



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

CRISTHIAN JOSÉ GIOIA, Maj Av

Liderança militar em conflitos híbridos

Rio de Janeiro
2021

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

CRISTHIAN JOSÉ GIOIA, Maj Av

Liderança militar em conflitos híbridos

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: Poder Militar.
Orientador: Cristiano Link.

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo determinar de que maneira o perfil de um comandante influencia a condução de operações militares em conflitos híbridos. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa com um design descritivo e exploratório. Para atender aos objetivos propostos, foram utilizadas duas técnicas: análise bibliográfica e documental. Paralelamente, a análise permitiu a identificação de padrões que foram agrupados em categorias e que, com as informações obtidas, foi observada que as características dos futuros ambientes operacionais exigem que as Forças Armadas tenham um recurso humano capaz de enfrentar cenários complexos. Um comandante deve possuir as competências necessárias para influenciar concretamente as operações militares. Entre as competências e habilidades mais importantes estão visão, boa comunicação, lealdade, confiança, bom exemplo, julgamento profissional, disciplina, obediência, criatividade, adaptabilidade a situações de mudança, capacidade de superar obstáculos e a proatividade para enfrentar grandes desafios. Também é importante que o líder seja flexível para analisar as múltiplas variáveis, tenha a capacidade de decidir em um tempo limitado e a habilidade de prever, conceber, imaginar, preparar, dirigir a ação e, finalmente, controlar seu funcionamento. Portanto, certos comandantes foram capazes de superar complexidades por causa de certas qualidades de liderança. Como resultado da análise e em resposta às perguntas norteadoras, foi confirmada que um comandante pode influenciar positiva decisiva, efetiva e determinadamente as operações militares, guiando seus subordinados e dirigindo as ações apropriadas para alcançar o estado final desejado.

Palavras-chave: Comandante; Competências; Conflitos híbridos; Liderança militar.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objeto determinar de qué manera el perfil de un comandante influencia en la conducción de operaciones militares en conflictos híbridos. La metodología utilizada abordó una pesquisa cualitativa con un diseño descriptivo e exploratorio. Para responder a los objetivos propuestos, fueron utilizados dos técnicas: analice bibliográfico y documental. Paralelamente, el analice permitió identificar padrones que fueron agrupados en categorías, y que, con las informaciones obtenidas se constató que las características de los futuros ambientes operacionales exigen que las Fuerzas Armadas tengan un recurso humano capacitado para enfrentar los escenarios complejos. Un comandante debe poseer las competencias necesarias para influenciar concretamente en las operaciones militares. Dentro de las competencias y habilidades más importantes están la visión, buena comunicación, lealtad, confianza, el buen ejemplo, juicio profesional, disciplina, obediencia, creatividad, adaptabilidad a las situaciones cambiantes, capacidad de superar los obstáculos y la pro actividad para enfrentar grandes desafíos. También es importante que el líder sea flexible para analizar las múltiples variables, tenga la capacidad de decidir en un tiempo limitado y la habilidad de prever, concebir, imaginar, preparar, dirigir la acción y, finalmente, controlar su ejecución. Por lo tanto, ciertos comandantes lograron superar las complejidades gracias a ciertas cualidades de liderazgo. Como resultado del análisis y en respuesta a las preguntas norte adoras, se confirmó que un comandante puede influir de forma positiva, decisiva, efectiva y determinante en las operaciones militares, guiando a sus subordinados y orientando las acciones adecuadas para dar cumplimiento al estado final deseado.

Palabras-clave: Comandante; Competencias; Conflictos híbridos; Liderazgo militar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro de tipos de personalidade Myers Briggs	15
Figura 2 - Relação entre categorias e elementos.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	METODOLOGIA	9
3	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1	Personalidades e estilos de liderança	14
3.2	Características distintivas dos tipos de perfis na liderança militar	17
3.3	Liderança militar em conflitos híbridos	18
4	ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1	Personalidades e estilos de liderança	21
4.2	As características distintivas dos tipos de perfis da liderança	23
4.3	Principais aspectos que favorecem o comandante nos conflitos híbridos	25
5	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos conflitos armados tem gerado mudanças na doutrina de planejamento e condução das operações militares. Atualmente, durante o planejamento e a condução de operações militares, o Comandante do Comando Operacional Conjunto tem que conseguir a sinergia do instrumento militar, a fim de auxiliar no atingimento dos objetivos políticos.

Neste contexto, o Comandante deve possuir as competências necessárias para atuar no ambiente operacional, facilitando assim o desempenho de sua equipe e das forças subordinadas.

Os conflitos híbridos caracterizam-se por possuir um cenário complexo e, portanto, exigem do comandante certas habilidades para enfrentar os desafios que estes tipos de conflitos demandam. Por conseguinte, muitos comandantes em diferentes operações militares, apesar de a doutrina atual não contemplar a totalidade das ações possíveis, prevalecem sobre o problema em questão graças a certas qualidades de liderança. Nos conflitos contemporâneos, observa-se com maior frequência o uso de medidas militares, políticas, econômicas, psicossociais, informativas e outras, que permitem ao comandante utilizar todas essas ferramentas para liderar as operações militares.

Assim, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira o perfil de um comandante influencia a condução de operações militares em conflitos híbridos?

De acordo com o problema proposto, este projeto está enquadrado dentro da linha de pesquisa do poder militar estabelecida para o Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da ECEMAR, abordando o núcleo temático da guerra híbrida.

O Comandante, juntamente com seu Estado-Maior, deve realizar o planejamento das operações militares e, para isso, toda sua equipe deve ser guiada por um líder que tenha as capacidades necessárias para os fins pretendidos. No entanto, as mudanças que ocorrem nos conflitos atuais obrigam o líder militar a ter uma visão estratégica da situação.

Com isso, para balizar os trabalhos e auxiliar na resposta ao problema de pesquisa, serão utilizadas as seguintes questões norteadoras:

- a) Quais são os principais tipos de personalidades e os principais estilos de liderança?

- b) Quais são as características distintivas dos perfis de liderança que são aplicáveis à liderança militar?
- c) Quais são os principais aspectos que favorecem um comandante para uma condução adequada de operações militares em conflitos híbridos?

Para possibilitar a resposta ao problema proposto, o objetivo geral do trabalho é analisar de que maneira o perfil de um comandante influencia a condução de operações militares em conflitos híbridos.

A fim de alcançar o objetivo geral acima mencionado, foram estabelecidos três objetivos específicos para dar respostas ao trabalho:

- a) Descrever os principais tipos de personalidades e os principais estilos de liderança.
- b) Descrever as características distintivas dos tipos de perfis que podem ser aplicados na condução militar para influenciar as operações militares.
- c) Identificar os principais aspectos que favorecem o comandante para uma condução correta nas operações militares em conflitos híbridos.

Um país requer todos os instrumentos do poder nacional para garantir sua subsistência, e entre esses fatores está o Instrumento Militar, no qual as Forças Armadas contam não só com o material, mas também com seu recurso mais valioso, o ser humano. Este último representa o elemento essencial para a realização das atividades diárias.

Quando o poder político resolve como necessidade a intervenção de suas Forças Armadas, o Comandante designado, juntamente com seu Estado-Maior, deve colocar em prática o planejamento e fazer dele uma nova "arte", a fim de se adaptar ao ambiente operacional em questão.

Os conflitos bélicos demonstram a importância de se exercer a liderança em todos os níveis, particularmente no nível operacional. Este último representa o nexo entre o estratégico e o tático, onde uma liderança adequada é necessária para atingir os objetivos impostos pelos níveis superiores.

A importância do tema abordado reside no fato de que todo comandante tem a responsabilidade de conduzir as operações militares de maneira adequada. Portanto, é necessário analisar de que maneira o perfil de um comandante influencia a condução de operações militares, especialmente em ambientes operacionais complexos como os dos conflitos híbridos, tendo em vista que neste tipo de conflito o objetivo é influenciar a tomada de decisão do adversário e afetar a estrutura social e

a confiança do oponente.

Assim, ao final do estudo, propõe-se como contribuição para o campo disciplinar o perfil adequado para que um comandante de nível operacional exerça a liderança influenciando corretamente as operações militares.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado a partir da abordagem qualitativa com um design descritivo e exploratório. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas duas técnicas: análise bibliográfica e documental (GIL, 2007).

Paralelamente, foram utilizadas técnicas qualitativas de acordo com Vargas Beal (2015), pois o autor escreve que as técnicas mais comuns são observação direta, registro do discurso escrito ou falado, investigação documental, entrevista, questionário, história oral, narrativa literária, etc. Além disso, o autor também contempla que outras técnicas podem ser incorporadas, desde que cumpram o propósito de fornecer informações valiosas para a investigação. “Feita toda a análise, é hora de convergir e começar a trabalhar na síntese. Trata-se agora de identificar os padrões encontrados na análise e interpretação e reunir os grupos que constituem as unidades - unidades de análise ou categorias-”. (VARGAS BEAL, 2015, p 83). O presente trabalho é balizado por questões norteadoras.

Assim, para determinar o como, o presente trabalho partiu da análise dos perfis de liderança, além das personalidades e competências de comandantes operacionais em conflitos armados passados. Além disso, a leitura bibliográfica sobre conflitos híbridos permitiu mensurar e estabelecer de que maneira o perfil de um comandante influencia a condução de operações militares em conflitos dessas características.

Por meio do primeiro e segundo objetivo específico, abordou os principais tipos de personalidades e tipos dos perfis e que podem ser aplicados à condução das operações militares. Para tanto, foram estudadas fontes primárias como textos, artigos de revistas e trabalhos acadêmicos obtidos nas bibliotecas digitais da Argentina (Repositório Digital Institucional “CEFADIGITAL” do Centro Educacional das Forças Armadas) e do Brasil (SophiA Biblioteca). Para responder ao primeiro e segundo objetivo, utilizou-se a contribuição feita por Jung e utilizada por Myers Briggs sobre os tipos de personalidades. Além disso, foram descritos os perfis de

liderança de acordo com Daniel Goleman.

Também, entre as fontes, aqueles escritos que relatam vivências, experiências e considerações dos comandantes operacionais que tiveram que enfrentar grandes desafios durante sua carreira militar em primeira pessoa foram resgatados com grande interesse, uma vez que permitiram compreender a intencionalidade e as explicações a partir da perspectiva dos próprios atores.

O terceiro objetivo específico e relacionado com os anteriores foi identificar os principais aspectos que favorecem o comandante para uma condução correta nas operações militares em conflitos híbridos. Desta forma, o ambiente operacional (conflito híbrido) foi abordado levando em conta as condições, circunstâncias e influências que afetam a condução militar. Isso foi feito por meio de uma pesquisa bibliográfica, onde CESEDEN (2019) foi usado como fonte primária para responder ao objetivo e à pergunta.

Após o processo de análise de conteúdo, os dados foram tabulados, categorizados e interpretados por meio de ferramentas computacionais, a fim de criar tabelas e gráficos que proporcionam uma visualização da análise dos resultados obtidos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender melhor o tema proposto é necessário abordar as definições de perfil, personalidade, liderança, condução, competências e também o que é chamado de conflitos híbridos.

As palavras perfil e personalidade são definidas pelo dicionário da Real Academia Espanhola (RAE) como: o perfil é o "conjunto de traços peculiares que caracterizam alguém ou algo"; e a personalidade é definida como o "conjunto de características ou qualidades originais que se destacam em algumas pessoas". (RAE, 2021).

De acordo com Grou (2018) cada indivíduo tem traços de personalidade que são únicos. Estas singularidades foram moldadas pela educação, cultura e ambiente em que ele ou ela viveu. Esta multiplicidade que "torna a sociedade humana muito especial e, portanto, para entender melhor as peculiaridades de cada indivíduo, foi criado o estudo do perfil" (Grou, 2018, p7). Assim, as primeiras pesquisas resultaram no modelo DISC, que é um acrônimo para as palavras "dominância; influência;

estabilidade e conformidade" (Grou, 2018, p8).

O modelo DISC tornou possível conceber novas formas e meios de medir e identificar as competências dos profissionais, tais como habilidades de comunicação; nível de maturidade, persuasão, criatividade, capacidade de decisão, etc. Com base nessas informações, empresas e instituições podem fornecer perfis compatíveis com profissões ou instituições.

Segundo Half (2018), existem diferentes metodologias que realizam uma classificação, por exemplo, o modelo Profiler; utilizado para processos de gestão, é uma ferramenta utilizada para identificar perfis profissionais e comportamentais. Através dele, é possível visualizar o estilo de liderança, quais são suas competências e habilidades, e como elas influenciam a produtividade e o ambiente. Neste contexto, Half propõe "4 tipos de perfis de comportamento "Comunicador, Executor, Analista, Planejador" (HALF,2018 p12).

Além disso, são citadas brevemente as oito diferentes personalidades descritas por Karl Gustav Jung (1921) que com a contribuição da teoria de Myers-Briggs (1950) influenciaram a análise dos profissionais para abordar as diferenças individuais das pessoas. A partir dos oito tipos de personalidades - Introversão pelo pensamento, Sentimental-introversão, Sensação introversão, Intuição-introversão, Pensamento-extroversão, Sentimental-extroversão, Sentindo-extroversão, Intuição-extroversão - propostas por Jung, Myers-Briggs desenvolveram o chamado indicador *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) para descrever de certa forma as personalidades dos indivíduos em um nível global. Isso responde à necessidade de compreender que todo líder tem uma personalidade particular e talvez totalmente diferente da de outro para exercer a liderança.

No livro *Teorias da Personalidade*, Seelbach González (2013) destaca que Jung menciona que os tipos de personalidade são: pensamento introversão e pensamento extroversão; o sentimental introversão e o extroversão; o do sentimento introversão e extroversão; o introversão intuitivo e o extroversão intuitivo.

Já a liderança é estudada em diferentes campos interdisciplinares - administrativo, educacional, militar, empresarial, político – o que mostra sua verdadeira importância nas organizações e instituições, já que a pessoa que a executa pode transformar as ações de um grupo humano.

Vários autores, como Estrada Mejía (2007), Richard Daft (2006), Gómez Rada (2002), Hugo Cao (2017) fazem uma contribuição através do compêndio de

diferentes escritos que abordam a liderança.

A definição de liderança é dada pelo autor Richard Daft, que a estabelece como "a relação de influência que ocorre entre líderes e seus seguidores, através da qual as duas partes pretendem alcançar mudanças reais e resultados que reflitam os propósitos que compartilham" (DAFT, 2006, p. 5).

Em relação ao estilo de liderança, Daniel Goleman disse:

Os gerentes assumem erroneamente que o estilo de liderança é uma função de personalidade e não uma escolha estratégica. Em vez de escolher o estilo que se adapta ao seu temperamento, eles deveriam perguntar qual estilo melhor se adapta às exigências de uma determinada situação. Pesquisas demonstraram que os líderes mais bem sucedidos têm pontos fortes nas seguintes competências de inteligência emocional: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Existem seis estilos básicos de liderança; cada um faz uso dos componentes-chave da inteligência emocional em diferentes combinações. Os melhores líderes não conhecem um único estilo de liderança: eles são habilidosos em vários estilos e têm a flexibilidade de alternar entre estilos conforme as circunstâncias. (GOLEMAN, 2000, p. 2)

Para facilitar a compreensão, foram abordados os estilos de liderança fornecidos por Goleman (2000) e alguns dos principais estilos de liderança mais conhecidos no campo organizacional. Desta forma, será explicado com mais clareza qual perfil ou perfis são os mais adequados para exercer a liderança na condução de operações militares em cenário de conflitos híbridos.

Além disso, como complemento à definição abordada, é apropriado mencionar que tanto o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1/2016) quanto o Regulamento de Serviços da Força Aérea Argentina (RAG 11/2015) explicitam muito bem a importância de ter pessoas que possam influenciar outros para alcançar um objetivo comum.

Atualmente, a frase de Alexandre o Grande, citada por Adonis, está ganhando cada vez mais relevância: "Eu não temo um exército de leões comandado por uma ovelha, temo um exército de ovelhas comandado por um leão" (Adonis, 2016 apud BOUCIGUEZ, p. 18).

Além disso, as experiências de comandantes como o General Dwight D. Eisenhower, General H. Norman Schwarzkopf, General Douglas MacArthur, General Stanley McChrystal foram usadas como referência e fonte de dados. Com isso, espera-se pesar as diversas competências e estilos de liderança que melhor contribuem para o exercício da liderança operacional.

Com relação ao conceito de competências, a definição pode ser variada; mas

para este trabalho adota-se a fornecida por McClelland (1973) que a define "como um conjunto de qualificações, conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam uma pessoa para desempenhar um determinado trabalho". (MCCLELLAND, 1973 apud PICHIAI; 2010)

Neste ponto, torna-se importante enfatizar que Santos Martins & Rezende Mrad (2019) apresentam que o termo competências, até o século XV, era considerado em relação a um aspecto individual e associado a comportamentos observáveis de acordo com o ambiente e contexto de trabalho. Dessa forma, "acreditava-se que a competência podia ser prevista ou estruturada, de modo a se estabelecer um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente maior rendimento em seu trabalho" (SANTOS MARTINS & REZENDE MRAD, 2019, p 57).

Santos Martins e Rezende Mrad (2019) apud Carbone et al. (2006) reúnem as concepções anteriores e definem competência não apenas como o simples conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividades, mas também como o próprio desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto ou situação, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da associação e da correta aplicação desses conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Em essência, segundo os autores citados, é possível determinar que as competências, além de qualidades de um indivíduo, representam uma resposta racional, autônoma e responsável a determinadas situações imprevisíveis. Aqueles que investigaram a liderança mostraram que os líderes mais bem-sucedidos possuem pontos fortes nas seguintes competências de inteligência emocional: "autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais". (GOLEMAN, 2000, pág. 2)

Para enfrentar as inúmeras transformações que ocorreram nos conflitos atuais, não há dúvida de que deve haver líderes capazes de atuar em cenários complexos como os dos conflitos híbridos. Para definir os conflitos híbridos, Gerasimov & Palacios (2016) os apresentam como "aqueles conflitos contemporâneos cada vez mais frequentes onde se prioriza o uso conjunto de medidas não militares, políticas, econômicas, informacionais e outras, que são implementadas com o apoio da força militar".

CEDECEN (2019) defende a ideia de que se um país estiver imerso em um conflito híbrido, pode se tornar um dos cenários mais exigentes para um país, nesta

conjuntura, seria necessário colocar todos os seus recursos em jogo para dar uma resposta eficaz ao problema.

"Em conflitos híbridos, espera-se que o adversário, seja um Estado ou atores não estatais, tente explorar vulnerabilidades econômicas, políticas, sociais, tecnológicas ou diplomáticas a seu favor. Ela utilizará simultaneamente, planejada e sinergicamente, métodos militares tradicionais, juntamente com ataques cibernéticos, operações de manipulação de informações ou elementos de pressão econômica, para citar apenas alguns. Em um grau mais avançado, também poderá exercer violência indiscriminada, táticas irregulares, terrorismo, criminalidade, ações de grupos criminosos armados ou operações especiais secretas, entre outros" (HOFFMAN, 2018 apud CEDECEN; 2019 p149).

Os conflitos híbridos exigem uma resposta rápida, fluida, coordenada, e especialmente, eficaz. Segundo CEDECEN (2019), aqueles que lideram essas equipes enfrentarão situações extremas, sob intensa pressão psicológica, física e técnica, em um ambiente novo, mutante, não linear, mas exponencial e imprevisível, no qual devem tomar decisões rápidas e eficazes.

3.1 Personalidades e estilos de liderança

De acordo com o referencial teórico, as oito personalidades diferentes descritas por Jung e complementadas por Myers Briggs influenciaram a análise para abordar as diferenças individuais das pessoas.

O indicador do tipo Myers-Briggs identifica as preferências básicas de cada uma das quatro divisões especificadas ou implícitas na teoria de Jung, além de permitir a individualização e descrição dos 16 tipos de personalidades que resultam das interações entre as preferências. Desta forma, os fatores são "extroversão (E) ou introversão (I); intuição (N) ou sensação (S); pensamento (T) ou sentimento (F) e julgamento (J) ou percepção (P)" THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION (1998); por meio do qual ele faz as relações que estão contidas na tabela a seguir.

Figura 1 - Quadro de tipos de personalidade Myers Briggs.

ISTJ	Calmo, sério, confiável, prático, realista e responsável. Decide logicamente o que precisa ser feito e trabalha de forma consistente, independentemente de distrações. Gosta de fazer tudo limpo e organizado: seu trabalho, seu lar, sua vida. Valoriza as tradições e a lealdade.
ISFJ	Calmo, amigável, responsável e consciencioso. Comprometidos e consistentes no cumprimento de suas obrigações. Completo, minucioso e preciso. Leal, atencioso. Esforça-se para criar um ambiente ordenado e harmonioso no trabalho e em casa.
INFJ	Procura significado e conexão em idéias, relacionamentos e bens materiais. Quer entender o que motiva as pessoas e é perspicaz sobre os outros. Conscientes e comprometidos com seus fortes valores. Desenvolve uma visão clara de como melhor servir ao bem comum. Organizados e decisivos na implementação de sua visão.
INTJ	Eles são originais e têm um grande impulso para implementar suas idéias e atingir seus objetivos. Cépticos e independentes, eles têm altos padrões de competência e desempenho, tanto para si mesmos quanto para os outros.
ISTP	Observadores, tolerantes e flexíveis, silenciosos até que surja um problema; então agem rapidamente para encontrar soluções viáveis. Analisa o que faz as coisas funcionarem. Interessado em causa e efeito, organiza os fatos usando princípios lógicos, valor de eficiência
ISFP	Calmo, amigável, sensível e bondoso. Eles gostam de ter seu próprio espaço e trabalhar dentro de seu próprio espaço de tempo. Leal e comprometido com seus valores e com as pessoas que são importantes para eles. Ao contrário dos desacordos e conflitos, eles não forçam suas opiniões ou valores sobre os outros.
INFP	Idealista, fiel a seus valores e às pessoas que são importantes para ele. Procura entender as pessoas e ajudá-las a atingir seu potencial. Adaptável, flexível e aceitável, a menos que um valor seja ameaçado.
INTP	Busca desenvolver explicações lógicas para tudo o que lhe interessa. Teórico e abstrato, interessado mais em idéias do que em interação social. Silencioso, de conteúdo, flexível e adaptável. Capacidade inusitada de resolver problemas em sua área de interesse. Céptico, às vezes crítico, sempre analítico.
ESTP	Flexíveis e tolerantes, eles adotam uma abordagem pragmática focada em resultados imediatos. Teorias e explicações conceituais os aborrecem: eles querem agir energeticamente para resolver o problema. Concentra-se no aqui e agora, espontaneamente, desfruta de cada momento em que pode estar ativo com os outros. Gosta de conforto material e estilo. Aprende melhor fazendo
ESFP	Extrovertido, amigável e receptivo. Exuberante amante da vida, das pessoas e do conforto material. Gosto de trabalhar com outras pessoas para fazer as coisas acontecerem. Eles trazem o bom senso e uma abordagem realista ao seu trabalho, e tornam o trabalho divertido. Flexível e espontânea, eles se adaptam facilmente a novas pessoas e ambientes. Eles aprendem melhor experimentando uma nova habilidade com os outros.
ENFP	Entusiasta e imaginativo. Vê a vida como cheia de possibilidades. Faz conexões entre eventos e informações muito rapidamente, e procede com confiança de acordo com os padrões que eles vêem. Deseja muita afirmação de outros e é facilmente agradecido e apoiador. Espontâneas e flexíveis, elas muitas vezes confiam em sua capacidade de improvisar e em sua fluência verbal
ENTP	Rápido, engenhoso, estimulante, alerta e aberto. Engenhoso para resolver problemas novos e desafiadores. Especialista em gerar possibilidades conceituais e depois analisá-las estrategicamente. Bom em entender as outras pessoas. Aborrecido com a rotina, raramente fará a mesma coisa da mesma forma, apto a recorrer a um novo interesse após o outro
ESTJ	Prático, realista. Decisivo, se move rapidamente para implementar decisões. Organiza projetos e pessoas para que as coisas sejam feitas, concentrando-se em obter resultados da maneira mais eficiente possível. Tem um conjunto claro de padrões lógicos, segue-os consistentemente e quer que outros também o façam. Energético na implementação de seus planos.
ESFJ	Carinhoso, consciente e cooperativo. Deseja harmonia em seu ambiente, trabalha com determinação para estabelecê-la. Gosta de trabalhar com outros para completar as tarefas com precisão e dentro do prazo. Leal. Observa o que os outros precisam em sua vida diária e tenta fornecê-lo. Deseja ser apreciado por quem são e pelo que contribuem
ENFJ	Caloroso, empático, responsivo e responsável. Muito sintonizado com as emoções, necessidades e motivações dos outros. Encontra potencial em todos, quer ajudar outros a alcançar seu potencial. Pode atuar como um catalisador para o crescimento individual e do grupo. Leal, sensível aos elogios e críticas. Sociável, facilita os outros em um grupo e proporciona uma liderança inspiradora.
ENTJ	Decisivo, assume facilmente a liderança. Rapidamente vê procedimentos e políticas ilógicas e ineficientes, desenvolve e implementa sistemas abrangentes para resolver problemas organizacionais. Gosta de planejamento de longo prazo e estabelecimento de metas. Geralmente bem informados, bem lidos, gostam de expandir seus conhecimentos e transmiti-los a outros. Energético na apresentação de idéias

Fonte: O autor, adaptado no MBTI Basics by The Myers & Briggs Foundation, (1998).

À relação entre personalidades e estilos de liderança, Goleman (2006) afirma que David McClelland; um psicólogo da Universidade de Harvard; descobriu que as personalidades dos líderes estavam relacionadas às competências de inteligência emocional, e estes influenciaram os estilos de liderança. "Aqueles personalidades que não tinham características emocionais eram muito menos eficazes na liderança" (GOLEMAN, 2006 p6). Da mesma forma, as características mencionadas na Figura 1 estão relacionadas tanto aos componentes da inteligência emocional quanto aos traços mais característicos dos diferentes estilos de liderança.

Com relação ao estilo de liderança, Goleman (2000) afirma que cada estilo de liderança faz uso dos componentes-chave da inteligência emocional em diferentes combinações. Líderes eficientes têm usado os diferentes estilos adaptando-os de acordo com as necessidades. Entretanto, considera-se que, para exercer uma liderança eficiente, não é necessário adotar um deles em particular, mas os estilos de liderança desenvolvidos abaixo devem estar inter-relacionados de forma conjunta. Goleman define inteligência emocional como:

"a capacidade de administrar a nós mesmos e nossas relações de forma eficaz, consiste em quatro capacidades fundamentais: autoconsciência, autorregulação, consciência social e habilidade social. Cada capacidade, por sua vez, é composta de conjuntos específicos de competências" (GOLEMAN, Leadership that gets results, 2000, p. 2).

Goleman desenvolveu uma lista de capacidades e seus traços correspondentes; entre as capacidades estão a **autoconsciência** com seus respectivos traços, autoconsciência emocional, autovalorização e autoconfiança. Outra capacidade é a **autorregulação** que é composta pelos atributos - autocontrole, confiança, consciência, orientação para a realização, iniciativa. Além disso, menciona a **consciência social** com seus traços que são empatia, consciência organizacional e orientação de serviço. Finalmente, aponta como capacidade as **habilidades sociais** cujos traços característicos são liderança visionária, influência, comunicação, gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe.

Goleman (2000) abordou os principais estilos de liderança, que estão associados à inteligência emocional e às características particulares das diferentes personalidades, se destacam como os mais importantes: estilo coercitivo, estilo orientai-vos, o estilo afiliativa, estilo participativo, estilo imitativo, estilo de capacitação; todos eles com características particulares desenvolvidos no capítulo seguinte.

3.2 Características distintivas dos tipos de perfis na liderança militar

Em geral, segundo Bouciguez (2018) o pessoal militar responde a um “perfil estruturado, ordenado e disciplinado”; entretanto, é imperativo que quem quer que lidere faça um uso flexível dos estilos de liderança mencionados, de acordo com as circunstâncias e ambientes operacionais.

A seguir, os estilos de liderança fornecidos pela Goleman (2000) são abordados. Desta forma, explica-se mais claramente qual perfil ou perfis são os mais apropriados para influenciar a condução de operações militares.

O estilo coercitivo geralmente utilizado na esfera militar é caracterizado por fazer os subordinados agirem de acordo com as regras do superior a fim de evitar possíveis sanções. Os líderes coercivos tendem a impor medidas arbitrárias e a ser decisivos em suas decisões quando agem sob pressão ou sob circunstâncias difíceis ou complexas. Há situações em que este tipo de liderança é necessário para redirecionar o pessoal.

Outro estilo é chamado orientai-vos. Ele se caracteriza por ter uma visão do que é necessário para atingir os objetivos que são impostos ou impostos. A pessoa que a exerce assume a responsabilidade e a guia constantemente. Além disso, ele persuade seu grupo explicando qual é o objetivo e o que deve ser feito para alcançá-lo, mas sem parar para exigir opiniões de seus subordinados. Portanto, o líder que exerce o estilo de orientação pode ser um pouco autocrático ao definir o trabalho, os funções, estabelecer e ordenar estruturas, planejar e supervisionar.

Com relação à liderança afiliativa, o líder prefere dar prioridade a um ambiente de trabalho agradável entre sua equipe em vez da direção das tarefas e objetivos. Ele enfatiza as relações pessoais e presta atenção em dar ao pessoal o cumprimento que ele deseja. Ele normalmente evita situações de confronto. Este estilo de liderança é especialmente apropriado em ambientes onde é necessário unir grupos em conflito para trabalhar juntos, mas em situações de crise considera-se que o estilo coercitivo funcionaria melhor do que o estilo afiliativo.

No estilo participativo, o líder confia em seus subordinados e permite e envolve seu pessoal no processo de tomada de decisões, buscando consenso e realizando reuniões frequentes. Ele recompensa o desempenho e dá pouco feedback negativo; isto não só aumenta a satisfação no trabalho e o ambiente de trabalho, mas também ajuda a desenvolver habilidades. Neste estilo de liderança, a

colaboração e coordenação entre todos, auxiliando na integração daqueles que precisam de orientação para alcançar os objetivos. O líder participativo delega atividades de forma adequada e realiza reuniões de coordenação. Às vezes, este tipo de liderança pode não ser eficaz em situações em que as decisões devem ser analisadas e executadas rapidamente.

O estilo imitativo é o estilo exemplar de liderança, ou seja, um estilo que lidera pelo exemplo. Os padrões são geralmente altos e o líder espera que outros se conformem aos princípios e causas que os motivam a atingir os objetivos estabelecidos. O líder tem dificuldade em delegar tarefas, ele só o faz quando tem certo conhecimento de que a pessoa que escolheu pode fazer muito bem o que lhe foi confiado. Este tipo de líder tem a capacidade de orientar o trabalho para uma realização eficiente, resolvendo situações urgentes e auxiliando seus subordinados. Este estilo de liderança tem resultados positivos quando o pessoal é competente e não precisa de direção; pelo contrário, não é o estilo certo se os subordinados não são eficientes por si mesmos e o chefe não pode se encarregar de resolver todas as situações.

Quanto ao estilo de capacitação, ele se baseia no desenvolvimento dos subordinados. O líder lhes fornece habilidades e os treina, enquanto lhes dá as ferramentas necessárias para se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Permitir que os líderes usem muito feedback para apoiar e medir os resultados e agir sobre eles. É um estilo mais eficaz quando o pessoal tem motivação para o desenvolvimento pessoal e profissional, o que exige que este estilo de liderança seja exercido por líderes especializados que saibam identificar os subordinados adequados para executar as tarefas sem perder tempo e sem desperdiçar recursos.

3.3 Liderança militar em conflitos híbridos

Esta seção busca identificar concisamente características e traços de personalidade de comandantes como o General Dwight D. Eisenhower, General H. Norman Schwarzkopf, General Douglas MacArthur, General Stanley McChrystal. Com isso, espera-se pesar as várias competências e estilos de liderança que melhor contribuem para a liderança.

Entre os comandantes que exerceram a liderança sem perder sua visão, a experiência do General Dwight David Eisenhower e do General Norman

Schwarzkopf são citados como exemplos.

O General Dwight David Eisenhower foi educado com valores que mais tarde com sua formação e experiência militar seriam os traços que caracterizariam seu perfil de liderança.

“Dwight David Eisenhower foi criado com valores tradicionais que incluíam confiança, responsabilidade, respeito, cuidado e boa cidadania. Foi neste ambiente familiar, que ele começou a desenvolver os traços que o ajudariam a moldá-lo como líder, ele tinha boas habilidades organizacionais, habilidades de liderança, traços de caráter forte e uma personalidade agradável. Estas qualidades pessoais lhe permitiram conduzir exércitos de diferentes países à vitória na Europa”. (PARQUE MILITAR NACIONAL DE GETTYSBURG, n/d, pg. y/n)

Segundo PARQUE MILITAR NACIONAL DE GETTYSBURG, Eisenhower era um comandante responsável com suas obrigações, empático, bom comunicador e ouvinte, idealista, promovia o trabalho em equipe, tinha visão e interpretava a situação, era um ser com paciência, tinha grande senso comum e suas experiências individuais geravam que ele dava importância ao trabalho em equipe. “Ele era um líder visível, visitou seus subordinados, conversou com eles e os incentivou. Além disso, demonstrou ser um líder com visão, adaptado às circunstâncias e capaz de atuar e concordar com os níveis superiores; flexível em seu trabalho, mas decisivo em suas ações”.

Outro comandante de sucesso em termos de estilo de liderança foi o General H. Norman Schwarzkopf, que comandou em um ambiente operacional complexo - interesses políticos, econômicos, religiosos, restrições e limitações das forças da coalizão e do inimigo a ser engajado. O General Schwarzkopf, como comandante operacional, gerenciou os recursos à sua disposição interpretando as exigências da missão e respondendo ao estado final desejado a ser alcançado. Suas experiências anteriores o motivaram a exigir que o trabalho fosse realizado de forma conjunta e integrada.

“O feito de Schwarzkopf é impressionante. Ele desenvolveu uma visão, comunicou-a efetivamente aos seus subordinados e empregou seus recursos de comando e controle para dar-lhe as informações que acreditava serem necessárias para tomar decisões críticas durante a guerra. Podemos também dizer que seu sistema de comando e controle apoiou totalmente seu conceito de comando, um suporte que poderia ter sido mais óbvio se os ataques iniciais tivessem encontrado dificuldades. Ele entendeu como usar sua habilidade e concentrou sua capacidade de olhar para todas as áreas que eram essenciais para a confirmação ou refutação de seu plano. O plano da Schwarzkopf era basicamente sólido”. (SCHWARZKOPF, 1992, p. 69)

Durante a Guerra do Golfo de 1991, a preocupação com os danos colaterais

tornou-se proeminente nos meios de comunicação de massa e era um item da agenda diária no estado-maior geral. Por esta razão, neste conflito bélico foi utilizado um grande volume de armamento de precisão para minimizar os efeitos negativos devido às repercussões públicas. O General Schwarzkopf assumiu o papel de comunicar-se constantemente com a mídia e demonstrou grande habilidade ao fazê-lo.

Há certos estilos de liderança exercidos por alguns comandantes que também são positivos, mas quando o líder não tem mais a visão adequada da situação e perde o contexto, ele começa a influenciar negativamente suas decisões e certos problemas podem surgir.

Pode-se citar o caso da liderança do General Douglas MacArthur. Independentemente das competências que caracterizaram este general e das aptidões que ele demonstrou para liderar diferentes operações militares, suas declarações públicas fizeram com que este comandante de sucesso fosse afastado de sua posição por não interpretar e ajustar-se ao que era imposto pelo nível político.

Apesar de suas conquistas no Inchon, sua falta de visão estratégica, sua incapacidade de se ajustar ao estado final desejado e de ultrapassar os limites de seus poderes fez com que este líder militar fosse dispensado de seu posto de comandante supremo na Coreia.

Outro caso de liderança com falta de visão e adaptação à situação geral é o do General Stanley McChrystal. Os Estados Unidos da América receberam um grande golpe quando as Torres Gêmeas foram atacadas. Esse evento teve repercussões em todos os níveis, mas mais precisamente nos níveis estratégico nacional, estratégico militar e operacional. Sem dúvida, segundo Ulrich (2011) este evento gerou “numerosas mudanças doutrinárias e, sobretudo, em matéria de segurança nacional”. Ações subsequentes, através do uso do instrumento militar, para alcançar os objetivos de mais alto nível levaram a certos atritos entre os diferentes níveis de liderança. A “estratégia utilizada e talvez os resultados tangíveis que não se materializaram em um curto período de tempo minaram a confiança entre seus líderes e as forças armadas, tencionando as relações entre eles”.

O General McChrystal não visualizou corretamente a complexa situação que tinha que resolver e a pressão para cumprir as ordens fez com que o general perdesse de vista a situação, por essa razão, ele fez declarações inadequadas com

o nível superior gerando consequências que o levaram a demitir-se ou a ser dispensado. Segundo Ulrich (2011) o que aconteceu com o General McChrystal demonstra como um grande líder, ao perder certas qualidades de liderança, como visão, comunicação, lealdade, confiança e a omissão de certos regulamentos, causa deficiências no exercício de uma liderança eficaz.

Segundo CESEDEN (2019), as operações de resposta às estratégias híbridas também serão caracterizadas pela necessidade de grande coordenação.

"Às vezes serão operações altamente sincronizadas, muitas delas planejadas em curto espaço de tempo e de execução imediata, o que exigirá também a participação ativa de equipes multidisciplinares e dos mais variados recursos. Este cenário de participação coordenada no mesmo nível de diferentes administrações, agências ou corporações públicas e privadas. A capacidade de influência pessoal do líder será decisiva, que será baseada em seu prestígio, exemplaridade, atitude integradora, poder de persuasão através do diálogo e da comunicação, capacidade de resolver conflitos e, sobretudo, em sua inteligência emocional" (CESEDEN, 2019, p 150).

O perfil do líder será determinante para influenciar positivamente a condução militar, mais uma forma do acima mencionado, é através da capacidade de análise para reduzir a incerteza e alcançar uma execução correta das decisões escolhidas; apesar do fato de que em certas circunstâncias ele se desvia dos padrões pré-estabelecidos. Além disso, deve-se questionar e verificar constantemente se a percepção da realidade está correta, isto se deve ao fato de que em conflitos híbridos a possível percepção da realidade pode estar sendo modificada para gerar uma tomada de decisão inadequada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Personalidades e estilos de liderança

A classificação dos tipos de personalidades propostas responde à necessidade de entender que cada líder tem uma personalidade particular e talvez totalmente diferente da de outro. Existem inúmeras variantes que influenciam a personalidade de um indivíduo e que compõem os estilos dos líderes. A personalidade ENTP - extroversão, intuição, pensamento, percepção - integra atributos importantes para um comandante, embora, o autor acredite que a combinação das personalidades acima mencionadas deve ser usada para reunir um estilo particular para liderar e conduzir. Da análise dos diferentes estilos de liderança, conclui-se que os principais tipos de personalidades permitem

compreender a existência de diferentes estilos de liderança; por este motivo, ao estabelecer uma relação entre a personalidade do líder e a forma como ela é exercida, afeta as ações das pessoas.

Os estilos de liderança podem ser aplicados no campo militar, mas nem todos eles serão eficazes. As características particulares das Forças Armadas e seus diferentes objetivos e tarefas fazem que os estilos de liderança que podem ser aplicados em uma organização empresarial não sejam os mesmos que os comumente utilizados pelos militares, principalmente devido às idiossincrasias e complexidades das tarefas atribuídas. Agora, por mais que os militares sejam treinados em certos valores, existem diferentes personalidades -mencionadas anteriormente- que mostram que existem diferentes maneiras de exercer a liderança; e a partir disso se pode ver como cada comandante tem sua maneira particular de liderar, ou seja, seu perfil. Alguns fazem uso de um estilo teórico e outros os aplicam simultaneamente, mudando de um para o outro dependendo do contexto e dos resultados.

As classificações dos tipos de personalidade e estilos de liderança servem como um guia para descrever as características de um indivíduo, mas o estilo de liderança deve ser uma combinação de todos os itens acima e particularmente relacionados com as funções e responsabilidades de um comandante.

O estilo de liderança deve ser tal que permita visualizar as contínuas mudanças sociais, culturais, políticas e tecnológicas. Essas mudanças são constantes e frequentemente causam modificações diretas ou indiretas em todas as organizações, portanto, influenciam a personalidade de seus membros e também a dos próprios líderes.

O perfil do líder assume um papel fundamental, pois ele deve ter uma visão antecipada dos fatos e exercer o estilo de liderança por meio de uma combinação de todos os estilos mencionados, além de ser flexível para analisar as múltiplas variáveis que permitem compreender o ambiente no qual o líder se desenvolve agindo proativamente e positivamente.

O comandante é responsável pelo cumprimento da missão e deve exercer a liderança no Teatro de Operações ou na área de responsabilidade designada. Além da grande responsabilidade que ele tem, é necessário que ele realize as ações apropriadas para alcançar com sucesso a campanha. Portanto, as competências que o comandante deve ter para exercer a liderança no nível operacional são

essenciais e determinantes.

4.2 As características distintivas dos tipos de perfis da liderança

De acordo com o que foi analisada, a liderança de um comandante deve ser uma função de sua personalidade, estilo aplicado, circunstâncias atuais, experiências anteriores e, acima de tudo, baseada em suas competências. Portanto, o comandante, ao longo de sua carreira militar, é treinado e adquire experiência para desempenhar adequadamente as funções que lhe cabem.

Alguns comandantes exerceram adequadamente a liderança no nível tático, mas isto não garantiu uma gestão eficiente no nível operacional. Embora a liderança nos diferentes níveis compartilhe certas características comuns, como julgamento profissional, disciplina, lealdade, obediência, compromisso, espírito de sacrifício, coragem, honestidade, integridade e criatividade, entre outras, no nível operacional, devido à inter-relação entre os níveis mais altos (estratégicos) e mais baixos (táticos), o líder operacional deve ter uma visão voltada para a compreensão da natureza do conflito e a solução apropriada para resolvê-lo, uma vez que em conflitos híbridos, ele requer uma capacidade analítica constante; isto permite uma liderança militar eficaz e decisiva para o cumprimento da missão.

Devido às características do ambiente operacional, o comandante deve ter certas competências, como afirma Bouciguez (2018), entendendo o inimigo que têm que enfrentar e como se colocar nos novos cenários, adotando soluções mais abrangentes, tentando executar ações direta ou indiretamente (relações interagências) e aplicando medidas políticas, econômicas e sociais que influenciam a região.

Das leituras feitas durante o presente trabalho, pode-se extrair que o perfil que reúne as competências mais destacadas para poder influenciar a condução de operações militares é: em primeiro lugar, ele deve ter a visão não só de fazer um uso adequado de seu julgamento profissional, mas também de analisar e aprender com as experiências de outras pessoas. Em segundo lugar, é necessário que o comandante tenha a capacidade de se adaptar para antecipar as diferentes variáveis que possam surgir nos ambientes operacionais em que ele opera, portanto é necessário que ele saiba como atuar nas relações políticas e interagências e, obviamente, nos ambientes operacionais, sejam eles combinados ou conjuntos. Da

mesma forma, é importante que ele seja um comunicador muito bom, não apenas com os níveis mais altos, mas também com os níveis mais baixos de seu comando.

Outra competência importante é a capacidade de gestão, ou seja, alcançar o estado final operacional desejado com uma gestão adequada dos recursos disponibilizados. Para isso é necessário levar em conta o que foi mencionado anteriormente sobre inteligência emocional e as quatro capacidades fundamentais: autoconsciência ou autoconsciência, autogestão, consciência social e capacidade social.

Outras competências consideradas relevantes são o autoconhecimento emocional; auto avaliação real dos pontos fortes e limitações; autocontrole; integridade; capacidade de administrar a si mesmo; adaptabilidade para se adaptar a situações de mudança e superar obstáculos; orientação para a realização; pro atividade; empatia pela missão e pelo pessoal; capacidade de organização; capacidade de decidir em tempos limitados e de discernir entre múltiplas variáveis; e saber como basear decisões em diferentes níveis.

Os cenários mutáveis que evoluem e se configuram de diferentes maneiras exigem que o comandante reúna as diversas competências já mencionadas, de forma a contribuir para que a liderança exercida por ele seja adequada para influenciar com sucesso as operações militares.

Além disso, dentro do perfil adequado para poder influenciar a liderança, os líderes devem ter a capacidade de visualizar mudanças e cenários que possam influenciar negativamente a realização dos objetivos, portanto, eles devem conhecer, agir e assumir riscos. A liderança militar também deve ser baseada na coragem e determinação para enfrentar momentos de crise, especialmente quando se trata de um conflito armado.

O comandante tem que concentrar seus esforços, antecipando suas ações a fim de reduzir os riscos. Portanto, ele deve prever, conceber, imaginar, preparar, dirigir a ação e, finalmente, monitorar seu funcionamento.

Por um lado, as competências darão as ferramentas necessárias para que, usando os perfis de liderança e qualidades pessoais, o perfil apropriado seja configurado para exercer a liderança de forma eficiente. Por outro lado, uma análise adequada da situação, a antecipação de possíveis ações que o inimigo possa tomar e decisões rápidas serão importantes para exercer a liderança.

4.3 Principais aspectos que favorecem o comandante nos conflitos híbridos

As personalidades, competências e qualidades dos comandantes permitem visualizar perfis ideais para exercer a liderança no comando. Um líder eficiente não deve perder a capacidade de ver os problemas e adaptar-se ao ambiente em mudança. Independentemente do tempo em que exerceram a liderança, o contexto e os meios utilizados, as competências abordadas e o que foi escrito anteriormente estabelecem parâmetros que tornam possível influenciar a liderança. Da mesma forma, e após analisar as características distintivas entre os comandantes, é possível afirmar que **a maneira de influenciar positivamente** a liderança é através da visão, comunicação, lealdade, confiança e adaptação à mudança são parte de um **perfil de liderança influente**.

“O contexto em que ele age é complexo, ambíguo, mutável, incerto e, por natureza, conflituoso. Isto é uma consequência da interação com agências fora da própria organização, que têm uma cultura, idioma e interesses diferentes, e com as quais são basicamente estabelecidas relações de coordenação, exigindo que o líder tenha uma alta capacidade de persuasão. A capacidade de compreender outras culturas organizacionais e negociar efetivamente com elas adquire relevância à luz do acima exposto, bem como ter uma perspectiva nacional, regional e global adequada”. (PODESTA, 2011, p. 15).

O comandante deve ser resiliente ao ambiente operacional que enfrenta; as competências tanto do comandante quanto de seu estado-maior devem assegurar que as decisões tomadas sejam eficazes na busca da missão. As características de liderança possuídas pelo comandante são a base para garantir o sucesso; por mais que recursos suficientes sejam possuídos, a má administração dos recursos tem um impacto direto no sucesso.

Os novos conflitos exigem que o comandante tenha uma visão estratégica da complexidade das operações que ele deve interpretar a fim de agir em conformidade. O ambiente operacional atual está mudando e não responde a um ambiente diário ou previsível, mas é alimentado por múltiplas variáveis. A liderança militar exige líderes flexíveis e inovadores, decisivos, mas versáteis o suficiente para se adaptarem a cenários complexos.

Os conflitos bélicos têm evoluído desde suas origens e hoje eles configuram cenários complexos onde o inimigo não é mais uma força armada com uso convencional de seus meios, mas sim o desequilíbrio de poder tem levado certos atores a buscar novas formas de empreender a guerra. Esta mudança de concepção para resolver um conflito com o uso de fatores de poder tem gerado novos desafios

para resolver os novos problemas. Alguns comandantes não foram capazes de visualizar claramente o problema e outros comandantes foram capazes de fazê-lo, portanto, identificar a solução para o novo problema é o desafio que o líder deve enfrentar.

Os cenários de guerra adquirem diferentes modificações, dependendo do contexto. Portanto, há variáveis que moldam o contexto, tais como os interesses de atores estatais e não estatais internacionais, e a instabilidade econômica e social. Além disso, as variáveis das ações do inimigo que afetam o comandante no momento da decisão também devem ser consideradas.

O ambiente operacional faz a distinção entre níveis cada vez mais difusa; as repercussões das decisões executadas tanto pelo nível tático como pelo nível operacional podem afetar significativamente o nível estratégico. Conseqüentemente, o ambiente operacional atual e futuro tende a gerar ações pró-ativas em vez de reativas e exige flexibilidade e adaptabilidade do líder.

Entretanto, a complexa situação que molda o cenário atual e futuro exige que os líderes dos níveis operacional e estratégico tenham previamente um treinamento e uma melhoria adequados para fornecer respostas eficientes quando a missão impõe as exigências necessárias para fornecer soluções para os problemas colocados. Portanto, a liderança exige capacidade de gestão, não apenas das forças designadas, mas também das organizações e daquelas relacionadas ao ambiente político, comunicacional, diplomático e inter-agências. Entretanto, o sucesso está na capacidade de ver, interpretar, agir, adaptar-se às mudanças e agir novamente com soluções às mudanças, alcançando sinergia e coesão entre todos os fatores de poder.

CESEDEN (2019) menciona que o autoconhecimento, autoconfiança, inteligência emocional, fortaleza, prudência, habilidade de ouvir e empatia serão traços determinantes para influenciar a condução de operações militares.

As competências do futuro líder militar devem incluir o pensamento crítico, que avalia e analisa as decisões; o empoeiramento dos subordinados, que não os impede de cometer erros dos quais podem aprender; a inteligência emocional que administra suas próprias emoções e as dos outros; o pensamento criativo que favorece o surgimento de ideias inovadoras e originais; habilidades de comunicação eficazes e influentes; e o autocontrole e a confiança. (CESEDEN, 2019, p 192). Em operações híbridas, a ambiguidade do conflito causa falta de clareza e confusão, de

modo que o líder tem que fornecer direção e significado, fazendo com que a informação flua por toda a organização.

A figura 2 reflete a relação entre as diferentes categorias e cujos elementos formaram os padrões para estabelecer o perfil do comandante; através disso, permitiu identificar certos aspectos interrelacionados e comuns que são influentes em um ambiente operacional complexo - conflito híbrido. A análise das informações ajudou a estabelecer como o comandante pode influenciar as operações militares através de sua liderança.

Figura 2 - Relação entre categorias e elementos.



Fonte: O autor.

Entre os estilos de personalidade que permitem uma influência adequada para a liderança, os estilos ENTP, ESTJ e ENTJ foram determinados como determinantes; entre eles, as características que mais se destacam são que o Comandante deve ser rápido, engenhoso, estimulante, alerta e aberto. Especialista em gerar possibilidades conceituais e depois analisá-las estrategicamente. Prático, realista. Decisivo para obter resultados da maneira mais eficiente possível. Rapidamente vê procedimentos e políticas ilógicas e ineficientes, desenvolve e

implementa sistemas abrangentes para resolver problemas organizacionais. Geralmente bem informados, bem lidos, gostam de expandir seus conhecimentos e transmiti-los a outros. Energético na apresentação de ideias. Assume facilmente a liderança.

Da análise dos diferentes estilos de liderança conclui-se que os principais tipos de personalidades (ENTP, ESTJ e ENTJ) permitem compreender e estabelecer uma relação entre a personalidade do líder e a forma como ela é exercida afeta as ações das pessoas positivamente. No âmbito militar, existem diferentes maneiras de exercer a liderança; e a partir disso pode-se ver como cada comandante tem sua maneira particular de liderar; ou seja, seu perfil. Alguns fazem uso de um estilo teórico e outros os aplicam simultaneamente, mudando de um para o outro dependendo do contexto e dos resultados.

Assim, os tipos de personalidade e estilos de liderança servem como um guia para descrever as características de um indivíduo, mas o estilo de liderança deve ser uma combinação de todos para atingir os cenários complexos. Os tipos de personalidade (ENTP, ESTJ e ENTJ) permitem ao líder possuir o perfil certo para influenciar positivamente; assim, através da visão, comunicação, lealdade, confiança e adaptabilidade à mudança são os pilares essenciais para que o perfil de liderança possa influenciar positivamente. Também; os outros tipos de personalidade são influentes; mas, se o tipo de personalidade (ISFP) for citado, ele possui características menos propícias para influenciar a condução de operações militares. Conseqüentemente, o ambiente operacional híbrido requer um perfil que reduza a incerteza e tenha mais chances de sucesso.

O perfil do líder assume um papel fundamental, pois ele deve ter uma visão antecipada dos fatos e exercer o estilo de liderança por meio de uma combinação de todos os estilos mencionados, além de ser flexível para analisar as múltiplas variáveis que permitem compreender o ambiente no qual o líder se desenvolve agindo proativa mente.

Através de competências tais como autoconsciência, auto-valorização e autoconfiança, auto regulação, confiança, consciência, iniciativa, empatia, consciência organizacional, orientação de serviço; liderança visionária, influência, comunicação, gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe tornar o líder particular. Contribuindo para essas competências, as seguintes são relevantes: julgamento profissional, disciplina, lealdade, obediência, compromisso, espírito de

sacrifício, coragem, honestidade, integridade, criatividade, adaptabilidade para se adaptar a situações de mudança e superar obstáculos e pro atividade.

Além disso, dentro do perfil adequado para poder influenciar a liderança, os líderes devem ter a capacidade de visualizar mudanças e cenários que possam influenciar negativamente a realização dos objetivos, portanto, eles devem conhecer, agir e assumir riscos especialmente quando se trata de um conflito híbrido.

Uma análise adequada do contexto, permite agir e dirigir as ações de maneira eficiente. Da mesma forma, é possível afirmar que a forma de influenciar a liderança é através da visão, comunicação, lealdade, confiança e adaptação à mudança são parte de um perfil de liderança influente.

Os novos conflitos exigem que o comandante tenha uma visão estratégica da complexidade das operações que ele deve interpretar a fim de agir em conformidade. A liderança militar exige líderes flexíveis e inovadores, decisivos em suas decisões, mas versáteis o suficiente para se adaptarem a cenários complexos. Onde, em um ambiente operacional complexo, o papel desempenhado por um comandante exercendo a liderança é transcendental para enfrentar os desafios impostos pelas exigências do cenário. Uma liderança adequada permite planejar, executar e agir de acordo com as mudanças operacionais. Além disso, facilita o exercício da liderança em ambientes e forças operacionais para tomar ações, reagir e adaptar-se rapidamente usando técnicas, estratégias, recursos e, acima de tudo, estabelecendo as decisões corretas.

Assim, com a análise anteriormente, a maneira que o perfil de um comandante pode influenciar será **positiva e decisiva**, baseada em seu prestígio, exemplaridade, atitude integradora, poder de persuasão através do diálogo e comunicação, capacidade de resolver conflitos e, acima de tudo, sua inteligência emocional. Além disso, ele pode ter uma influência **determinante e eficaz**, reduzindo a incerteza e direcionando os esforços com maior chance de sucesso.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho levantou a questão de que maneira o perfil de um Comandante influencia a condução de operações militares em conflitos híbridos. Para respondê-la, foram abordados três objetivos específicos, cada desenvolvido em um capítulo.

O presente trabalho foi elaborado a partir da abordagem qualitativa com um design descritivo e exploratório. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas duas técnicas: análise bibliográfica e documental. Além disso, a análise foi baseada na classificação das categorias, através da avaliação destas categorias obtivemos os elementos comuns que estavam relacionados e demos respostas às perguntas do norte.

O primeiro e segundo objetivo específico era descrever os tipos de personalidades, estilos de liderança e perfis para exercer a liderança militar. Inicialmente, foram analisados alguns conceitos sobre liderança e abordados autores que desenvolveram estudos sobre o tema. Isto permite compreender que, independentemente da área a que se refere, não há consenso entre os pesquisadores sobre as verdadeiras causas da liderança, seus efeitos concretos e sua relação com outras variáveis comportamentais e organizacionais. Portanto, a liderança depende da própria cultura do ambiente em que é exercida, uma vez que os indivíduos se comportam de maneira diferente quando estão imersos em diferentes cenários e exercendo a liderança.

Foi dada ênfase aos principais estilos de liderança associados aos tipos de personalidades que os indivíduos adotam e às competências de inteligência emocional que permitem identificar e compreender as personalidades dos líderes. A importância de utilizar uma combinação de personalidades para reunir um estilo particular para liderar e liderar também é apontada. Em vez de escolher o estilo que se adapta a um temperamento, o estilo de liderança deve ser aquele que melhor se adapta à situação particular. Assim, este trabalho considera que líderes eficazes não exercem um único estilo de liderança, mas são hábeis em vários e têm a flexibilidade de alternar entre estilos conforme as circunstâncias exigem.

Com a análise realizada, conclui-se que a personalidade de um líder adequado para a liderança deve ter uma combinação de certas características pessoais: calmo, confiável, prática, resistente, realista e responsável, determinado a

agir com firmeza, leal, empático, adaptável, engenhoso, estimulante, alerta e aberto para resolver problemas novos e desafiadores. Além disso, deve desenvolver uma visão clara e decisiva.

O perfil do líder tem um papel fundamental, pois ele deve ter uma visão antecipada e flexível para analisar as múltiplas variáveis que permitem compreender o ambiente no qual o líder se desenvolve agindo proativa mente. Independentemente do tempo em que exerceram a liderança, do contexto e dos meios utilizados, as competências que se destacaram na liderança dos comandantes são: visão, comunicação, lealdade, confiança, exemplo e adaptação à mudança. É desejável e pertinente encontrar essas competências dentro dos perfis dos comandantes, pois elas permitiriam uma liderança adequada para orientar seus subordinados.

Depois, foram analisados e identificados seis tipos de liderança - coerciva, orientativo, afiliada, participativa, imitativa e capacitador - e suas respectivas qualidades. Considera-se que os estilos de liderança mencionados devem ser utilizados pelas Forças Armadas de acordo com a situação. Ao se referir ao estilo coercitivo, é determinado que em certas situações este estilo é conveniente para redirecionar o pessoal para a realização dos objetivos desejados. Além disso, se o comandante exerce o chamado estilo orientativo, isso lhe permitiria ter uma visão do que é necessário para alcançar os objetivos impostos ou impostos e orientar o pessoal subordinado. Também é mencionada a importância de ter características de liderança afiliada, pois gera um ambiente de trabalho baseado em relações pessoais. Entretanto, o comandante em momentos de crise deve ser capaz de exercer uma combinação entre o estilo coercitivo e o estilo afiliado, dependendo do contexto, uma vez que se considera que o estilo coercitivo funcionaria melhor que o estilo afiliado em situações críticas.

O último objetivo era identificar os principais aspectos que favorecem o comandante para uma condução correta nas operações militares em conflitos híbridos. Foi determinado que é condição indispensável que haja contato fluido com todos os níveis, com agências não governamentais, diplomatas, assim como com os representantes dos outros fatores de poder de uma nação. Além disso, as relações interagenciais estabelecidas pelo comandante podem garantir a legitimidade das operações e a confiança das pessoas afetadas na zona de conflito.

O comandante deve ser resistente ao ambiente operacional que ele ou ela

enfrenta. As competências devem garantir que as decisões tomadas sejam eficazes e, na medida do possível, eficientes na busca da missão. O ambiente operacional atual tem características que mudam continuamente e não responde a um ambiente diário ou previsível, mas é alimentado por múltiplas variáveis. Portanto, a liderança militar requer líderes flexíveis e inovadores, decisivos em suas decisões, mas versáteis o suficiente para se adaptarem a cenários complexos. A complexidade dos conflitos e a constante evolução dos eventos exigem líderes que saibam avaliar o contexto, aprender com os eventos, antecipar ações e adaptar-se às mudanças.

Pelo exposto, foi possível dar respostas às questões norteadoras, responder à pergunta da pesquisa e argumenta-se que um comandante pode influenciar de maneira **positiva, decisiva, determinante e efetivamente** nas operações militares; fornecendo a seus subordinados a orientação necessária para o planejamento e a tomada de decisões em ambientes operacionais complexos. Ao contrário do anteriormente exposto, se o comandante não tiver um perfil em linha com o analisado, ele poderia influenciar negativamente seus subordinados e dificultar a realização da missão.

Este trabalho é relevante para instituições militares e escolas de treinamento para futuros oficiais, tendo em mente que a liderança é importante porque influencia as pessoas; portanto, é necessário treinamento constante para gerar novos líderes capazes de enfrentar cenários complexos.

Este estudo gera o interesse de continuar pesquisando sobre este tópico e aprofundar em estudos futuros a fim de melhorar os atributos de liderança e contribuir para expandir a maneira pela qual os comandantes da Força Aérea podem influenciar a condução de operações militares.

Além disso, como sugestão para possíveis trabalhos futuros, sugere-se a aplicação de outros métodos de análise (tais como quantitativos) para realizar análises de dados, que podem ser utilizados para obter uma amostra da situação atual e que, juntamente com uma análise qualitativa, podem permitir uma análise mais aprofundada do tema abordado.

Finalmente, como sugestão para pesquisas futuras, há a necessidade de inculcar e educar o futuro líder a fim de poder enfrentar cenários cada vez mais ambíguos e permitir melhorias nos processos de treinamento dos militares.

REFERÊNCIAS

- ADONIS, J. **How to be Great: From Cleopatra to Churchill – Lessons from History's Greatest Leaders**. Australia: Nero. 2016.
- ARGENTINA CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA **Estado Mayor y Proceso de Planificación** Comando Tomo I. ESGA - Fuerza Aérea Argentina. República Argentina. 2018.
- BOUCIGUEZ, E. C. **Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción con nuevos actores**. Buenos Aires ;2018.
- BRASIL. Ministério da defesa, Comando da aeronáutica **Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1)**; 2016.
- CAO, H. **Liderazgo: Evolución y funciones**. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. 2017.
- Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN); **Cómo preparar el liderazgo militar futuro**, Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), España, 2019.
- DAFT, R. **La experiencia del liderazgo**. México: Cengage Learning. 2006.
- ESTRADA MEJÍA, S. **Liderazgo a través de la historia**. Scientia Et Technica, 343. 2007.
- GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre. Editora UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard business review, 2000.
- GOLEMAN, D. **¿Qué hace un líder?** Harvard business review, 2004.
- GÓMEZ RADA, C. A. **Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgo relevantes**. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2002.
- GROU, I. **Perfil Comportamental**. Innovaciones para gestión de personas, 2018.
- HALF, Robert. **Perfies Compartamentais**, 2018.
- HOFFMAN, Fran K., **Examining Complex Forms of Conflict. Gray Zone and Hybrid Challenges**, National Defence University, PRISM. Vol7, 2018.
- KEEGAN, J. **La máscara del mando: Un estudio sobre el liderazgo**. Turner Noema. 2015.
- MAKOTCZENKO, M. **Una nueva visión de la Estrategia Militar en la concepción**

de la Federación Rusa, Valery Gerqsimov. *Visión Conjunta*, EMCFFAA, 2019.

PODESTA, M. Á. **El liderazgo militar y sus niveles.** *Visión conjunta.* Escuela Superior de Guerra., 13-16. 2011.

SANCHEZ GARCIA, F. **El enfoque multidisciplinar en los conflictos híbridos.** Centro Superior de Estudios de la Defensa. España, 2012.

TELLO, Á. **Pensar la Incertidumbre.** *Visión Conjunta*, Argentina; p 36-41. 2017

SANTOS MARTINS, M; REZENDE MRAD, M. **Gerenciamento de Competências: uma visão prospectiva.** Revista da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Ano x Nº12. Brasil, 2019.

ULRICH, Marybeth P. **The General Stanley McChrystal Affair: A Case Study in Civil-Military Relations.** Parameters. 2011.

VARGAS BEAL, X. **¿Cómo hacer investigación cualitativa?**; México, Editorial ETXETA, , 2017.

VISACRO, Alessandro. **O modelo brasileiro de Defesa Nacional em face dos atuais desafios estratégicos.** Centros de Estudos Estratégicos do exército. Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, p. 49-65, 2019.

ZARICH, O, S. **La transformación del liderazgo en la estrategia militar: desde Wetsfalia a nuestros días.** *Visión Conjunta*, EMCFFAA. 2019.