

# Líder treinador sênior: vetor para desenvolvimento de líderes diretos no corpo de tropa

*Luiz Augusto Fontes Rebello\**

## Introdução

**A** “liderança é um relacionamento” (Goldsmith; Lyons; McArthur *apud* Kouzes & Posner, 2013). No corpo de tropa ou em qualquer lugar, o relacionamento ocorre de um para muitos ou entre dois indivíduos. Independentemente de ser um relacionamento com apenas um ou 500 soldados, a liderança em uma unidade militar é uma relação entre aqueles que aspiram liderar e os que escolhem seguir. O êxito da liderança na tropa será decorrente da confiança mútua, da credibilidade e da honestidade entre líder e liderados.

A liderança militar pode ser conceituada como

um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos (Brasil, 2011).

Avançando um pouco mais na conceituação, pode-se dizer também que

lidar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder (Oliveira, 2006, p. 2).

O *coaching* (treinamento, tradução livre) é um relacionamento e um “processo de desenvolvimento de competências” (Celestino, 2005), amparando-se

nos princípios de aprendizagem de adultos. Pode ser tratado como uma abordagem moderna de aprimoramento, desempenho e resultados dentro do ambiente organizacional, concentrando-se na mudança de comportamentos e geração de resultados organizacionais.

O *Manual de Campanha C20-10* é o documento que aborda doutrinariamente a liderança militar no EB. Não consta nele, todavia, os modernos processos de desenvolvimento de liderança, tais como: “counseling, mentoring, coaching e guided discovery learning” (EUA, 2022), já previstos, por exemplo, no *Manual de Campanha de Desenvolvimento de Liderança* do Exército Norte-Americano.

Na esteira das vicissitudes do mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo – tradução livre), as exigências do profissional militar são cada vez maiores. O mito de que a liderança é inata já não se sustenta. As competências do líder podem ser desenvolvidas ao longo da vida e da carreira militar, e o líder *coach* (treinador) surge como um novo estilo de liderança e gestão contemporâneo.

As escolas de formação militares criam as bases para o jovem oficial e sargento exercerem a liderança militar. Será o corpo de tropa, entretanto, a arena ideal

\* Cel Art (AMAN/1999, EsAO/2007, ECEME/2017, CPEAEx/2023). Foi comandante do 26º Grupo de Artilharia de Campanha (Guarapuava/PR) no biênio 2021/2022 e realizou pós-graduação *lato sensu* em *Leader Coach* pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2022). Atualmente, é subchefe do Centro de Coordenação de Operações do Comando Militar do Nordeste.

para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da liderança direta<sup>1</sup>, sendo, no comando da unidade, o líder sênior o indutor desse processo na tropa, por meio da definição de metas e tarefas.

Nesse contexto, avulta de importância o processo de desenvolvimento de líderes militares no corpo de tropa. O líder sênior, com a sua experiência profissional, é mais que um superior, é um facilitador de aprendizagem para promoção de “aquisição e desenvolvimento de novas competências dos seus liderados” (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Cônscio de que a liderança militar é um processo complexo e que depende em grande parte do contexto, com este trabalho não se pretende generalizar respostas ou conclusões para a Força Terrestre brasileira, até porque isso não seria legítimo do ponto de vista científico. Por conseguinte, o intuito deste artigo é contribuir para uma melhor compreensão da importância da ferramenta de *coaching* dentro das organizações militares (OM) e romper com preconceitos, uma vez que há uma escassez de pesquisas e descobertas publicadas sobre essa estratégia de desenvolvimento de liderança na Doutrina Militar Terrestre brasileira.

## **Coaching: uma breve revisão de conceitos**

A palavra *coach* tem sua origem entre os séculos XV e XVI, na cidade Húngara de *Kocs*, onde foi desenvolvida uma carruagem coberta, conhecida como *Koczi*. O veículo foi idealizado para proteger seus habitantes das condições climáticas regionais ao serem transportados de um lugar para o outro.

Foi na Inglaterra, conforme Chiavenato (2002), na década de 1970, que “o *coaching* passou a ser associado exclusivamente aos esportes”. Nessa época, todo atleta ou equipe esportiva era guiada por um *coach*, um treinador responsável por desenvolver os esportistas.

Para Krausz (2007),

*coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. O *coach*, profissio-

nal responsável por conduzir o processo, auxilia o cliente, o *coachee*, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites.



Figura 1 – Army Coaching Program: Investment in Army leadership  
Fonte: US Army, 2022

Segundo o Behavioral Coaching Institute (2011),

o *coach*, inicialmente, realiza uma avaliação detalhada da situação atual do *coachee* e, então, orienta a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis, que possam ser monitoradas no processo.

*Coaching*, dessa forma, representa **foco, ação, resultado e melhoria contínua**.

O *coaching*, como um processo continuado e planejado de aperfeiçoamento e superação profissional,

é baseado especialmente na aprendizagem-ação e na maiêutica, uma das formas pedagógicas do processo socrático, que consiste em multiplicar as perguntas a fim de obter, por indução dos casos particulares e concretos, um conceito geral do objeto em estudo (Chiavenato, 2002).

A **figura 2** ilustra esse processo em que o *coach* investiga, provoca e incentiva o *coachee* a identificar o seu estado atual e colabora ao longo do caminho no desenvolvimento de competências, por intermédio de feedbacks assertivos e contínuos, corroborando para o aprendizado do *coachee* e o atingimento de um estado final desejado.

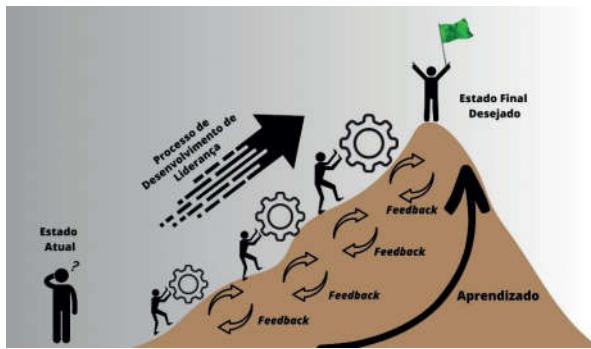


Figura 2 – Processo de *coaching*

Fonte: O autor

“O *coaching* é a parte mais importante de expansão das capacidades dos outros” (Bossidy, Charman, 2002, p. 74). Há um ditado popular que ensina: “dê um peixe a um homem, e você o alimentará por um dia; ensine um homem a pescar e você o alimentará por toda a vida”. Isso é treinar. Há uma diferença muito grande entre dar ordens e ensinar os profissionais militares a fazer as coisas certas. Os principais objetivos a serem traçados pelo *coach* de liderança, segundo Marques (2012), são os seguintes:

- a) desenvolver novos potenciais: substituir comportamentos que estão prejudicando o bom andamento por atitudes que sejam transformadoras;
- b) contribuir para o aprendizado: gerar aquisição de conhecimento em cada etapa vivenciada pela equipe;
- c) *feedback* objetivo: retorno constante sobre as atividades dos integrantes da equipe de forma rápida e objetiva;
- d) desenvolver competências: aperfeiçoar comportamentos positivos e desenvolver novos, que interajam com o trabalho da equipe;
- e) foco na solução: criar ambientes que fomentem a busca de soluções para os problemas, acima de qualquer coisa;
- f) evolução: desenvolver nas pessoas a busca constante pela evolução de suas vidas;
- g) processo de aprendizado: buscar continuamente o aperfeiçoamento e desenvolvimento do profissional;
- h) todos são responsáveis pelo aprendizado: responsabilizar todos pelo seu próprio desenvolvimento e evolução; e
- i) aprimoramento e desenvolvimento de habilidades: desenvolver e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.

Como líder sênior, o comandante da unidade adquiriu muito conhecimento, experiência e sabedoria ao longo de seu itinerário formativo. Uma das partes mais importantes do seu trabalho é passá-lo para a próxima geração de líderes. Nesse contexto, percebe-se que as atribuições do líder treinador no corpo de tropa é desenvolver seus liderados, pois um verdadeiro líder é aquele que forma novos líderes.

Na **figura 3**, são categorizados os resultados do *coaching* no corpo de tropa. À medida que o processo evolui para padrões mais profissionais, a obtenção de resultados claros ajuda o liderado a compreender a razão de ter se disposto ao *coaching*.



Figura 3 – Tipologia de resultados do *coaching*

Fonte: Adaptação de Goldsmith; Lyons; & McArthur, 2013

## O desenvolvimento da liderança militar nas escolas de formação

O processo de desenvolvimento de competências no militar de carreira da linha de ensino militar bélica (LEMB) se inicia nas escolas de formação: Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), para oficiais, e a Escola de Sargentos das Armas (ESA), Escola de Sargentos de Logística (EsSLog) e Centro de Aviação do Exército (CAVEEx), para sargentos.

Tais escolas militares são os berços da formação de líderes no EB. A construção da Nova ESA, em Recife/PE, e o Projeto Marechal José Pessôa (PMJP) para “reorganizar a AMAN”, em Resende/RJ, sinalizam o grau de importância institucional desses estabelecimentos para o fortalecimento da dimensão humana no “Exército de Caxias”.

O relatório da Pesquisa de Validação Curricular (PVC) da AMAN, elaborado em 2022, referente ao Novo Mapa Funcional, em 2021, evidencia o trabalho de excelência promovido por esses estabelecimentos de ensino no que tange, particularmente, à liderança militar. A **tabela 1** apresenta a percepção “acima do esperado” das lideranças diretas (comandantes de organizações militares e chefes imediatos – capitães) dos ex-discentes:

Competências	Ano-Base	
	Tu 2020	
	Cmt OM	Ch Imto (Cap)
No comando de frações	59%	46%
Liderança militar	58%	50%
Ação de comando	57%	49%
Na resolução de problemas militares enfrentados	52%	39%
Na gestão de pessoal sob seu comando	51%	37%
Na condução do preparo de sua fração	58%	44%

Tabela 1 – Percepção “acima do esperado” dos egressos da AMAN para o exercício dos elementos de competências (EC) comuns às A/Q/Sv

Fonte: Brasil, 2021a

Percebe-se, na **tabela 1**, o excelente trabalho realizado no sistema de ensino do EB. Também fica evidente, porém, que há espaço para o desenvolvimento de atitudes relacionadas ao exercício da liderança militar, bem como a lapidação dos pontos fortes dos oficiais recém-formados.

Na esteira dessa pesquisa, as seguintes competências foram categorizadas como “oportunidade de melhoria” dos egressos da AMAN, segundo a percepção dos Cmt OM: a) iniciativa; b) liderança (capacidade de delegação); c) comunicabilidade; e d) desempenho físico (Brasil, 2022). O documento ainda sublinhou que o “trato com o subordinado e a iniciativa” também foram citados como deficiências da turma que se formou no ano anterior, ou seja, do PVC 2021.

Em relação ao PVC da ESA, tomando por referência o ano-base de 2021, pode-se verificar as percepções dos 282 chefes imediatos respondentes dos egressos, por intermédio da **tabela 2**.

Competências	Pautas	Índice de percepção Cmt OM
Iniciativa	Tem muita iniciativa para tomar medidas oportunas em todas as situações que exigem soluções imediatas.	31,98%
	Lança-se nas atividades sem esperar ordens e orientação.	42,20%
Comunicabilidade	É extremamente hábil em tratar com qualquer pessoa, tendo grande facilidade em estabelecer relações.	31,56%
	Aproxima-se, com facilidade, das pessoas, demonstrando capacidade de se relacionar funcionalmente com superiores e subordinados.	60,28%
Cooperação	Tem verdadeiro espírito de cooperação.	53,19%
	Coopera normalmente, cumprindo todas as normas de trabalho. Demonstra boa vontade.	40,43%
Relacionamento com subordinados	Relacionamento considerado como “excelente” e “muito bom” entre o sargento e os subordinados.	88,30%

Características de liderança	Características consideradas como “excelente” e “muito boas” entre o sargento e os subordinados.	81,91%
Conhecimentos técnicos relacionados com o cargo relacionado	Conhecimentos técnicos considerados como “excelente” e “muito bons” evidenciados na unidade.	87,59%

Tabela 2 – Percepções dos Cmt U sobre os egressos da ESA  
Fonte: Brasil, 2021b

Com base nas **tabelas 1 e 2**, infere-se que o trabalho realizado na formação dos oficiais e sargentos da LEMB é de alto nível. O processo de desenvolvimento de competências relacionadas à liderança militar se dá, contudo, em grande parte, no corpo de tropa, uma vez que, na maior parte da carreira, o militar está na Força Terrestre, no exercício contínuo da liderança direta.

## As organizações militares de aprendizagem e o papel do líder sênior

O conceito de “organizações que aprendem”, criado por Peter Senge, diz respeito a organizações constituídas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam (Senge, 2006). Com base nas **tabelas 1 e 2** deste trabalho, percebe-se que há um terreno fértil para o desenvolvimento de líderes, pois é na tropa que as jovens lideranças vivenciarão novas experiências e inéditos desafios.

A aprendizagem organizacional considera todos os tipos de conhecimentos, sejam formais e informais, e que esses podem ser aplicados no cotidiano dos colaboradores para trazer melhores resultados para a organização, fortalecendo o pensamento estratégico organizacional.

Senge (2006), em seu livro *A quinta disciplina*, define organizações que aprendem

como sistemas sociais em que as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, descobrem continuamente como criam a sua realidade e são comprometidas com resultados motivadores.

Nesse sentido, um novo paradigma surge no estamento militar. Para acompanhar “o dinamismo das mudanças doutrinárias, o incremento de tecnologias disruptivas aplicadas no campo de batalha, a automação ampliada, a hiperconectividade, a aceleração do combate, dentre outros” (Brasil, 2023), as OM componentes da Força Terrestre brasileira não podem manter uma cultura de aprendizagem burocrática, mecanicista e previsível. Isso, por si só, seria um atestado de ineficiência e ineficácia estratégica de desenvolvimento de seu capital intelectual.

Para mudar esse paradigma, a cultura de aprendizagem e a inovação se tornam fatores essenciais para o cumprimento de sua missão e de garantia do seu estado de prontidão. Cabe, assim, ao líder sênior criar o ambiente para a aprendizagem, pois a essência do *coaching* é a confiança. E, sem confiança, os indivíduos não se arriscam em mudar.

Para atingimento desse fim, avulta de importância o papel desempenhado pelas lideranças militares. Nas organizações que aprendem (Topanotti, A. P.; Vieira, A. C. P; Yamaguchi, 2015):

os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.

Segundo o *Regulamento Interno e dos Serviços Gerais* (RISG), compete ao comandante

facilitar o livre exercício das funções de seus subordinados, para que desenvolvam o espírito de iniciativa, indispensável na paz e na guerra, a busca do autoaperfeiçoamento e sintam a responsabilidade decorrente (Brasil, 2003).

Nesse sentido, percebe-se que o fomento ao desenvolvimento de pessoas não faz parte apenas do interesse ou do poder discricionário do comando da unidade. Está determinado em regulamento.

Para se materializar essa determinação, no entanto, é fundamental que haja um plano específico norteador para o desenvolvimento de líderes diretos na unidade, constando objetivos, tarefas e metas. Esse plano não deve ser apenas assinado pelo líder sênior (comandante de unidade), mas deve contar com a sua participação, pois liderança é, acima de tudo, exemplo. Essa participação *top-down* vai criar o ambiente favorável para gerar o maior engajamento de todos os envolvidos no treinamento de líderes diretos.

O engajamento do comandante de unidade é vital para o desenvolvimento dos seus liderados para que exista alinhamento entre discurso e prática. Para isso, ele precisa colaborar para a manutenção de um clima favorável ao aperfeiçoamento permanente dos seus quadros. Leite e Aquino (2008) listam os fatores inibidores ou propulsores da aprendizagem em uma organização:

- a) uma baixa indicação de raciocínio defensivo; b) um processo de reflexão; c) flexibilidade e tolerância; d) uma baixa resistência à mudança; e) um processo maduro de detecção e correção de erros; f) a prática constante da reorientação de comportamento; e g) um método de comunicação fluida.

Segundo Senge (2006), “o aprendizado ocorre no cotidiano, ao longo do tempo, quando as pessoas estão envolvidas em questões desafiadoras”. É nesse ambiente desafiador para a aprendizagem que um plano de *coaching* de liderança poderá ser sistematizado no corpo de tropa.

## O processo de *coaching* de liderança no corpo de tropa

Há três fatores essenciais que contribuem grandemente para o estabelecimento e a sustentação de um relacionamento de *coaching* bem-sucedido: a) definir padrões; b) esperar pelo melhor; e c) estabelecer pelo exemplo (Goldsmith; Lyons; McArthur *apud* Kouzes & Posner, 2013, p. 100).

Por padrões, entende-se os objetivos e valores militares a serem alcançados pelos liderados. Os valores são os princípios duradouros que permitirão aos liderados manter o rumo, em qualquer momento da carreira militar. Os objetivos são ambições de curto prazo, que fornecerão as métricas de avaliação do progresso do liderado. Os *coachees* precisam saber se estão progredindo ou marcando passo. Assim, os objetivos estabelecidos ajudam nesse processo. Cabe aos líderes *coaches* fornecerem igualmente *feedback* construtivo, periódico e preciso.

Os líderes bem-sucedidos têm altas expectativas, tanto para eles próprios quanto para seu pessoal. A crença de que “sei que você consegue” é um poderoso motivador de desempenho para o liderado. Quando alguém acredita em nós, temos maior probabilidade de acreditar em nós mesmos.

“Credibilidade é o fundamento da liderança” (Goldsmith; Lyons; MacArthur *apud* Kouzes & Posner, 2013, p. 105). As ações são a evidência da credibilidade de um líder. Estabelecer o exemplo trata, exatamente, do envolvimento pessoal daquele que servirá de modelo para o liderado. Sendo assim, o líder treinador deve ser um militar com essas qualidades.

Durante o movimento de *coaching*, merece destaque que o diálogo e a relação de confiança e credibilidade são as pedras fundamentais do processo.

A habilidade do *coach* de ouvir e dar *feedback* honesto é crucial na manutenção do diálogo com base na realidade, não na suposição fabricada ou em opiniões sem fundamentos (Goldsmith; Lyons & McArthur, 2013).

O diálogo sempre ajudará o liderado a perseguir os objetivos selecionados, sem ser excessivamente direcionado pelo *coach*. Afinal de contas, o processo de *coaching* está associado à facilitação, e não ao aconselhamento.

O processo de *coaching* tem a duração variada. Para se ter efetividade, sugere-se que o processo ocorra ao longo de 12 meses, aproveitando-se das atividades previstas no calendário do ano de instrução e do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD).

Importante frisar que o líder sênior não será o orientador direto do processo de treinamento dos seus liderados. Por meio de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) na unidade, ele irá instrumentalizar e dar legitimidade a um processo formal de desenvolvimento de liderança direta. Cabe aos seus capitães, subtenentes e sargentos, profissionais mais experientes e engajados na prática de ensinar, a condução de todo esse movimento de desenvolver os jovens líderes: aspirantes, tenentes e 3º sargentos.

As etapas seguintes (**quadro 1**) descrevem os princípios básicos do processo de *coaching* de liderança para ser seguido pelo treinador:

Etapa	Descrição da etapa	Fase	
1	Levantamento de comportamentos a serem aperfeiçoados e potencializados pelo <i>coach</i> (autoavaliação), ou seja, verificar a situação atual e projetar a situação desejada. Não se pode esperar que os líderes mudem seus comportamentos se não tiverem claro o entendimento sobre o comportamento desejado.	Preparação	
2	Envolve o <i>coach</i> nas premissas e diretrizes do comando da unidade. Os <i>coach</i> es precisam ter claro conhecimento sobre os comportamentos almejados pelo comando da unidade. Quando os <i>coach</i> es e o comando antecipadamente acordam sobre os comportamentos desejados, o processo é “abraçado”.		
3	Obtenha <i>feedback</i> do processo de <i>coach</i> que está sendo realizado pelo comando da unidade. O <i>feedback</i> é um ponto crítico: é impossível desenvolver um processo de mudança de comportamento se não houver um acordo sobre o comportamento a mudar.		Ação
4	Entre em acordo com o <i>coach</i> sobre os comportamentos-chave a serem modificados. Recomenda-se selecionar de uma a três atitudes pelo <i>coach</i> , no máximo. Afinal, a unidade não vai parar para desenvolver o <i>coach</i> e este terá mais foco em alcançar os resultados.		
5	Estimule os <i>coach</i> es a realizar o diálogo com o comando da unidade. O profissional militar sob análise deve conversar com o comandante de unidade e obter sugestões adicionais do tipo <i>feedforward</i> sobre como melhorar as áreas-chave selecionadas.		
6	Reveja o que foi aprendido com o <i>coach</i> e o ajude a elaborar um <b>plano de ação</b> . Nessa oportunidade, o <i>coach</i> apresenta a sua visão de futuro, os resultados pretendidos, as ações estratégicas, as competências utilizadas e os prazos. Todas as ideias que o <i>coach</i> compartilha com o <i>coach</i> devem ser encaradas como sugestões. Por meio do plano de ação, o <i>coach</i> decide as ações que tomará para modificar as suas atitudes. Esses planos devem partir deles e não do <i>coach</i> . Sublinha-se que o <i>coach</i> é um facilitador, não um juiz.		
7	Desenvolva um processo de <i>follow-up</i> (acompanhamento, tradução livre) contínuo ao longo de toda a fase de ação. Verificar se as metas propostas semanais pelo <i>coach</i> estão sendo cumpridas. O objetivo aqui é observar o desenvolvimento e ir corrigindo as falhas que possam aparecer no caminho, mensurar resultados e otimizar a conquista do objetivo desejado.		

8	Reveja os resultados e reconhece. Se o <i>coachee</i> tiver levado o processo a sério, a alta gestão da unidade perceberá as melhorias.	Manutenção
9	Finalize o processo formal de <i>coaching</i> de liderança quando os objetivos forem atingidos.	

Quadro 1 – Etapas do processo de *coaching* de liderança  
Fonte: Adaptação de Goldsmith; Lyons & McArthur, 2013

## Considerações finais

Este artigo buscou reunir conceitos do processo de *coaching* para o desenvolvimento de liderança direta e para o reforço da ética e dos valores militares no corpo de tropa.

O *coaching* é uma habilidade que pode ser aprendida e aplicada pelas lideranças militares nas unidades militares. Ele é movimento, sendo caracterizado por um processo de cocriação de oportunidades de aprendizado permanente na Força Terrestre e está alicerçado

nos valores castrenses. Todos os líderes do EB podem ser capacitados em uma abordagem de treinamento para melhorar o desenvolvimento da sua liderança e de potencialização das suas crenças e valores militares.

Importante frisar que o papel do comandante de unidade, líder sênior, é fundamental para o aperfeiçoamento dos seus liderados. É dever funcional desenvolver e estimular o aprimoramento contínuo de seus quadros e criar um ambiente favorável para isso, pois a unidade militar na atualidade é uma organização de aprendizagem.

Sugere-se, ainda, uma revisão do manual de campanha de liderança militar. Nesse processo, tal documento doutrinário deveria contemplar ferramentas de desenvolvimento de liderança, tais como o *coaching*, mentoria, aconselhamento, dentre outros.

Por fim, para o horizonte de 2040, o itinerário formativo do líder militar, que não se restringe apenas às escolas militares, exige permanente capacidade de autoaperfeiçoamento contínuo dos líderes militares para o enfrentamento dos desafios inéditos e cada vez mais complexos do mundo VUCA, visando a garantia da prontidão da Força Terrestre para a defesa dos interesses nacionais e defesa da soberania do país, tendo a liderança e os valores militares como seu alicerce.

## Referências

BEHAVIORAL COACHING INSTITUTE. **Management Coaching**: Turning your managers and leaders into coaches to coach themselves and their staff. Disponível em: <http://www.1to1coachingschool.com/manager-as-coach.htm>. Acesso em: 17 ago 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG)**. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. **Relatório de Pesquisa de Validação Curricular**. Resende, RJ, 2021a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escola de Sargentos das Armas. **Relatório de Pesquisa de Validação Curricular**. Três Corações, MG, 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. **Relatório de Pesquisa de Validação Curricular, Anexo “B”**. Resende, RJ, 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro (EB20-MF-07.101)**. Brasília, DF, 2023.

BOSSIDY, Larry; CHARMAN, Ram. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Campus: Rio de Janeiro, 2002.

CELESTINO, S. O executivo e o coaching em marketing pessoal. **Revista Eletrônica Consultores de Consultores**. 2005. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=518](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=518). Acesso em: 23 ago 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. **Coaching & Mentoring**: as novas ferramentas de gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E. & MCKEE, R. A. **Advances in leader and leadership development**: a review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25, 63-82. doi 10.1016/j.lequa.2013.11.004. 2014.

EUA. Headquarters. Department of the Army. **Field Manual Developing Leaders 6-22**. 2022.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, L. S.; McARTHUR, Sarah. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LEITE, Nildes R. P.; AQUINO, Luz M. A. P. **Aprendizagem organizacional, liderança e responsabilidade**: Fatores propulsores e inibidores. Pretexto, v. 9, n. 2, p. 117-142, Belo Horizonte, 2008.

MARQUES, José R. **Leader coaching**: coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Best Seller, São Paulo, 2006.

TOPANOTTI, A. P.; VIEIRA, A. C. P.; Cristina; YAMAGUCHI, K. *apud* Porter. **O papel dos líderes na aprendizagem organizacional**. Um estudo multicaso em empresas do Sul Catarinense. 2015.

---

## Notas

<sup>1</sup> Liderança direta: como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega (Brasil, 2011, p. 2-6).