, entre indivíduos, de forma a conquistar mentes e corações.

Oportuno ressaltar que, diante de cenários cada vez menos previsíveis, lidar com as volatilidades, incertezas, complexidades e ambiguidades é a principal demanda. No cenário prospectivo pós-pandemia, Rosolen (2021) teoriza que o universo VUCA tende a evoluir para o mundo BANI – *Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible* (frágil, ansioso, não linear, incompreensível).

Nessa perspectiva, no inevitável processo de reiteradas e complexas transformações do mundo, é bem provável que as competências VUCA de liderança, hoje mapeadas como necessárias e satisfatórias, possam não mais serem suficientes com o passar do tempo. No entanto, o líder, como perene condutor de pessoas, no árduo caminho para a consecução dos objetivos de uma organização, persistirá fomentando a capacidade de superação e de motivação de seu contingente, como combustível para enfrentar os novos desafios e complexidades que se apresentem, alicerçado nas exigências hodiernas, mas com foco na consecução, com o apoio e suporte da SEFA, dos objetivos estratégicos da FAB.

5 CONCLUSÃO

A evolução científico-tecnológica, identificada a partir dos anos 1990, viabilizou a construção de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo cujos reflexos vão desde a velocidade dos dados à multiplicidade das informações. Decorrente disso,

rápidas mudanças, rupturas e ambiguidades vêm gerando grandes incertezas no processo de planejamento e de gestão das organizações, inclusive as militares.

Na realidade VUCA, as soluções, que outrora funcionaram, já não são mais suficientes para responder adequadamente às demandas do novo ambiente. Logo, abordagens adaptativas, na gestão da Força Aérea e na doutrina de liderança, são necessárias para criar um ambiente, favorável ao compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, que possibilitem a formação de uma cultura organizacional dinâmica, colaborativa e sinérgica para lidar com os desafios.

Desse modo, demonstrou-se que são requeridas lideranças capacitadas para encararem as oportunidades, as ameaças e os desafios. Para tanto, faz-se necessário que os líderes militares sejam capazes de observar, de forma global, os cenários da organização, a fim de identificar e desenvolver as competências necessárias para a obtenção do sucesso pretendido.

Desvelou-se, assim, a liderança como a principal força motriz para criar visão de futuro e para promover as mudanças organizacionais necessárias, uma vez que ela viabiliza a conexão entre o subjetivismo dos liderados e os objetivos da instituição. Isso se manifesta através da capacidade de o líder militar agir de forma consciente e sistêmica, mas gerencial e flexível, na busca por resultados sustentáveis.

Logo, a partir do entendimento da dinâmica do mundo atual, faz-se necessário que os líderes militares desenvolvam, em especial, as competências da visão estratégica, do entendimento, da clareza e da agilidade, cada uma delas aptas para mitigarem os fatores VUCA. Nesse contexto, o objetivo da presente pesquisa foi identificar os aspectos relacionais entre a aplicação de tais competências VUCA de liderança e a prestação do suporte administrativo, no âmbito da FAB.

Tal macroprocesso é capitaneado pela SEFA, Unidade responsável pela gestão das atividades administrativas, orçamentárias, financeiras e contábeis necessárias ao preparo e emprego da FAB. Nesse caminho, procura ser reconhecida como uma Organização de excelência na gestão de tais atividades, no COMAER, preconizando e praticando os valores da ética, da eficiência, da efetividade, da legalidade, da excelência, da transparência, do comprometimento com a Força, da valorização, da capacitação dos recursos humanos e da governança.

Nesse contexto, em função dos resultados analisados e consignados, pode-se inferir que houve o alcance pleno do objetivo desta pesquisa, em face da relação direta e sinérgica constatada entre a performance do líder, notadamente materializada em

seus conhecimentos, habilidades e atitudes, construídos com base no ambiente estratégico VUCA, e o êxito no desempenho da atividade fim da SEFA. A partir de tal compreensão, revela-se, portanto, a importância deste estudo ao ressaltar a manifesta contribuição da liderança, adaptada ao mundo VUCA, para a consecução, pela Força Aérea Brasileira, do macroprocesso de Apoio Administrativo a cargo da SEFA, e para a respectiva projeção do Poder Aeroespacial.

Como sugestão para trabalhos futuros, aponta-se o desenvolvimento de pesquisa com a finalidade de verificar se as competências de liderança hodiernamente apontadas como hábeis a confrontar o ambiente estratégico ainda assim permanecem, uma vez que a dinâmica, líquida e movediça, cada vez mais presente nas dimensões humana e informacional que caracterizam os cenários e atores do Século XXI, aponta para outros desafios, em especial com o surgimento de novos atores, motivações e cenários pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENKE, P. M. **A contribuição da comunicação na transformação das organizações contemporâneas inovadoras**. Monografia (Curso de Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5694?locale-attribute=es>. Acesso em: 06 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, f. 14766, 20 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria SEFA nº 29/AJUR, de 6 de junho de 2021. Aprova a Diretriz que define a Missão da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, f. 6767, 11 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.

CLAUSEWITZ, C. V. **Da guerra**. São Paulo: WWF Martins Fontes, 2017.

DEPTULA, D. A. Effects-based Operations: change in the nature of warfare. **Aerospace Education Foundation**, Arlington, p. 18-26, fev. 2001.

DINIZ, D. Seja um Líder completo. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 109, especial 2 – Liderança, jun. 2007.

GUILLOT, M. W. Strategic Leadership: Defining the Challenge. **Air and Space Power Journal**, Maxwell, v. XVII, n. 4, p. 67-75, winter 2003.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudanças**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LAGADEC, P. A new cosmology of risks and crises time for a radical shift in paradigm and practice. **HAL**, 2008. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00338386>. Acesso em: 31 maio 2021.

MURPHY, R. M. Overview of Strategic Management. Leading and Managing in the Strategic Arena: A Reference Text. **U.S. Army War College**, Carlisle Barracks, p. 441, 1996-1997.

NASCIMENTO, M. E. F. Formação de Líderes: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, ano 21, n. 24, p. 60-72, ago. 2009.

NEKANDARIS, K. Tempos de liderança coletiva. **CALL CENTER**, 2017. Disponível em: <https://www.callcenter.inf.br/artigos/64953/tempos-de-lideranca-coletiva/ler.aspx>. Acesso em: 08 set. 2020.

RODRIGUES, V. **LÍDER ÁGIL, LIDERANÇA VUCA**: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. São Paulo: Casa do Escritor, 2018.

ROSOLEN, D. Verbete Draft: o que é mundo BANI. **Projeto Draft**, 2021. Disponível em: <https://www.projeto draft.com/verbete-draft-o-que-e-mundo-bani/>. Acesso em: 31 maio 2021.

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