

**O SÉCULO XXI E O PERFIL DO LÍDER SENIOR**

**PELO**

**Cel IVAN CAVALCANTI GONÇALVES, Exército, BRASIL**

**Trabalho de Investigação apresentado ao  
Colégio Interamericano de Defesa como  
requisito para a obtenção do Diploma                      aprovatório do Curso  
Superior de Defesa  
Nacional.**

**WASHINGTON, DC , MAIO DE 1995**

**– Παγ Νο 1 –**

**Certifico que tendo lido este Trabalho  
de Investigação, o considero aceitável  
no tocante ao assunto e linguagem.**

**AUTORIZAÇÃO**

**Autorizo ao Colégio Interamericano de Defesa**

---

**a publicar este trabalho como artigo para  
Leitura Seleccionada na Revista do Colégio.**

**Ivan Cavalcanti Gonçalves - Cel Cav QEMA**

**Exército do BRASIL**

**DATA:**

## **INTRODUÇÃO**

A finalidade precípua da eficiência do sistema é a preparação condigna das Forças Armadas para o cumprimento de sua destinação constitucional.

**As Guerras futuras exigirão muito dos líderes militares.** A educação de líderes é um assunto que, a partir da deflagração da Segunda Guerra Mundial, tem despertado o interesse de todas as nações do mundo. Segmentos dirigentes das sociedades desenvolvidas estão empenhados na descoberta de métodos para a preparação científica de chefes eficazes e antigas teorias, esquecidas e desudadas, são reestudadas e reaprendidas.

**O Século XXI questionará as sociedades com enormes desafios.** As transformações eminentes, em particular a corrida entre demografia e tecnologia, afetarão as sociedades e suas classes, tanto de forma positiva como negativa. A globalização da economia e a internacionalização de usos e costumes provocarão nas sociedades, um dos sonhos da dialética marxista-leninista: “A internacionalização dos Estados”. **O jovem será tentado e estimulado** a colocar os interesses do mundo sobre os interesses da nação, a aceitar a soberania compartilhada como uma necessidade fundamental para gerir as últimas áreas úteis do mundo e a questionar os objetivos nacionais permanentes se não estiverem alinhados com a “nova ordem ecológica”.

---

## **OBJETIVO**

O presente trabalho pretende, numa visão do profissional militar, **dar um enfoque atual à educação de líderes militares, particularmente, seniores, e apresentar o perfil do líder senior para o século XXI.**

### DEFINIÇÕES

A **liderança militar** é especial pelo fato de ser exercida por um líder que tem o poder de mando (autoridade) garantido pela Instituição a que pertence, poder esse baseado na hierarquia e na disciplina e ainda em compromisso de honra dos liderados.

A **chefia militar** é mais abrangente, sendo o exercício profissional de um cargo militar, consubstancia o Comando (autoridade legal), a Administração (gestão de coisas e pessoas) e a Liderança (condução de seres humanos).

A **liderança**, componente da Chefia Militar, diz respeito ao domínio efetivo do comportamento dos subordinados, compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses



e emoções, que permitem ao militar no exercício de um cargo conduzir seus liderados no cumprimento das missões recebidas e à conquista dos objetivos determinados.

Consideramos como **líder senior**, *o oficial que, após ter cursado a Escola de Comando e Estado-Maior*, está em condições

de exercer o comando de Unidade ou de assessorar o comando de Grande Unidade (Brigada) ou Grande Comando (Divisão e Exército) ou desempenhar um papel importante na formação de valores de seus subordinados. E sobre ele buscaremos colocar as luzes das nossas idéias.

**Chefe Militar** - Quando no exercício de um cargo de Chefia.

**Comandante** - Quando no exercício de um cargo de Comando.

**Administrador** - Quando na prática de atos administrativos inerentes ao cargo que ocupa.

**Líder** - Quando no exercício do cargo, influencia o comportamento de seus Comandados a fim de otimizar a consecução dos Objetivos Militares.

## PRIMEIRA PARTE

### A CAPACIDADE DE LIDERANÇA

#### Capítulo I

##### Generalidades

Definimos a capacidade de liderança do comandante como um dos elementos constitutivos do Poder de Combate de uma tropa, concorrendo com o poderio bélico: terrestre, naval e aéreo, com os efetivos de uma força e com a qualidade e quantidade de treinamento anterior, além de exercer uma influência preponderante na moral dos homens sob o seu comando.

Em ambos os casos, tanto **a capacidade de liderança** como a **personalidade do Comandante** podem ser definidas como a *habilidade pessoal* de influir no desenrolar dos acontecimentos de uma ação militar, ou seja, traduz a competência do líder.

O resultado de qualquer ação militar, na paz ou na guerra, refletirá sempre o preparo profissional e, principalmente, a capacidade de liderança do comandante da tropa que a executa.

A qualidade da liderança dos dirigentes de uma Força Armada tem repercussões na eficiência operacional da força como um todo, desde os tempos de paz.

#### Diferenças básicas entre o gerente ou administrador

<p><b>O Gerente conserva, o Líder desenvolve.</b> <b>O Gerente se apóia em sistemas, o Líder em confiança.</b> <b>O Gerente faz certo as coisas, o Líder faz as coisas certas.</b></p>
--

## SEGUNDA PARTE

### A CONJUNTURA ATUAL E FUTURA

#### CAPÍTULO II

##### Questionamento e resposta

**Estará o nosso líder senior, nos dias atuais, pronto para enfrentar os desafios do século XXI?**

Estará ele apto para conduzir seus subordinados do século vindouro para bem cumprir as missões recebidas? **Como será o seu perfil para um século tão desafiante?**

A nossa **resposta** para a primeira pergunta **é negativa**. E procuraremos, neste ensaio, numa visão do ex-comandante e do oficial de Estado-Maior, apresentar respostas e sugestões para bem preparar o líder militar do futuro. Iniciaremos **apresentando** aqueles pontos principais e básicos que consideramos deficientes na formação do nosso atual líder militar e que **são bases** para que possamos definir o seu perfil futuro.

#### DEFICIÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO LÍDER

##### Formação restrita aos Estabelecimentos de Ensino Militares

**A educação dos nossos líderes militares**, particularmente nos níveis senior e subalterno, é restrita aos estabelecimentos de ensino militares, como tem sido desde os primórdios da Instituição. Faz-se mister, **valorizá-la e ampliá-la**, emprestando-lhe um enfoque atual e inovador. É necessário, *abrir nosso*

*horizonte* para as **escolas da Sociedade Civil** - Formação, Mestrado e Doutorado - com ela interagindo os conhecimentos para amalgamar, de maneira uniforme, os laços intelectual e social.

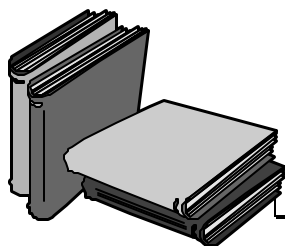
### **Falta de visão prospectiva**

O líder atual, pela sua formação essencialmente cartesiana, tem **dificuldades para vislumbrar**, num sentido amplo, **cenários prospectivos** que o ajudariam a compreender e a entender os sentimentos e as indagações do universo que lidera, numa visão micro, e os caminhos futuros de sua Instituição militar, numa visão macro. **A existência de uma visão holística**, corrigindo essa deficiência, será a arma valiosa para se confrontar ao pensamento global de seus subordinados e para corrigir, no mais curto prazo, desvios no cumprimento das missões fins da instituição.

### **Ausência de um Sistema de Liderança Militar**

**A inexistência de um sistema de liderança militar** impossibilita o acompanhamento e a orientação dos oficiais e sargentos, principalmente os profissionais de carreira, durante toda a vida militar. Desse modo, não conseguimos modificar uma convicção histórica de que o líder militar se faz por si só, mercê, quase que exclusivamente, de seu esforço individual, o que não traduz integralmente a verdade dos fatos. A implantação do sistema em tela possibilitaria que a atuação educacional sobre o líder militar, de qualquer nível, fosse também exercida pela Instituição, a qual contaria com a importante participação dos comandantes das Organizações Militares e de Estabelecimentos de Ensino. Após formação, a educação de

líderes como um processo contínuo, percorre fases da vida militar do profissional com características bem distintas. Aquelas vividas fora dos Estabelecimentos de Ensino são as mais críticas, merecendo uma especial atenção da Instituição que poderia exercer um controle eficiente através do sistema de liderança.



Nesses períodos, destaca-se a participação efetiva dos Comandantes das Organizações Militares no desenvolvimento do espírito de liderança dos comandantes

**Valorização da Aptidão Vocacional**

subordinados.

É imprescindível dar as escolas militares de formação a importância fundamental que elas detém na formação do líder militar, pois são dados os primeiros passos na carreira. E, nesse contexto, devemos corrigir uma das distorções do sistema, que **não direciona o jovem líder para a sua aptidão profissional**, porque ***dá ao mérito intelectual, uma prioridade maior***, cerceando a liderança futura de líderes em potencial e causando desta forma prejuízos para a Instituição.

**Falta do hábito de ler e escrever**

É necessário reavaliarmos o ensino nas escolas. **O estudo das ciências humanas deve ganhar**

**maior espaço nos currículos**, em relação aos das ciências exatas. Está plenamente comprovado que o exercitar a liderança é o exercer influência sobre o comportamento humano.

O nosso líder senior, de uma maneira geral, não possui o saudável e útil hábito de ler e escrever. Isto deveria ter maior ênfase na nossa carreira pelos reflexos que acarretam na formação de líderes. **O aprendizado da História através da leitura de obras clássicas** é base para o embasamento e para a vivência intelectual do líder senior e é um dos instrumentos valiosos para prepará-lo a enfrentar e compreender o futuro. **No dizer de CERVANTES**, a história é a êmula do tempo, repositório de fatos, testemunha do passado e aviso do presente, advertência do porvir.

A educação moderna não lhe dá o verdadeiro valor, o que no nosso ver é um erro que traz consequências negativas para a atuação do líder a médio e longo prazo.

#### Estudo da Psicologia nos Estabelecimentos de Ensino

**O ensino da Psicologia, nas escolas militares, deve estar direcionado para a liderança**, prevalecendo a teoria sobre a prática. Os ricos exemplos, verificados no dia-a-dia, de uma Instituição Militar não podem ser desprezados. Os exemplos da história devem ser utilizados, particularmente aqueles ocorridos mais recentemente.



### Capítulo III

#### O que se espera do líder senior do futuro ?

O líder senior do futuro precisará de abrangência de conhecimentos certamente bem superior à que se tem hoje.

**Na virada do século - daqui a apenas cinco anos - o verdadeiro líder será aquele que tiver visão global das coisas.** E seus conhecimentos devem transcender a formação acadêmica. Não basta se

contentar com diploma, ter muitos conhecimentos na sua área de atuação e seguir modelos. No futuro, não há lugar para apenas especialistas, mas cresce o espaço para os generalistas, qualquer que seja o seu escalão de liderança.

O líder do próximo século não poderá ter uma atitude passiva para o que está a sua frente, pelo contrário ele deverá assumir uma posição ativa, começando por perguntar: **“O que o futuro pode ser ?”**.

O líder senior do próximo século, mas do que predizer o futuro, terá que fazer o futuro. Como verdadeiro líder, seu principal trabalho será construir e desenvolver o futuro dos seus liderados e da sua organização.

**“Nenhuma pessoa pode liderar outra sem mostrar-lhe o futuro. O líder é um mercador de esperanças “. NAPOLEÃO**

## Capítulo IV

**Quais as características fundamentais ao líder senior do futuro ?**

### **EDUCAÇÃO**

**O líder senior que não tiver educação será um natimorto.** Ele deverá se preparar para se tornar um ser humano melhor, compreendendo a fundo os seus liderados. ***Educação é tudo. É preciso ler, é preciso conhecer arte, pois a arte não é só estética.*** A arte de fazer as coisas bem feitas deve estar presente em todos os momentos. No dizer do Gen TRAVASSOS, ex-comandante da Academia Militar das Agulhas Negras, escola de formação do exército brasileiro, é preciso cumprir as missões recebidas com ***" TVG - Toque de Vivacidade e Graça "***

O S

culo XXI e o Pe

der Senior

-Cel Ivan C. Go

alves

-Brasil

**" Bem feito é melhor do que bem explicado. BEN FRANKLIN"**

### **FLEXIBILIDADE**

O líder senior **precisará ser flexível**, o que significa estar aberto para novas idéias e conceitos. Deve ter também **respostas rápidas** para assuntos que estão na ordem do dia, preocupando-se com as questões imediatas.

### **VERSATILIDADE**

O exército do futuro **terá lugar para profissionais versáteis**, ou seja, aqueles que compreendem cada função dentro da Instituição e com elas se relacionam. O profissional não pode se limitar a conhecer apenas a sua função. **É preciso ter conhecimentos globais** e valorizar a missão recebida.

**Ambos construíam uma trincheira.**

**O Primeiro disse: Não sei. Estamos parados.**

**O Segundo respondeu: Estamos começando a ganhar a guerra."**

#### **ORIENTAÇÃO GLOBAL**

**É indispensável conhecer os avanços em todas as Armas e Serviços,** particularmente sobre os novos sistemas e a doutrina que regulará seu emprego no campo de batalha. **Não**

**" A maior de todas as ignorâncias é rejeitar uma coisa sobre a qual você nada sabe."**

**será possível ignorar novas mudanças,** argumentando que "não são da nossa conta".

#### **COMUNICAÇÃO**

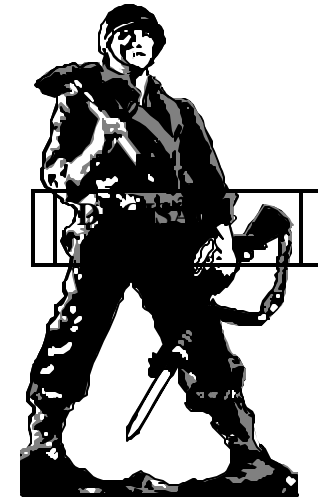
o líder, cada vez mais, **verá saber se expressar com clareza,** o que exige um bom poder de comunicação. O conhecimento de uma língua estrangeira, particularmente a inglesa, será fundamental.

**TECNOLOGIA**



**Estar sempre em dia com os desenvolvimentos** tecnológicos na sua área de atuação é primordial. *As inovações podem causar impacto na maneira de fazer a guerra.* O combatente não será um técnico, porém ele deverá acompanhar o desenvolvimento tecnológico para poder avaliar o seu potencial e os reflexos para a sua atuação futura.

**FÍSICO E EMOCIONAL**



Liderar num ambiente de rápidas mudanças geralmente causa estresse. O líder deve procurar reduzi-lo a níveis controláveis, mantendo sua integridade emocional e física. O líder senior do Século XXI não pode olvidar que todo o combate é, em essência, um teste de vontades - tanto para os soldados, como para seus comandantes. **O Marechal Maurice de Saxe**, nos seus escritos do século XVIII, observou que *“o valor de um soldado deve renascer todos os dias”*, e Ardand du Picq, no século XIX, comentou que *“existe um limite ao que pode ser extraído do poço da coragem até que se esgote”*.

Cada vez mais será **exigido do líder aprender a tomar decisões**, pois o cenário do futuro campo de batalha apresenta clima de incerteza e de mudanças rápidas. Para isso, o líder deve avaliar sempre decisões tomadas no passado, realçando a importância da História, e procurar compreender os riscos das práticas operacionais.

O líder senior deve ter um acurado senso de julgamento para embasar suas decisões. Eles devem

perceber a resposta aos problemas surgidos num curto espaço de tempo. Devem ter a habilidade para organizar situações de crise. **Devem ver situações caóticas como elas realmente são, diferenciando-se daqueles que as vem como desejam que sejam.** Líderes seniores eficazes não reagem aos problemas surgidos, eles simplesmente respondem aos mesmos, apresentando soluções. Responder ao problema, significa buscar o julgamento do “senso comum” que leva a Organização, a qual o líder pertence, para uma nova e melhor estrada. **Quando pressões internas combinam com pressões externas para produzirem uma tempestade de incertezas e inquietações, o líder senior deverá trazer ordem e aplicar, de imediato, medidas adequadas para anular o problema que para o líder senior não pode ser um “ponto de parada”, mas sim um “ponto de decisão”.** Para o líder senior os problemas não são para serem amedrontadores, são para serem esperados. Porém, não pode o líder senior esquecer que **nada promove mais um senso de julgamento que o conhecimento.**

" Não é difícil tomar decisões, quando você sabe quais são os seus valores."

" Não existe a hora errada para se fazer a coisa certa."

<b>PRINCÍPIOS DE MORAL</b>
----------------------------

O líder senior terá que **ser extremamente sensível aos padrões éticos e à moral. Deve conhecer a dimensão ética de todas as principais religiões, assim como a dinâmica das escalas sociais**

**" Em questões de estilo, nade a favor da corrente; em questões de princípios fique firme como uma rocha. Thomas Jefferson "**

**e os valores da sociedade que enquadra os seus subordinados.**

Não se deixe enganar por alguém que lhe diz que padrões éticos pessoais podem ser diferentes dos padrões éticos profissionais. Cada um dos líderes seniores além de ser responsável pela própria conduta, tem uma responsabilidade pela condução de seus liderados, no que se referir às suas relações profissionais. **Nenhuma organização pode obrigar ao líder a compromissar-se além dos seus padrões éticos.** Líderes do passado, da história do mundo, tem sido identificados mais pela vontade de sacrificar-se, do que alterar seus padrões éticos. **Mais que outra qualidade, o líder senior é conhecido e respeitado pelo seu padrão de ética pessoal.**

*O dever moral da liderança é composto pela autodisciplina, pelo respeito próprio e pela autoconfiança.* Não há dúvida, no entender do Gen Carl Vuogo, do exército americano, com o qual concordamos "in totum", que **a integridade é o principal atributo de um líder, baseado no fato que a liderança não é nada mais do que assumir a tarefa de estabelecer e transmitir valores, e que o caráter do líder funciona como uma diretriz sobre qualquer código de conduta de uma organização.**

<b>" A desonestidade é como um bumerangue. Justamente quando você pensa que está tudo bem, ele o atinge na nuca."</b>
---

**LIDERANÇA** Cada vez mais, o **Espírito de Liderança** é **fundamental ao militar do futuro**, que terá de exercê-lo com frequência, tendo em vista a necessidade de responder as mudanças, tanto em tempo de paz quanto de guerra, no século XXI.

Os meios e métodos para motivar os subordinados irão variar entre os diversos níveis . Porém a confiança mútua será o elemento-chave, mesmo que existam diferenças no estilo.

**" Sucesso na liderança é igual a andar de bicicleta. Ou você segue em frente, ou então cai."**

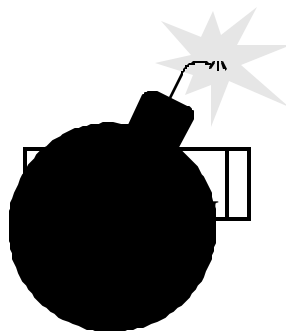
**Ir a frente define um sentimento**, um estado mental, não é sómente o significado semântico. Representa uma afinidade com os subordinados que o líder senior concorda em liderar. Em situações de crise, os subordinados irão dividir seus pensamentos com o líder se tiverem a percepção que ele está disposto a fazer o mesmo com eles. Se você, líder senior, estiver disposto a apoiar, sinceramente, seus liderado em situações difíceis, um sentimento comum contagiará e unirá a todos de sua equipe, qualquer que seja o valor da mesma. Sua vontade de "saltar a fogueira" junto com seus soldados irá se transformar no núcleo da lealdade deles para você.

Mostrar o caminho significa definir para os subordinados quais os principais objetivos e estratégias que serão atingidos e utilizados para o cumprimento da missão recebida. **Mostrar o caminho não é liderar os subordinados conduzindo-os pela mão e pensando por eles.** Como as tarefas serão cumpridas e como as idéias serão desenvolvidas deverão ser reflexos da versatilidade e criatividade de seus subordinados, que o líder senior deve incentivar e nunca restringir.

## ENERGIA

Líderes seniores não se preocupam em lidar com tarefas insignificantes. Eles devem saber não só diferenciar o que é certo do que é errado, **mais principalmente o que interessante do que é importante**. Existe um mundo de diferenças entre os dois últimos. O líder senior deve ter desenvolvido o sentido da importância nas tarefas que realiza para poder desenhar para seus liderados, claramente, aquilo que é verdadeiramente importante para sua organização, não se detendo naquilo que é sómente interessante. Muito desta capacidade de discernimento é fruto da experiência. Não existe melhor mestre que a experiência, principalmente a vivida pessoalmente. No entanto, mesmo para os líderes juniores que se ressentem de experiência, existe uma ferramenta valiosa a disposição dos mesmos: **o bom senso**.

Os grandes líderes são normalmente citados como aquelas pessoas que podem numa situação de crise ver “o grande quadro” ou “se manter frios”. Em ambos, os casos, o que aqueles líderes estão realmente demonstrando é o nível de confiança que possuem em seus próprios julgamentos. Lembre-se que seus liderados não se transformarão melhor até o líder o faça. Mas, pela mesma moeda, eles não se transformarão até que o líder mostre a eles como fazer. O líder senior deve fazer o que é importante e liquidar o restante.



Coragem não é sinônimo de irresponsabilidade. Coragem, física e moral, é a diferença no caminho que a pessoa decidida e a pessoa tímida utilizam para percorrer a vida. O corajoso é alguém que decide caminhar bem próximo da borda do precipício não para viver de maneira arriscada, mas pelo contrário, para fazer seu trabalho da melhor maneira possível.

A **vontade de aceitar riscos** para cumprimento de suas tarefas e responsabilidades para conduzir seus liderados devem ser **qualidades muito desenvolvidas entre líderes** seniores eficazes.

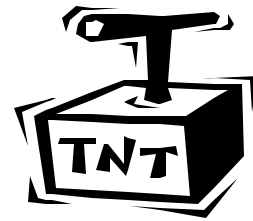
O precavido viajante caminha cuidadosamente através da vida, esperando criar as melhores condições para uma morte segura. Isto é um absurdo. É como comer a casca de banana e jogar a própria fora. Os precavidos medem a qualidade da vida pelos anos de existência, já os corajosos medem a qualidade da vida pela quantidade de vida em seus anos de existência.

## TRABALHAR COM PRIORIDADES

Líderes seniores eficazes devem saber trabalhar com prioridades. Definir prioridades

é importante. No entanto, a distância entre

levantar e trabalhar com prioridades é freqüentemente grande. A diferença entre simplesmente levantar e trabalhar com prioridades não é diferente da distinção entre aquele líder que sonha e aquele líder que faz. É importante sonhar e planejar mas todos os sonhos do mundo não definem o plano material do objetivo. **É o homem-ação que faz as coisas acontecerem.**



O líder senior deve trabalhar suas prioridades de cima para baixo. É freqüente que listemos nossas prioridades e então executemo-la em algum lugar do seu meio, não necessariamente a mais importante. Isto é um erro crasso. É necessário que a prioridade número um da lista, seja aquela que mereça nossa maior atenção, não importante quão difícil e árdua possa ser. Existe um ditado norte-americano que diz:

***“Se você tem um sapo para engulir, não o olhe por muito tempo. Se você tem mais de um sapo para comer, coma, primeiro, o maior”.***

O melhor meio para ser um líder senior eficaz e evitar se transformar num cultivador de sapos é **engulí-los do maior para o menor**, nesta ordem, cada dia. O líder deverá atacar a prioridade número 01 e então enfrentará a nova prioridade número 01. Isto é certo, quando acabarmos com a primeira prioridade, a nova tarefa da lista não será tratada como prioridade número 02. Ela se transforma na nova

prioridade número 01. O que era antes o segundo mais importante evento se transformará no primeiro mais importante. E assim, subseqüentemente.





O S

culo XXI e o Pe

der Senior

-Cell Ivan C. Go

alves

-Brasil

## Capítulo V

Qual o perfil do líder senior do futuro ?

**C E R T O**

\_ **Estar receptivo para mudar** pessoal e profissionalmente, corrigindo seus defeitos e limitações e ampliando suas qualidades e conhecimento.

" Não esqueçam que conhecimento sem ação é como gelo em cima de uma chapa quente."

\_ **Observar a realidade** a sua volta e estar disposto a se envolver, profundamente, com a Instituição.

Ser chefe coloca o líder senior numa posição de julgamento. Como último responsável, ele deve julgar os méritos e insucessos que ocorrem ao seu redor. **Julgar é por sua própria natureza um ofício perigoso e árduo.** O líder pode prejudicar a sua própria eficácia por atitudes punitivas ou condescendentes, porém deve ter sempre em mente que ele é o carregador último da responsabilidade pela missão atribuída aos seus liderados, desempenhando função fundamental para o grupo que lidera como como todo.

\_ **Refletir** de que forma seu trabalho pode ser aperfeiçoado.

**Criar o caminho** é o **processo conduzido pelo líder senior** para alcançar as direções corretas para o cumprimento das missões a ele atribuídas e impedir o acesso àquelas que nada contribuem para o cumprimento das missões recebidas. Poderíamos dar uma imagem do líder abrindo picadas na selva com um fação. No entanto, devido a complexidade do cenário que os líderes seniores irão encontrar no século XXI, o caminho será muito mais reflexo dos valores, idéias e visões do líder do que um corredor estreito que restringe os movimentos laterais.

\_ **Apresentar sugestões e buscar soluções** para os problemas, contagiando seus subordinados.

Controlar a ação é o outro lado de criar o caminho buscando soluções para os problemas. Quando o movimento lateral e o comportamento tangencial começam a diluir a eficácia da missão que está sendo

executada ou retardar a impulsão do cumprimento da missão, o líder senior deverá desenvolver padrões de correção para retorno à trajetória inicial. **A chave do efetivo controle repousa na capacidade do líder senior de reafirmar perante seus liderados os valores e objetivos que bem definem a sua organização.** É sempre preferível focalizar as intenções do que ressaltar o que não deve ser feito.

\_ **Estar muito bem preparado** para conduzir os trabalhos em equipe, sendo cooperativo e incentivando os liderados a sê-lo.

Dirigir é interpretar. Quando os objetivos estão claros e os subordinados estão dirigindo suas habilidades e conhecimentos somente para atingir aqueles objetivos, a visão funcional do líder deve ser mantida com movimentos sincronizados. Dirigir é em várias maneiras sinônimo de liderar. Outra vez, o líder senior não deve dirigir através de empurrões, mas sim desenhando o melhor traçado para auxiliar seus liderados a se colocarem alinhados com os objetivos estabelecidos. É impossível que num determinado grupo, pessoas ou equipes apresentem composições idênticas de talentos e habilidades. O líder senior deve conduzir seus subordinados, qualquer que seja o escalão, interagindo as capacidades de seus membros.

\_ **Melhorar sua comunicação** com os subordinados e superiores. Saber falar e, principalmente, saber ouvir.

**Cada líder senior tem a obrigação de ajudar aos seus liderados a crescerem** e para isto devem estabelecer um canal permanente de comunicação entre líder e liderados para poderem ascultar os pensamentos de seus liderados. Tão importante quanto o cumprimento das tarefas recebidas é ficar em condições de ajudar os liderados a crescerem e a desenvolverem-se como cidadãos e como profissionais.

\_ **Querer saber cada vez mais** sobre a sua Organização, não se acomodar na sua função.

Sabendo mais sobre a sua organização, não se acomodando em sua função, o líder senior cria as melhores condições para que os seus liderados trabalhem gostando do que estão fazendo. Ninguém

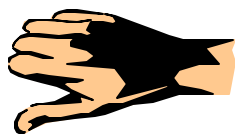
trabalha até a morte em um trabalho que se ama. Pelo contrário, as pessoas trabalham até a morte em empregos que detestam. As pessoas que estão ajustadas ao seu trabalho, constantemente pensam em como podem aperfeiçoá-lo.

Nós não estamos falando sobre pessoas viciadas em trabalho, os “workaholics”, que usam o trabalho para se protegerem de problemas pessoais ou familiares.

Quando o cumprimento da missão é árduo e o líder necessita ser altamente eficaz, ele terá que estar rodeado por liderados leais e dedicados. Se o líder possui estas qualidades não existirão limites para o que ele poderá fazer com seu grupo que adora o trabalho que executa. O contrário é decepcionante. É um cenário miserável quando um grupo que adora o que faz é liderado por alguém que não divide seus entusiasmos ou quando um entusiasmado líder não possui um grupo leal e dedicado.

Cada um de nós, deve ser empregados em tarefas que gostamos, mesmo que não estejamos sendo pagos o suficiente.

**\_ Exigir os direitos** dos subordinados e os seus.



**ERRADO**

**\_ Não**  
sugerir,  
atuando por  
apatia, por  
medo de ser  
inconveniente

ou por achar que será penalizado no conceito ou avaliações dos chefes imediatos.

**O líder senior efetivo deve sempre exteriorizar suas idéias.** Ele é um inovador, um criador. É um tipo de pessoa que pede mais desculpas pelo que criou do que permissão para criar. Não estamos falando de irresponsáveis. Lembrem-se de importantes qualidades tais como: senso de julgamento, bom-senso e responsabilidades pessoais e iremos começar a ver como estas qualidades de liderança complementam-se uma às outras.

\_ **Estar desligado** do dia-a-dia da sua OM.

**O líder senior** deve apresentar **um entusiasmo conta-gigante.** Como líder, seus liderados olham para você com entusiasmo. Crescer e aprimorar-se como um líder, especialmente sob pressão requer um entusiasmo genuíno e inspirado.

Como líder é necessário examinar o entusiasmo de seu grupo para determinar se ele está orientado verdadeiramente para o objetivo a ser alcançado. Ao mesmo tempo, é necessário que o líder seja sensitivo para dirigir o entusiasmo de seus liderados. Cumprir a missão de maneira bem feita é o elemento do entusiasmo.

\_ **Ser intransigente,** não sendo receptivo às novas idéias, particularmente dos subordinados, querendo ser sempre o primeiro no grupo.

Ser o primeiro não significa que você deva estar literalmente a frente dos seus liderados. O líder senior não precisa ser o primeiro a chegar ao quartel pela manhã ou ser o primeiro a apresentar uma grande idéia. É mais importante para o líder senior abandonar graciosamente a concepção ou idéia de “primeiro” e gratificar seus liderados pela sua vontade de chegar mais cedo para trabalhar, por descobrir a genial idéia ou por produzir os melhores resultados. **O líder senior tem que ter em mente que ele deve construir o aprimoramento dos seus subordinados.** O líder deve ser o “primeiro”, de fato, a cumprimentar ou gratificar os esforços ou trabalhos eficazes de seus liderados.

**“Bom gerenciamento consiste em mostrar a pessoas médias como fazer o trabalho de pessoas superiores. Muitas coisas que não são possíveis hoje, serão possíveis amanhã. JOHN D. ROCKFELLER**

**\_ Resistir à mudanças.**

**\_ Estar todo o tempo desestimulado com o tra- balho.**

**\_ Não conhecer limites.** Ficar todo o tempo criticando, criando caso de graça, para demonstrar aos lidera- dos que é o primeiro no comando -" senhor da guerra" e único dono da razão.

Comandar significa exercer, exteriorizar autoridade. No contexto da eficácia do líder, autoridade é a qualidade que instila confiança nos subordinados. **Autoridade não significa submissão. Se a autoridade necessita ser usada para intimidar e por outro lado criar uma submissão, então o ambiente do grupo será alterado.** O grupo aprecia ser bem comandado. Mas, o líder senior deve lembrar que o poder é dado por aqueles que concordam em respeitá-lo.

**“Reunir bons jogadores é fácil. O difícil é colocá-los para jogar como um time”.**  
**CASEY STENGEL**

**\_ Não ter opinião formada sobre a importância de sua missão e a necessidade da Instituição.**

Para influenciar e impulsionar aos liderados, o líder senior deve ter uma opinião bastante concreta da importância de sua missão e a necessidade da Instituição.

Influenciar é mais freqüentemente a qualidade de ser genuíno. Influenciar cresce de importância no fenômeno liderança porque os liderados em todos os momentos têm que acreditar que o que estão fazendo tem um grande valor. **A impressão dos valores e visões devem estar acima dos interesses individuais dos componentes do grupo.**

Impulsionar significa colocar em movimento os liderados para iniciar as atividades que resultarão no cumprimento das missões recebidas. O líder senior deve entender que as pessoas certas nas velocidades adequadas somente irão criar resultados positivos. Não é somente iniciar a missão. O impulso é a tendência natural quando o líder cria o ambiente e os estímulos corretos. Se houver uma desaceleração no cumprimento da missão, o líder deverá analisar as condições de operações e trabalhar para definir as necessidades de seus liderados.

**Não se interessar pelo futuro da sua Unidade e do Exército.**

O líder deve atuar como um trator abrindo estradas para que os outros o sigam. Fazendo isto, existirão bastantes operários ao longo do caminho. O sucesso do líder no grupo repousa em conhecer o futuro da Organização. **O líder deve buscar qualidades que o permitam visualizar o futuro, antecipando-se as crises e fazendo-as acontecer para o melhor cumprimento da missão e convidando aos liderados para fazerem o mesmo.**

**“Você pode transformar algo importante em algo urgente, se esperar o bastante”.**

**JOHN HOOVER**

**\_ Aceitar passivamente as idéias dos chefes, sob a justificativa da " disciplina intelectual".**

Não esqueça que a “disciplina intelectual” começa após a decisão do chefe e não antes. Se o líder senior

não levar em conta esta recomendação correrá o risco de se tornar o que o americano chama de maneira depreciativa um “Yes-Men”.

**O líder tem o direito de discordar das idéias de seus superiores, mas também tem o dever de cumprí-las da melhor maneira possível se estiverem alinhadas com os valores e missões da**



**Instituição.**

O S

culo XXI e o Pe

der Senior

-Cell Ivan C. Go

alves

-Brasil

## Capítulo VI

### Estímulos e Desestímulos para o líder senior do futuro

#### ESTÍMULOS

- \_ **Ter um sonho** e fazer todo o possível para torná-lo realidade.
- \_ **Acreditar** em seu potencial de realização e lutar para que ele se realize.

- \_ **Entender** que a carreira é repleta de oportunidades e que é possível concretizá-las.
- \_ **Manter** a auto-estima.
- \_ **Ouvir e responder** com empatia para superiores e subordinados.
- \_ **Poder pedir idéias**, sugestões e informações para solucionar qualquer problema surgido.
- \_ **Poder receber apoio** sem perder responsabilidade.
- \_ **Ser informado** do que acontece ao redor de si.
- \_ Poder assumir responsabilidades.
  - \_ Sentir-se muito bem com o que faz.

### DESTÍMULOS

- \_ **Falta de confiança** por parte dos subordinados e superiores.
- \_ **Não ser ouvido** pelos superiores
- \_ **Falta de tempo** para resolver problemas.
- \_ **O superior, centralizador**, resolvendo os problemas do líder senior.
- \_ **Não saber** quando está tendo êxito.
- \_ **Chefe que rouba o mérito** de idéias de subordinados.

**“Se alguma coisa vai mal, fui eu (Líder).**

**Se alguma coisa vai mais ou menos, fomos nós (Líder e subordinados).**

**Se alguma coisa vai realmente bem, então foram vocês (Subordinados).”**

- \_ **Recursos insuficientes** para realizar bem as missões recebidas.
- \_ **Crença de que sua participação** não faz diferença
- \_ **Trabalho simplificado** a ponto de perder o sentido.

## TERCEIRA PARTE

### A FORMAÇÃO DO LÍDER

#### CAPÍTULO VII

##### A Base para a formação do líder senior

As Forças Armadas para enfrentarem os desafios do futuro deverão contar com líderes confiantes e competentes que **saibam compreender o seu papel** no cumprimento das missões determinadas pela Força e saibam organizar e treinar suas unidades para o combate.

A formação do líder deve estar apoiada em três pilares.

**O primeiro pilar** é a instrução ministrada nas Escolas Militares; Escolas de Formação, Escolas de Aperfeiçoamento e Escolas de Comando e Estado-Maior.

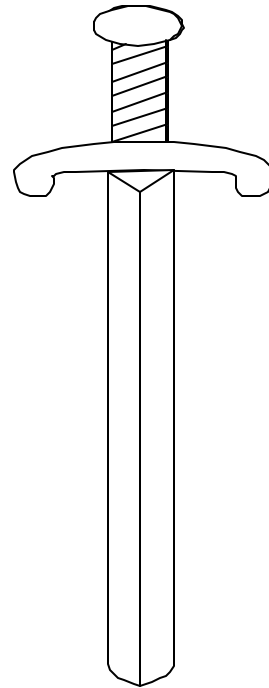


**O segundo pilar** é a missão operacional, que enquadrará o Sistema de Liderança. É operacional e desenvolve o comandante, nos diversos escalões de comando, com o passar do tempo.

**O terceiro pilar** é o autodesenvolvimento, cujo sentimento, entre nós, deve ser constantemente incentivado e desenvolvido. O auto desenvolvimento exige auto-disciplina. É necessário um certo grau da mesma para que um líder senior exerça uma função operacional em tempo integral e ainda dedique algum tempo para a leitura, para o estudo, para escrever, ou para qualquer atividade do gênero.

A fim de contribuir para o desenvolvimento profissional do nosso Exército, fazendo face aos desafios do futuro, o líder tem que escrever mais e estimular um maior debate do que faz.

**O líder tem que encorajar a leitura e a escrita de seus subordinados, propiciando o aparecimento de muitas e ótimas idéias sobre assuntos profissionais que os liderados têm a oferecer, preparando-os para o combate do futuro.** O líder militar não pode esquecer que a sua função final é diferente já que a sua meta é o futuro. **O líder trabalha com vetores que somente serão dimensionados quando a missão for cumprida.** Devem estabelecer a diretriz e orientação necessárias para que as ações dos subordinados resultem no cumprimento da missão e devem gerar nos subordinados, a vontade ou motivação para bem desempenhar as missões a eles atribuídas.



“Não cora o livro de ombrear o sabre. Não o sabre de chamá-lo irmão.” Olavo Bilac

## Capítulo VIII

### O Líder senior e a Integridade

O líder senior tem que ter experiência técnica e tática. Porém, no seu perfil, o atributo que deve ter desenvolvido **em alto grau é a integridade**. Ele deve desde os primeiros contactos com seus subordinados **estabelecer um clima de retidão, sem nódoas**. Assim, estará criando as melhores condições para cumprir as missões recebidas com eficácia e qualidade, não importando quão complexas e árduas elas possam ser.

**O Líder tem que acreditar que seu caráter funciona como uma bússula para estabelecer e transmitir valores para os seus liderados**. Por isso, possui o que se pode chamar de dever moral como uma parte fundamental do encargo da liderança.

**O líder tem que fazer sempre o que é certo para a sua Instituição, não importando se da sua decisão resultar danos para a sua carreira**. A qualidade do cumprimento da missão e não a duração da mesma deve ser a base para julgarmos a carreira do líder. É preferível ter uma carreira curta.

caracterizadas pela **integridade e honra**, do que ter uma carreira longa sem o respeito e admiração dos liderados.

O líder senior deve ter sempre presente que a sua experiência e vivência não lhe permitem auferir proveito em seu próprio benefício. Que deve abdicar dos interesses e necessidades próprias em favor da sua Instituição. O verdadeiro líder senior é aquele que encontra mais satisfações nas conquistas dos liderados que comanda do que nas suas próprias. O compromisso maior dele não é consigo mesmo ou com determinada Unidade ou Grande Unidade é com os valores e ideais que carrega.

**O líder senior tem em todos os momentos a responsabilidade de afirmar seus valores morais diante dos liderados.** Deve exteriorizar em todos os momentos a coragem moral que serve de guia para seus subordinados e que freqüentemente é traduzida como lealdade. É muito difícil dizer para os superiores que eles estão errados, ainda que seja a decisão esperada. Mas não apontar o erro, violando o próprio código de honra, além de diminuir-lhe a integridade moral, trará sérios reflexos para a relação líder-liderados.

**O líder, principalmente o senior, tem a responsabilidade de assegurar que o liderado ou subordinado disponha de oportunidades para crescer e aprender, e cometer erros honestos na função operacional, sem receios de admoestações ou repreensões.**



**O líder senior deve :**

**" Estar ciente de si mesmo sem sentir constrangimento, comandar sem ser autoritário, tornar-se conhecido dos soldados sem tornar-se íntimo, orientar sem deixar de aceitar sugestões quando apropriadas e ser introspectivo sem parecer hesitante ".**

## Capítulo IX

### Missão da Liderança

**O futuro líder deve estar certo** que a liderança em muitos aspectos é uma experiência individualista, que **sua missão da liderança é engrandecer a Instituição**, aumentando a riqueza da experiência militar ao realçar o papel a ser nela desempenhado pelos seus subordinados e por sua unidade.

O futuro líder senior deve compreender que guiar se torna necessário quando o desempenho individual de seus liderados dentro da sua equipe está apresentando conflitos. **Se possível, guiar deve envolver mais que conduzir subordinados para direções e métodos alternativos.** No entanto, é necessário acompanhar atentamente os movimentos dos liderados para corrigir qualquer desvio de rotas que possa colocar em risco o cumprimento da missão. Guiar não é retirar a responsabilidade individual dos liderados, mas, pelo contrário, é o processo de moldar desempenhos.

O líder senior deve possuir o “Faro do Objetivo” qualidade necessária para fazer frente a situações de crise. **Situações de crise não precisam ser grandes, em si próprias. Não estamos juntos para fazermos o mesmo todos os dias, estamos juntos para fazermos o melhor.**

Melhor que sejam os liderados, melhor serão os líderes. E melhor que sejam os líderes, melhor será a equipe que está sendo liderada.

O líder senior deve desenvolver em alto grau um atributo do seu caráter que é o **compromisso**. É difícil traçar uma linha entre dedicação e compromisso. O primeiro está voltado para o Soldado, o segundo está voltado para a missão.

**Dedicação? ? ? ? Soldado**

**Compromisso ? ? ? ? Missão**

**A carreira das armas é simplesmente o que o nome indica, uma carreira, e não uma ocupação.** É uma vocação difícil e frequentemente ingrata, que exigirá o máximo da capacidade moral e física do líder senior. O compromisso deve ser diariamente lembrado, porque não existe meio termo

**Líderes seniores eficazes devem entender que o trabalho desempenhado no presente é mais frutos de experiências passadas do que um acontecimento presente. Sabendo disso, os líderes seniores constantemente atentarão para aprender novas e mais eficazes respostas.**

quando se trata da defesa dos interesses do nosso país.

A medida que nos aproximamos do século XXI, passamos a acreditar que a heroína no campo de batalha será a tecnologia. Seja qual for o problema, acreditamos que existe sempre uma solução tecnológica para ele.

Em face das imagens das últimas guerras, principalmente da Guerra do Golfo, levaria a acreditar que o soldado atua hoje, simplesmente, como um dos dentes da engrenagem da complexa máquina bélica, enquanto cada novo produto da tecnologia nos aproxima de um futuro em que as guerras serão travadas exclusivamente pelas máquinas. Trata-se de um argumento tentador, porém não verdadeiro. **Como no passado, será o próprio soldado conduzido pelo seu líder, quem, em última análise, estabelecerá a diferença no campo de batalha.** É imperioso, inadiável, que o nosso Exército não se esqueça de seus

**" Os grandes comandantes nos campos de batalha foram vitoriosos porque conseguiram inspirar os seus soldados a fazerem mais do que a tecnologia atual nos levaria a considerar como possível. "**

líderes, a medida que se prepara para atuar no século XXI.

**Ivan Cavalcanti Gonçalves - Cel  
Exército do BRASIL**

## ANEXO A

### PROPOSTA DE UMA BIBLIOGRAFIA MILITAR CLÁSSICA E DE UMA PROSPECTIVA MODERNA BÁSICA PARA O LÍDER SENIOR

#### A. Bibliografia militar clássica (com comentários)

##### 01. A ARTE DA GUERRA/SUN TZU

Apesar de ter sido **escrita em 04 AC, esta obra permanece atual**. Os princípios apresentados por SUN TZU foram estudados pelos mais famosos generais do ocidente e ainda influenciam as teorias de emprego de forças no campo de batalha (Táticas e Estratégicas)

##### 02. HISTÓRIA DO EM ALEMÃO/WALTER GÜR-LITZ

O trabalho é um minucioso **estudo sobre o EM alemão**, desde suas origens até o fim da II GM.

##### 03. A FACE DA BATALHA/JOHN KEEGAN

**O que é uma batalha?** O autor desta interessante obra, antigo instrutor da Academia de SANDHURST, procura responder aquela questão para ele próprio e para os Soldados que nunca estiveram em combate.

##### 04. A HISTÓRIA MILITAR DO MUNDO OCIDENTAL/ J.FULLER

FULLER, Maj Gen do Ex Britânico, teórico e estudioso da arte da guerra, proporciona ao leitor **uma visão e análise da guerra** desde os seus primórdios até o fim da II GM.

##### 05. A CONQUISTA DA GÁLIA/JÚLIO CESAR

A **narrativa da Guerra Gálica** pelo próprio CESAR, é a única descrição feita por um grande general da antiguidade de suas campanhas. Apesar de ter feito auto-propaganda, CESAR em sua obra diz muito sobre a história militar romana.

##### 06. A CAPACIDADE DE ALEXANDRE,O GRANDE/J.FULLER

Nesta análise das capacidades militares e das ações de ALEXANDRE, FULLER **o avalia como estadista e soldado** e estuda suas grandes batalhas, cercos e pequenas guerras em minuciosos detalhes.



FULLER acredita que apesar de ser considerado um dos mais audaciosos generais da história, " os riscos que ele aceitava eram cuidadosamente pesados e calculadas as oportunidades".

## 07. A GUERRA COM ANÍBAL

LÍVIO LÍVIO, nascido em 59 AC e falecido em 17 DC, descreve a II Guerra Púnica, entre ROMA e CARTAGO, de maneira bem viva e realística, e examina os primeiros sucessos cartaginenses, a famosa batalha de CANNES e a vitória romana sobre ANÍBAL em ZAMA.

## 08. COLEÇÕES DE MAQUIAVEL/NICCOLO MAQUIAVEL

A coleção das obras de MAQUIAVEL inclui " O Príncipe" e seleções da " Arte da Guerra". MAQUIAVEL, nascido em 1469 e falecido em 1572, **sabia da importância do poder militar e acreditava numa relação entre a "milícia" e a forma republicana de governo.**

Inesgotável fonte de ensinamentos até os dias atuais. Sua leitura nos permite identificar procedimentos, compreender decisões, avaliar conhecimentos por ótica absolutamente pragmática.

## 09. A ARTE DA GUERRA/FREDERICO II, O GRANDE

**O livro explora:** a arte da guerra, os princípios gerais da guerra aplicados à Tática e Disciplina das tropas prussianas, o resumo das regras que se exige de um bom Comandante de batalhão e projetos de Campanha.

## 10. DA GUERRA/CARL VON CLAUSEWITZ

CLAUSEWITZ, nascido em 1780 e falecido em 1831, é geralmente citado como o maior escritor da arte da Guerra, e sua principal obra, ainda que não tenha sido concluída, **é o principal estudo sistemático da guerra.** Já foi dito que esta obra " não é simplesmente o maior, mas o único grande livro sobre a guerra".

Livro indispensável para todos aqueles que tenham atividade de chefia.

Obra prima da ciência política e da estratégia.

## 11. A GUERRA REAL/LIDDELL HART

LIDDELL HART, o grande historiador e veterano das trincheiras, é o autor desta importante obra sobre a I GM, considerada como um dos maiores clássicos de guerra. O livro aborda as origens da guerra, as forças em presença e os planos de guerra e cobre de maneira cronológica as principais campanhas de todos os teatros de operações..

## 12. ATAQUES/ERWIN ROMMEL

Originalmente publicado com o título " Ataques de Infantaria", esta obra de ROMMEL foi lida e elogiada pelo Gen GEORGE S. PATTON, o que por si só já a recomenda.

## 13. TÁTICA-SUAS DOENÇAS E CURAS: UM ESTUDO DO FATOR PESSOAL NO COMANDO/J.FULLER

FULLER foi um dos mais famosos pensadores militares britânicos. **Ele foi um dos primeiros defensores da guerra blindada.**

## 14. ESTRATÉGIA/LIDELL HART

No quadro da história militar mundial, HART, o " Capitão que ensinava Generais" enfatiza **a teoria da Estratégia Indireta**

## 15. OS CENTURIÕES/JEAN LARTEGUY

A clássica obra sobre as guerras da INDOCHINA e da ARGÉLIA, primeira de uma série de obras, é fácil de ser lida e traz **ensinamentos** bastantes proveitosos, particularmente naqueles referentes **a doutrina de Guerra Irregular.**

## 16. UMA PONTE LONGE DEMAIS/CORNELIUS RYAN

O mais complexo e interessante estudo Sobre a maior operação aeroterrestre da história, a Operação " MARKET GARDENS".

## 17. AS GUERRAS ÁRABE-ISRAELENSE/CHAIM HERZOG

Esta excelente obra, em um único volume, **sobre a participação de ISRAEL na guerra**, analisa a Guerra pela Independência, a Campanha pelo SINAI de 1956, a Guerra dos Seis Dias de 1976, a Guerra

de Atrito, a Guerra do YOM KIPPUR de 1973, a Operação ENTEBE e a Invasão do LÍBANO.

### **18. ESTUDOS DE BATALHAS: ANTIGA E MODERNAS BATALHAS/ARDANT DU PICQ**

Nascido em 1821 e falecido em 1870, o autor formado pela Academia militar Francesa, serviu na CRIMÉIA, SÍRIA e AEGÉLIA. Foi mortalmente ferido quando liderava seu Regimento no início da Guerra Franco-Prussiana. Durante a sua vida, ARDANT estudou guerras antigas e modernas e **concluiu que o sucesso em combate é uma questão de moral.**

### **19. OS TENENTES DE EISENHOWER: A CAMPANHA DA FRANÇA E ALEMANHA, 1944-45/ WEIGLEY, RUSSEL FRANK**

A tese de WEIGLEY nesta obra é que a Força Americana na Europa, durante a II GM, **era um exército com grande mobilidade**, não adequado a um combate continuado exigido pela sua estrutura. Ele conclui que o exército americano foi vitorioso por contar com apoio administrativo suficiente para desgastar o inimigo sem travar uma batalha decisiva e explorar sua mobilidade para apoiar uma estratégia indireta.

#### **B. Bibliografia prospectiva moderna básica ( Sem comentários )**

**01. O CHOQUE DO FUTURO/ALVIN TOFFLER**

**02. A TERCEIRA ONDA/ALVIN TOFFLER**

**03. POWERSHIFT: AS MUDANÇAS DO PODER/ALVIN TOFFLER**

**04. ASCENSÃO E QUEDA DAS GRANDES POTÊNCIAS/PAUL M. KENNEDY**

**05. TEMPOS MODERNOS/PAUL JOHNSON**

**06. O IMPÉRIOS E OS NOVOS BÁRBAROS/JEAN CHRISTOPHE RUFIN**

**07. O JAPÃO QUE SABE DIZER NÃO/SHINTARO ISHIAHARA**



- 08. A DOMINAÇÃO OCIDENTAL NA ÁSIA/K.M.PANIKKAR**
- 09. MEGATRENDS 2000/NAISBITT, JOHN e ABURDENE, PATRICIA**
- 10. GUERRA E ANTIGUERRA/ALVIN TOFFLER e HEIDI**
- 11. EUA x JAPÃO/FRIEDMAN,GEORGE e LEBARD, MEREDITH**
- 12. A MIRAGEM DO FUTURO/JACQUES PERRUCHON DE BROCHARD**
- 13. PREPARANDO PARA O SÉCULO XXI/PAUL M. KENNEDY**
- 14. PARADOXO GLOBAL/JOHN NAISBITT**
- 15. CABEÇA À CABEÇA/LESTER THUROW**
- 16. REENGENHARIA/MICHEL HAMMES**
- 17. SOCIEDADE PÓS-CAPITALISTA/PETER FERDINAN DURCKER**
- 18. ALÉM DO COTIDIANO/ROBERTO CAMPOS (Em português)**
- 19. ENSAIOS IMPRUDENTES/ROBERTO CAMPOS (Em português)**



## BIBLIOGRAFIA

- ANTONIO F. DE ALCANTARA - Ten Cel Ex/BRASIL - Monografia da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - Educação de líderes militares: Um enfoque atual
- CECIL B. CALLOWAY, Ten Cel Ex/EUA - Military Review 2º Trim 87 - Imperativos da liderança
- CLAUS MOLLER - Employeeship - Como mobilizar a energia de todos para vencer
- CLAYTON R. NEWELL, Ten Cel Ex/EUA - Military Review 1º Trim 87 - O Combate no Século XXI
- DANNY COX / JOHN HOOVER - Leadership When the Heat's on
- DOUGLAS HYDE - Dedication and Leadership
- HUBA W. DE CZEGE - BG Ex/EUA - Military Review 1º Trim 93 - Uma Visão Global de Liderança
- JUAREZ APARECIDO DE PAULA CUNHA - Ten Cel Ex/BRASIL - Monografia da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - O Perfil do chefe militar para as FT 2000



- MORRIS JANOWITZ - O Soldado Profissional: Um estudo social e político

- REGIS MCKENNA - Marketing de relacionamento

- RODERICK R. MAGEE - Maj Ex/EUA - Construindo a Liderança Estratégica para o

Século XXI

- WILLIAN C. BYHAM - ZAPP

