II CONGRESSO NACIONAL DE BOMBEIROS
CONABOM
BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SC 2026
25, 26 e 27 de novembro

A CIÊNCIA DA LIDERANÇA
Como Transformar Comunicação em Coordenação para a Ação em Ambiente Complexos

Marcos de Oliveira, Cel QORR, Msc., Veterano do CBMSC

Resumo

O presente artigo investiga por que organizações militares estaduais tradicionalmente formam gestores operacionais altamente proficientes, mas ainda enfrentam dificuldades no desenvolvimento de líderes capazes de transformar cultura organizacional, construir confiança e ampliar o desempenho coletivo. Parte-se da premissa de que tais instituições investem prioritariamente na formação técnica e gerencial, em detrimento do desenvolvimento sistemático de competências relacionais e humanas associadas à liderança contemporânea, apoiada na neurociência. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, baseada em revisão da literatura sobre liderança contemporânea e liderança generativa. A pesquisa discute a evolução conceitual da liderança como fenômeno multidisciplinar e apresenta a liderança generativa como abordagem capaz de ampliar a coordenação de ações, fortalecer relações de confiança e melhorar a execução organizacional em ambientes complexos mediante a tomada de decisões mais racionais. Aponta para a ideia de que liderar bem depende da integração de três competências complementares: compreender como o cérebro reage sob pressão, comunicar-se de forma consciente e coordenar ações por meio de conversas que gerem compromissos reais. Ao final, propõe-se um modelo prático de coordenação denominado "Protocolo de Conversas para a Ação", estruturado em cinco etapas: solicitação, negociação, compromisso, execução e avaliação. Tal protocolo é fundamentado na ontologia da linguagem, através de uma liderança generativa que compreende a liderança como um processo linguístico e relacional orientado à construção de compromissos efetivos e resultados coletivos.

Palavras-chave: coordenação para a ação; complexidade; desenvolvimento de liderança; liderança generativa; inovação; neurociência; ontologia da linguagem.

1 INTRODUÇÃO

As organizações militares estaduais brasileiras possuem reconhecida excelência na formação técnico-operacional de seus profissionais, especialmente na gestão de processos, operações e resposta a situações críticas. Contudo, apesar da elevada capacidade administrativa e operacional desenvolvida ao longo da formação profissional, ainda são observadas dificuldades institucionais relacionadas à construção de confiança, coordenação interpessoal, desenvolvimento de cultura organizacional e liderança adaptativa.

Nesse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: por que organizações militares estaduais formam excelentes gestores operacionais, mas ainda encontram dificuldades em desenvolver líderes capazes de transformar cultura, criar confiança e melhorar o desempenho coletivo?

Parte-se da premissa de que tais organizações tradicionalmente investem mais na formação de competências gerenciais e técnicas do que no desenvolvimento sistemático da liderança humana e relacional. Como consequência, formam-se profissionais altamente proficientes na administração de recursos, pessoas e processos, porém nem sempre preparados para mobilizar indivíduos, construir alinhamento coletivo e promover mudanças adaptativas em ambientes complexos.

A própria arquitetura curricular dos centros de formação revela essa lógica institucional. Frequentemente, observam-se grades curriculares compostas por numerosas disciplinas relacionadas à gestão administrativa, operacional e técnica, enquanto os conteúdos voltados ao desenvolvimento da liderança ocupam espaço reduzido e, muitas vezes, periférico. Sob essa perspectiva, compreende-se que currículos não apenas transmitem competências, mas também comunicam aquilo que a organização efetivamente valoriza.

Diante desse cenário, o presente artigo objetiva discutir a liderança generativa como alternativa contemporânea para o desenvolvimento de lideranças capazes de ampliar a coordenação de ações, fortalecer relações de confiança e melhorar o desempenho coletivo em organizações militares estaduais.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, baseada em revisão da literatura sobre liderança contemporânea e liderança generativa.

A investigação teve como objetivo identificar contribuições teóricas relacionadas à evolução dos estudos da liderança, com especial atenção às abordagens contemporâneas fundamentadas em processos relacionais, coordenação de ações e construção de confiança organizacional.

Para a composição do referencial teórico, foram analisadas obras clássicas e contemporâneas da literatura nacional e internacional sobre liderança, desenvolvimento de líderes, aprendizagem experiencial e liderança generativa. Foram priorizadas publicações de reconhecida relevância acadêmica, incluindo livros, artigos científicos publicados no *The Leadership Quarterly* e estudos produzidos por instituições de referência, como o *Center for Creative Leadership* (CCL), bem como autores vinculados às correntes da Ontologia da Linguagem e da Liderança Generativa.

A análise do material seguiu abordagem interpretativa e integrativa, buscando identificar convergências conceituais capazes de explicar a transição dos modelos tradicionais de liderança para perspectivas relacionais orientadas à coordenação de ações, à construção de compromissos e ao desempenho coletivo.

3 A LIDERANÇA COMO FENÔMENO MULTIDISCIPLINAR EM SISTEMAS COMPLEXOS

A liderança pode ser compreendida como “um processo de influência intencional, exercido em contextos sociais, no qual indivíduos mobilizam pessoas, recursos e significados para alcançar objetivos coletivos” (ANTONAKIS; DAY, 2017).

As abordagens contemporâneas demonstram que a liderança não pode mais ser explicada a partir de uma única área do conhecimento. Trata-se de um fenômeno complexo estudado na interseção entre psicologia, sociologia, administração, ciências organizacionais, neurociência e estudos comportamentais.

Nesse sentido, ganha relevância a ideia de ecossistema de liderança, entendido como o conjunto dinâmico de relações, práticas, cultura, comportamentos e contextos que influenciam a capacidade coletiva de coordenar ações e produzir resultados organizacionais. Sob essa ótica, a liderança deixa de ser vista exclusivamente como atributo individual do líder e passa a ser compreendida como processo relacional emergente das interações humanas.

Segundo Hallenbeck et al. (2017), três princípios fundamentais sustentam a liderança contemporânea:
a) A liderança acontece nas interações entre pessoas, e não apenas no indivíduo líder;

b) A liderança é orientada por resultados concretos;

c) A liderança pode ser desenvolvida por meio da experiência, da prática deliberada e da reflexão contínua.

Essas premissas sinalizam uma importante mudança paradigmática nos estudos da liderança. No artigo "*Complexity Leadership: Enabling People and Organizations for Adaptability*", Mary Uhl-Bien e Michael Arena (2017), propõe que a liderança precisa ser entendida de forma diferente quando pensamos em sistemas complexos e adaptativos (como em grandes empresas, organizações militares, governos), pois nas organizações modernas, as coisas não funcionam mais como uma máquina previsível (seguindo o modelo clássico da administração). Elas funcionam mais como um ecossistema vivo, cheio de interações, adaptações, imprevistos e inovação emergente.

De acordo com os mesmos autores, a questão de capacitar as organizações para a adaptabilidade é, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes hoje, e muitos líderes não sabem como fazê-lo. Aqueles que o fazem não possuem a linguagem e as estruturas necessárias para explicar o que estão fazendo e, por liderarem de forma diferente, muitas vezes não são totalmente compreendidos ou reconhecidos pelos sistemas de gestão de desempenho que priorizam a produtividade em detrimento da adaptabilidade (UHL-BIEN; ARENA, 2018).

4 TRANSFORMAÇÕES DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

O interesse pelo estudo da liderança aumentou muito nos últimos tempos e graças à importância do tema, é crescente o número de pesquisas sobre teorias de liderança, bem como a necessidade da classificação de diferentes abordagens que pudessem explicar cada tipo de liderança em particular (OLIVEIRA, p. 33, 2023).

As pesquisas recentes, com base nas publicações do periódico "*The Leadership Quarterly*", indicam quatro importantes movimentos de transformação da liderança contemporânea.

O primeiro corresponde à transição da liderança centrada no indivíduo para a liderança entendida como processo coletivo de coordenação social. Nessa perspectiva, a efetividade da liderança depende menos da figura isolada do líder e mais da qualidade das interações estabelecidas entre as pessoas.

O segundo movimento representa a passagem dos tradicionais estilos de liderança para a observação de comportamentos concretos e mensuráveis. Assim, o foco desloca-se da classificação de líderes em categorias

abstratas para a análise das práticas efetivamente realizadas no cotidiano organizacional, ou seja, liderança é o que o líder faz no dia a dia, através das suas conversas, decisões, feedbacks e processos de coordenação.

O terceiro movimento refere-se à substituição gradual dos modelos rígidos de comando e controle por abordagens baseadas em comunicação, coordenação e construção de confiança. Em ambientes complexos, muitos problemas organizacionais não decorrem da ausência de competência técnica, mas de falhas de alinhamento, comunicação e coordenação entre equipes.

O quarto movimento refere-se a passagem do modelo tradicional *one-size-fits-all* (um estilo ideal que serve para qualquer situação) para uma visão mais contextual, relacional e adaptativa. Agora, a efetividade da liderança depende do alinhamento entre comportamento e contexto social, depende da interação dinâmica entre pessoas, ambiente, missão, cultura, e nível de complexidade.

5 COMO APRENDER E DESENVOLVER A LIDERANÇA

Uma das questões centrais dos estudos sobre liderança refere-se à compreensão de como líderes se desenvolvem ao longo da carreira. Diferentemente das abordagens tradicionais centradas exclusivamente na transmissão de conhecimentos em sala de aula, as pesquisas contemporâneas indicam que o desenvolvimento da liderança ocorre predominantemente por meio da experiência prática, da interação social e da reflexão sobre desafios reais.

Nesse contexto, destaca-se o trabalho realizado pelo *Center for Creative Leadership* (CCL), uma das principais instituições de pesquisa e desenvolvimento de líderes do mundo. A partir de estudos longitudinais com executivos e gestores, Van Velsor (apud Bieck, 2011) identificou três fontes fundamentais de aprendizagem para o desenvolvimento da liderança:

a) experiências desafiadoras de trabalho;

b) relacionamentos e redes de desenvolvimento;

c) adversidades, erros e situações críticas.

As experiências desafiadoras correspondem à exposição do indivíduo a responsabilidades inéditas, ambientes de maior complexidade ou situações que exigem novas competências. Assumir projetos estratégicos, liderar equipes pela primeira vez, conduzir processos de mudança organizacional ou atuar em contextos de crise são exemplos de situações que ampliam a capacidade de adaptação e aprendizagem do líder.

A segunda fonte de desenvolvimento está relacionada aos relacionamentos interpessoais. Mentores, superiores, pares e subordinados desempenham papel relevante na construção da liderança ao fornecerem feedback, perspectivas alternativas e apoio ao processo de aprendizagem. Sob essa perspectiva, o desenvolvimento da liderança não ocorre de maneira isolada, mas por meio das interações sociais que ampliam a compreensão do indivíduo sobre si mesmo e sobre os outros.

A terceira fonte refere-se às experiências adversas. Estudos sobre aprendizagem experiencial demonstram que situações de fracasso, conflito, pressão ou elevada incerteza frequentemente produzem importantes oportunidades de desenvolvimento. Quando acompanhadas de reflexão crítica, tais experiências favorecem o aumento da autoconsciência, da resiliência e da capacidade de julgamento em contextos complexos.

Essas conclusões encontram respaldo em modelos amplamente difundidos no campo do desenvolvimento humano e organizacional, como a regra 70:20:10, proposta por McCall, Eichinger e Lombardo (1996), segundo a qual aproximadamente 70% da aprendizagem profissional ocorre por meio de experiências práticas, 20% por meio de interações e feedbacks e apenas 10% por meio de treinamentos formais.

Mais recentemente, o avanço da inteligência artificial generativa passou a oferecer novas possibilidades para o desenvolvimento de líderes. Ferramentas baseadas em modelos de linguagem podem auxiliar processos de reflexão, análise de cenários, exploração de alternativas e apoio à tomada de decisão. Embora ainda existam poucas evidências empíricas consolidadas sobre seus efeitos no desenvolvimento da liderança, observa-se crescente interesse acadêmico na utilização da inteligência artificial como recurso complementar de aprendizagem e ampliação da capacidade reflexiva dos líderes.

Contudo, a utilização dessas tecnologias não substitui competências humanas fundamentais, como julgamento ético, inteligência emocional, construção de confiança e capacidade de coordenação social. Assim, a IA deve ser compreendida como ferramenta de apoio ao desenvolvimento da liderança, e não como substituta dos processos humanos de aprendizagem e tomada de decisão.

Observa-se que as três fontes de aprendizagem identificadas pelo CCL possuem um elemento comum: todas dependem da qualidade das interações humanas. Novos desafios, relacionamentos de desenvolvimento e experiências adversas tornam-se oportunidades de crescimento quando acompanhados por processos efetivos de comunicação, feedback, reflexão e coordenação social. Essa constatação aproxima-se dos fundamentos da liderança generativa, que serão discutidos mais adiante, no capítulo 6.

Por fim, vale destacar ainda que nas últimas décadas, os avanços promovidos pela neurociência têm contribuído para ampliar a compreensão sobre os mecanismos biológicos envolvidos na liderança e nos processos de tomada de decisão. Em situações de elevada pressão, incerteza ou risco, o cérebro humano tende a privilegiar respostas rápidas e automáticas, acionando circuitos emocionais relacionados à sobrevivência antes mesmo que ocorra uma análise racional mais elaborada. Embora esse mecanismo seja essencial para preservar a vida diante de ameaças imediatas, ele pode favorecer decisões impulsivas, interpretações precipitadas e dificuldades de coordenação justamente nos contextos em que maior discernimento é exigido.

Sob essa perspectiva, o desenvolvimento da liderança deixa de consistir apenas na aquisição de conhecimentos conceituais e passa a envolver o treinamento deliberado de competências capazes de fortalecer a autoconsciência, ampliar a autorregulação emocional e favorecer decisões mais conscientes sob pressão.

Essa nova compreensão tem orientado programas contemporâneos de desenvolvimento executivo, como aqueles oferecidos pela *Harvard Medical School*, que incorporam evidências da neurociência comportamental para auxiliar líderes a reconhecer padrões automáticos de reação, interromper o chamado "piloto automático" e construir respostas mais intencionais e racionais diante de situações complexas. Hoje sabemos (por exemplo, a partir de trabalhos de António Damásio e Lisa Feldman Barrett) que não existem decisões completamente desprovidas de emoção. Emoções participam sempre da tomada de decisão; o problema não é senti-las, mas deixar que dominem o processo sem regulação. Em organizações militares estaduais, nas quais decisões precisam ser tomadas rapidamente em ambientes de elevada incerteza, essa capacidade torna-se especialmente relevante, pois favorece conversas mais qualificadas, melhor coordenação para a ação e maior segurança operacional.

Em outras palavras, desenvolver liderança significa também desenvolver a capacidade de substituir reações automáticas por conversas mais conscientes. Quanto maior a autoconsciência do líder sobre seus próprios estados emocionais, maior tende a ser sua capacidade de organizar interações que produzam confiança, coordenação e compromissos efetivos.

6 LIDERANÇA GENERATIVA E COORDENAÇÃO PARA A AÇÃO

Como alternativa às limitações dos modelos tradicionais, destaca-se a liderança generativa, abordagem fundamentada na ontologia da linguagem e inspirada nos estudos de Humberto Maturana, Fernando Flores, Fred Kofman e Bob Dunham, entre outros.

A liderança generativa compreende que os resultados organizacionais não emergem apenas da autoridade formal ou da capacidade técnica individual, mas principalmente da qualidade das interações humanas e das conversas que coordenam ações coletivas.

Sob essa nova perspectiva, a linguagem deixa de ser entendida apenas como ferramenta de comunicação e passa a ser concebida como mecanismo gerador de realidade social e organizacional. Assim, liderar significa organizar conversas capazes de transformar intenções em compromissos efetivos e ações coordenadas.

Muitas organizações contemporâneas enfrentam dificuldades relacionadas à coordenação, responsabilização e alinhamento entre pessoas. Tais limitações frequentemente não decorrem da ausência de estratégia ou talento técnico, mas da incapacidade de estruturar conversas produtivas orientadas à ação.

Nesse contexto, apresenta-se o “Protocolo Universal de Comunicação para a Ação”, modelo prático de coordenação fundamentado em cinco etapas interdependentes.

Tabela 01 – PROTOCOLO UNIVERSAL DE COMUNICAÇÃO PARA A AÇÃO

Etapa	Ato de fala	Objetivo	Exemplo de pergunta do líder
1	Solicitação	Clarificar a intenção	O que exatamente precisamos entregar e por quê?
2	Negociação	Gerar compromisso genuíno	Você pode assumir essa tarefa? Precisa de apoio?
3	Compromisso	Estabelecer clareza e visibilidade	Então estamos alinhados que em “x” dias você entregará esta atividade?
4	Execução	Sustentar confiança durante o processo	Como está o andamento? Existe alguma dificuldade?
5	Avaliação	Aprender e aperfeiçoar o processo	O resultado foi alcançado? O que podemos melhorar?

Observa-se que a efetividade desse modelo depende menos do conhecimento teórico do ciclo e mais da capacidade do líder de performar adequadamente cada etapa de maneira relacional e consistente. Assim, a liderança generativa desloca o foco do controle para a coordenação, da autoridade para a construção de compromissos e da imposição para a qualidade das conversas organizacionais.

Essa abordagem mostra-se especialmente relevante em ambientes complexos e de alta interdependência, como organizações militares, operações de emergência e equipes de resposta a crises, nos quais o sucesso depende da rapidez de coordenação, da confiança mútua e da adaptação contínua.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento sustentável das organizações militares estaduais exige mais do que excelência operacional e competência gerencial. Requer líderes capazes de construir confiança, mobilizar pessoas, coordenar ações coletivas e promover adaptação organizacional em cenários complexos.

O presente artigo demonstra que a liderança contemporânea vem migrando de metodologias centradas no líder individual, e de modelos *one-size-fits-all* para emprego em qualquer situação, para abordagens relacionais fundamentadas em comunicação, coordenação e construção de compromissos, equilibrando comportamentos e contexto social.

A evolução histórica dos estudos de liderança nos ensina que liderar não é aplicar fórmulas universais. É interpretar contextos humanos complexos e adaptar tais comportamentos de forma inteligente.

Verificou-se que as três fontes de aprendizagem identificadas pelo *Center for Creative Leadership* (CCL), uma das principais instituições de pesquisa e desenvolvimento de líderes do mundo, possuem um elemento comum: todas dependem da qualidade das interações humanas. Sejam novos desafios, sejam relacionamentos de desenvolvimento, sejam os aprendizados decorrentes de erros e situações adversas, todos tornam-se oportunidades de crescimento quando acompanhados por processos efetivos de comunicação, feedback, reflexão e coordenação social.

Defende-se uma tese que articula três diferentes campos do saber (a liderança contemporânea/moderna; a liderança generativa através da ontologia da linguagem, e a neurociência aplicada a liderança). Vê-se que hoje em dia, especialmente em ambientes complexos, liderar bem depende da integração dessas três competências complementares: compreender como o cérebro reage sob pressão, comunicar-se de forma consciente e coordenar ações por meio de conversas que gerem compromissos reais.

Essa constatação aproxima-se dos fundamentos da liderança generativa, a qual é apresentada como um modelo promissor para ampliar a capacidade de coordenação organizacional, fortalecer vínculos de confiança e melhorar a execução coletiva. Sua principal contribuição reside na compreensão de que liderança não é apenas autoridade formal, oriunda da posição, mas sobretudo da postura, da capacidade de organizar conversas que transformem intenção em ação coordenada.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas investiguem empiricamente os impactos da liderança generativa em organizações militares estaduais, especialmente no desenvolvimento de confiança organizacional, segurança psicológica, desempenho coletivo e adaptação em ambientes incertos e complexos.

REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, John; DAY, David V. (org.). **The Nature of Leadership**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

BARRETT, Lisa Feldman. **Como as emoções são feitas**: A vida secreta do cérebro. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

BIECH, Elaine. **Manual de Liderança da ASTD** (American Society for Training & Development). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUNHAM, Robert. **The Generative Foundations of Action in Organizations**: Speaking and Listening. International Journal of Coaching in Organizations, 7(1), 10–38. 2009.

HALLENBECK, George et al. **Lead 4 Success:** Learn the Essentials of True Leadership. Greensboro: Center for Creative Leadership, 2017.

McCALL, Morgan; EICHIMGER, Robert W.; LOMBARDO, Michael M. **Career Architect Development Planner**. 5 ed. Center for Creative Leadership, 1996.

OLIVEIRA, Marcos de. **Liderança autêntica**: lições de liderança militar para liberar seu potencial de desenvolvimento rumo à interdependência. Florianópolis: 2ª edição independente, 2023.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. **Complexity Leadership**: Enabling People and Organizations for Adaptability. The Leadership Quarterly, 29. 2017, p. 89-104.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. **Leadership for organizational adaptability**: A theoretical synthesis and integrative framework. Organizational Dynamics, 46. 2017, p. 9-20.