



# Liderança estratégica presente na trajetória de oficiais do Exército Brasileiro\*

Rogério de Amorim Gonçalves<sup>a</sup>

**Resumo:** este artigo aborda o contexto sobre as lideranças, em específico, a forma como são desenvolvidas na trajetória dos militares do Exército Brasileiro. Nesse âmbito, a liderança estratégica é um dos pontos-chave para desenvolver uma gestão organizacional com sucesso, uma vez que é por meio dela que o líder influencia e orienta seus subordinados para a melhor realização das atividades e, conseqüentemente, para a obtenção de resultados positivos. Na trajetória militar, a liderança estratégica é diferenciada, pois conta com duas bases importantes: a hierarquia e a disciplina, sendo o líder a pessoa responsável por conduzir tropas e definir caminhos em caso de situações de crises.

**Palavras-chave:** liderança estratégica; líder; militar; Exército Brasileiro

**Recibido:** 07/07/2020. **Aceptado:** 17/06/2021. **Disponible en línea:** 31/12/21

**Cómo citar:** Gonçalves, R. de A. (2021). Liderança estratégica presente na trajetória de oficiais do Exército Brasileiro. Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad, 16(2), 177-190. <https://doi.org/10.18359/ries.4977>

---

\* Artigo de reflexão.

<sup>a</sup> Doutorando em Ciências Militares. Mestre Ciências Militares (Escola de Comando e Estado Maior do Exército). Especialização em MBA Executivo (Fundação Getúlio Vargas). Especialização em História Militar (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, Brasil.  
Correio eletrônico: [tcrag@uol.com.br](mailto:tcrag@uol.com.br); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5202-7016>

## *Strategic Leadership in the Track Record of Brazilian Army Officers*

**Abstract:** This article addresses leadership styles, specifically how they develop in the path of Brazilian Army officers. In this context, strategic leadership is critical for successful organizational management. Thus, the leader influences and guides his subordinates to carry out activities optimally and, therefore, obtain positive results. In the military track record, strategic leadership stands out since it has two crucial foundations: hierarchy and discipline, with the leader being responsible for leading troops and defining paths in the case of crises.

**Keywords:** Strategic leadership; leader; the military; Brazilian Army

## *Liderazgo estratégico presente en la trayectoria de oficiales del Ejército brasileño*

**Resumen:** el artículo aborda el contexto sobre los liderazgos, en específico, la forma como se desarrollan en la trayectoria de los militares del Ejército brasileño. En este contexto, el liderazgo estratégico es uno de los puntos clave para desarrollar una gestión organizacional con éxito, una vez que es por medio de él que el líder influencia y orienta a sus subordinados para una realización óptima de las actividades y, por ende, la obtención de resultados positivos. En la trayectoria militar, el liderazgo estratégico se diferencia, pues cuenta con dos bases importantes: la jerarquía y la disciplina, siendo el líder la persona responsable de conducir tropas y definir caminos en el caso de situaciones de crisis.

**Palabras clave:** liderazgo estratégico; líder; militar; Ejército brasileño

*Strategic leadership is the process used by a leader to affect the achievement of a desirable and clearly understood vision by influencing the organizational culture, allocating resources, directing through policy and directive, and building consensus within a volatile, uncertain, complex, and ambiguous global environment which is marked by opportunities and threats.*  
(Guerras, 2010, p. 2)

## Introdução

A liderança estratégica é uma importante habilidade para quem exerce cargos de segurança e defesa. A formação militar, ao longo da sua trajetória, mostra que militares no topo da carreira podem reunir capacidades para ocuparem cargos de segurança e defesa. Dada essa relevância, é feita uma análise do tema, ao longo do seu desenvolvimento, com o intuito de encontrar explicações que, por certo, remetem ao problema levantado e, ao mesmo tempo, é destacado o papel da liderança estratégica, presente no perfil dos militares.

A definição de liderança vem passando por mudanças ao longo dos anos e há autores que divergem sobre o tema. Por esse motivo, é mostrado também como essa palavra é definida, já que é tão utilizada e aplicada atualmente. Para alguns autores, liderança se define por meio dos traços de personalidade de cada indivíduo; para outros, o estilo de chefia de cada líder auxilia no seu conceito, e outros autores definem o tema apoiando-se no ambiente que esse indivíduo participa.

Vieira (2002), general do Exército português, define liderança como o processo de influenciar para além do que seria possível por meio do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, das metas e dos objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.

Na visão de Mintzberg (1975), a liderança é uma importante ferramenta capaz de influenciar no desempenho dos chefes, os quais são divididos em três grupos: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz), papéis decisórios (empreendedor, alocador de recursos, controlador de distúrbios e negociador) e papéis interpessoais (chefe nominal, ligação e líder), sendo que a função do líder engloba contratar, treinar, motivar

e disciplinar os seguidores. Assim, o líder deve ser aquele capaz de proporcionar exemplo, transmitir empatia e comunicar-se bem com seus empregados no tocante às decisões relacionadas à mudança e às necessidades dos clientes a que a instituição atende e, ao mesmo tempo, evitar a dispersão organizacional, sendo seu maior desafio “conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção estratégica” (Mintzberg, 1998, p. 420).

Segundo Bennis e Nanus (1998), liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade. Já para Rauch e Behling (1984), liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. De acordo com Jacobs e Jaques (1990), liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar esse esforço para se atingir o objetivo.

No pensamento de Bergamini (1994), em grande parte das definições de liderança, é comum a presença de dois elementos-chave: a liderança como um aspecto de grupo, no qual os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência, e a liderança como influência, baseada na capacidade de um indivíduo de captar seguidores para aquilo que ele define como meta. Já Drucker (1997) tem uma visão de liderança mais robusta:

Todos os líderes eficazes que encontrei — tanto aqueles com quem trabalhei como aqueles a quem apenas observei — sabiam quatro coisas simples:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.
3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade. (pp. 11-12)

O meio militar baseia-se no *Manual c20-10 — Liderança militar* (Brasil, 2011), que define liderança segundo o *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*, como forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder.

A Academia Militar das Agulhas Negras (Aman) dedica especial atenção à formação ética e moral dos cadetes, no intuito de entregar ao Exército oficiais que se destaquem pela integridade, pela honradez, pela honestidade, pela lealdade, pelo senso de justiça, pela disciplina, pelo patriotismo e pela camaradagem. A Aman fundamenta a formação dos futuros oficiais no integral desenvolvimento da pessoa, atuando nos domínios afetivos, psicomotores e cognitivos. Merece atenção especial dos cadetes a aquisição de competências profissionais e o desenvolvimento de sólidos atributos de liderança. A Aman também destaca o ensino baseado em conceitos metodológicos modernos, buscando o desenvolvimento de competências indispensáveis para os “líderes da era do conhecimento”. As metodologias, as atividades de aprendizagem e a mobilização e a integração de saberes para a resolução de problemas são as realidades pedagógicas desse estabelecimento de ensino.

Em seguida, o tema liderança prossegue ao longo da carreira, passando pelo aperfeiçoamento na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, já como capitães, preparando-os para assumirem funções de chefia e liderança até o escalão de comando de batalhão, regimento ou grupo.

Nos cursos de Altos Estudos Militares, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), o tema liderança é de grande relevância. A Eceme aborda a liderança da seguinte forma: “berço e forja de líderes e chefes militares do Exército do passado, presente e futuro”. Assim, é importante que a escola seja modelar em todas as áreas e institucionalize um padrão Eceme, sendo marco de referência e excelência dentro do Exército, das Forças Armadas, no meio acadêmico civil, bem como no exterior.

O curso de mais alto nível da Eceme é o curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, realizado por coronéis. Nele estuda-se a liderança estratégica, último estágio da liderança para os futuros generais e assessores de alto nível do Exército, do Ministério da Defesa e do Poder Executivo do Governo Federal.

Quanto à liderança desenvolvida pelos oficiais do Exército brasileiro ao longo da carreira, é importante apresentar todo o ciclo que é desenvolvido pelos militares, desde a formação na Aman até o fim da carreira (Eceme), conforme a representação na Figura 1, baseada na legislação do fluxo de carreira do oficial combatente do Exército.

Diante da forma como a liderança é conduzida na trajetória da carreira militar, verifica-se que os militares podem ser considerados como líderes estratégicos ao chegarem aos postos mais altos, em especial, os oficiais generais, após passarem por todos os níveis de liderança já mencionados por mais de 30 anos de serviço.

Na busca pelo entendimento dessa realidade, ressalta-se o paradigma da influência da liderança, capaz de proporcionar uma visão epistêmica da sociedade, que confia na participação dos militares, conforme Barbosa et al. (2018).

Com base na importância da liderança estratégica — uma das competências que um chefe deve possuir para exercer cargos de segurança e defesa —, trata-se de oficiais generais que ocuparam tais cargos. Nas funções desempenhadas por generais, foi verificada que uma das principais virtudes é a capacidade de exercer liderança estratégica, desenvolvida ao longo das suas respectivas trajetórias da carreira militar.

Em vista do que foi exposto, chega-se ao seguinte questionamento: em que medida a liderança estratégica influencia na trajetória dos oficiais do Exército Brasileiro, capacitando-os a assumir cargos estratégicos na área de segurança e defesa? Para responder a ele, busca-se analisar a influência da liderança estratégica, desenvolvida ao longo da carreira militar do oficial combatente, que o capacita, como oficial general, a ocupar cargos de segurança e defesa.

Figura 1. Plano de carreira dos oficiais



Fonte: Brasil (2021).

A fim de possibilitar o cumprimento do objetivo geral, exposto acima, foram elaborados objetivos específicos que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado nesta análise:

1. identificar as principais formas e estilos da liderança que qualificam o oficial de carreira a ocupar cargos importantes dentro da força terrestre;
2. estudar os níveis de liderança desenvolvidos pelo oficial de carreira, desde a formação até o fim da carreira;
3. estudar a conexão entre a trajetória militar dos generais e a influência da liderança estratégica na ocupação de cargos de segurança e defesa;
4. identificar os atributos presentes no perfil dos generais do Exército Brasileiro.

Destaca-se que a metodologia mais adequada para esta investigação é a qualitativa, aplicando o rastreamento de processo em oficiais generais. O pesquisador deve debruçar-se sobre as implicações observáveis das explicações hipotéticas, quase sempre examinando-as em um nível subsistêmico. O objetivo é determinar se os eventos ou os processos dentro do caso seguem o previsto por teorias alternativas.

A proposta inicial deste artigo consiste, portanto, em analisar o comportamento e a liderança ao longo da carreira dos generais, cujo posto é o de mais alto nível do Exército Brasileiro em tempos de paz, com propósito de verificar de que forma a liderança estratégica os capacita para a ocupação de cargos de segurança e defesa, sendo esse o problema da presente pesquisa.

## Referencial teórico

No tocante à liderança estratégica, para uma adequada investigação a respeito do seu conceito, faz-se necessário um trabalho minucioso calcado na literatura de liderança.

Toma-se de início a visão de Rowe (2002), que entende a liderança estratégica como a ferramenta de influenciar seguidores a tomar, de forma espontânea e rotineira, decisões que aumentem a possibilidade em longo prazo da instituição, ao mesmo tempo que mantêm o aporte financeiro para a obtenção do objetivo estratégico proposto. Percebem-se, em tal definição, importantes componentes para chegar-se ao desenvolvimento da liderança estratégica e para atingir-se o objetivo estratégico planejado: liderados, líder, resultado, visão de futuro e recursos financeiros.

A pesquisa da liderança também é realizada por Nye (2011), com foco abrangente quanto à natureza da liderança na atualidade, reunindo história, estudos de casos, instituições e pesquisas. Como este trabalho foca no escalão estratégico, pois estuda-se a atuação de militares no tocante aos atributos de liderança estratégica, no âmbito militar, vale aproveitar a abordagem de referido autor, que enfatiza a influência da inteligência contextual no ambiente de trabalho que envolve o líder, o liderado e a situação, tendo a liderança estratégica como relação de poder entre seus líderes e assessores, com o poder dependendo desse contexto.

Na área militar, o conceito de liderança é exemplificado pelo *Manual C20-10* (Brasil, 2011) como um processo que envolve o líder militar sobre seus liderados, na medida em que imbrica o estabelecimento de valores afetivos entre os indivíduos, de maneira a favorecerem êxito dos objetivos da organização militar em uma dada oportunidade.

No estudo da produção dos conceitos da liderança estratégica, existem inúmeros autores que exploram a liderança, com grande aplicação neste trabalho, como a obra elaborada por Goleman (2015), que a define para obter resultados, por meio do quociente de inteligência ou o quociente emocional.

A liderança estratégica, para ser bem executada, necessita de importantes atributos para influenciar os seguidores de qualquer líder. Nesse sentido, Lepri (2001) afirma que de um modelo baseado na hierarquia vertical, especialização individual, procedimentos padronizados, rígidas divisões entre diferentes departamentos e treinamento padrão, sendo a única referência a aprovação do chefe, de repente, transforma-se para a empresa do século XXI em um modelo, participativo, horizontal, flexível, diferenciado e global.

Os atributos de liderança estratégica são fundamentais e, entre eles, existem os basilares para o desenvolvimento dos demais. Nesse pensamento, Kinni e Kinni (2008) destacam o dever, a honra e a pátria como sendo os três valores especificados no famoso lema de West Point, escolhido em 1898, apenas um ano antes de MacArthur ingressar na Academia. Como cadete,

ele o adotou e se empenhou para incorporar esses valores pelo resto da vida. A importância que MacArthur dava aos valores ficou clara no famoso e último discurso em West Point, no dia 12 de maio de 1962, quando evidenciou a tríade “Dever, Honra e Pátria”. (Kinni e Kinni, 2008, p. 186)

Bennis e Nanus (1998) ressaltam que a liderança envolve a reunião de capacidades de uma maioria, sendo, no entanto, usadas pela minoria. Assim, é uma competência que pode ser desenvolvida por qualquer chefe, ensinada a todos, negada a ninguém. Apenas uns poucos liderarão nações, mas um maior número liderará instituições. Muitos mais liderarão departamentos ou pequenos grupos.

Ainda há outros pesquisadores com importantes obras, também cruciais para a investigação, incluídos no campo da liderança. Schein (2009) enfatiza como os líderes iniciam a criação da cultura. Um dos aspectos mais complexos da cultura organizacional é como duas empresas em ambientes similares, atuando com as mesmas tecnologias, em tarefas iguais e com fundadores da mesma origem, vêm a ter modos totalmente diferentes de operar no decorrer dos anos.

Na medida em que se pensa sobre o processo de formação de líderes, não se devem confundir as suposições individuais do líder com as suposições compartilhadas que definem o conceito de cultura. A cultura só surge quando essas suposições individuais levam a experiências compartilhadas, que solucionam os problemas de sobrevivência e integração interna do grupo. A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início.

As competências que um líder estratégico deve possuir são destacadas por Cardoso (2014) para conduzir sua organização ao sucesso, tais como: competência conceitual (marco de referência, gerenciamento de problemas, visualizar o futuro); competência técnica (pensamento sistêmico, capacidade interinstitucional, habilidade política e social) e competência interpessoal (construção de consenso, negociação e comunicação). Importante realce é feito por Fonseca (2017) quanto à disciplina

de liderança estratégica ministrada na Eceme paratodos os seus cursos regulares que funcionam anualmente.

Quanto à liderança estratégica e à estruturação da equipe, Fonseca (2017) faz importante abordagem dentro da definição e da complexidade do exercício da liderança estratégica. A equipe do líder estratégico, dependendo do nível em que exercerá sua liderança, será composta de elementos de segmentos da sociedade. Sejam eles militares, sejam civis, serão dotados de diferentes capacidades, de maneira que a multidisciplinaridade da equipe traga a diversidade adequada para a formulação criteriosa de cenários ou mesmo o somatório de informações, dados e opiniões necessárias para a construção do assessoramento oportuno e qualitativo ao comandante/chefe que receberá tal demanda.

Para que a equipe de trabalho do líder estratégico assuma essa configuração, ele deverá apresentar a capacidade de identificar elementos-chave para comporem seu grupo ou mesmo identificar virtudes e capacidades naqueles componentes disponíveis, sendo capaz de dividir as tarefas de sua equipe de trabalho de acordo com a capacidade/aptidões de cada integrante.

Portanto, a grande similitude está na condição inata. A ética é outra semelhança que aparece com frequência sempre que se coloca o assunto liderança. Líderes que se conduzem sem postura moral e fora de padrões éticos, independentemente do campo em que atuem, terão dificuldade em conduzir seus grupos.

Mandelli e Loriggio (2016) reforçam que o papel do líder estratégico tem caráter proativo, ou seja, deve estar à frente, assumindo para si responsabilidades pela condução ao futuro, antecipando possibilidades e direções, sem deixar que a rotina do dia a dia atrapalhe essa condição. Acrescentam, ainda, que são os maiores desafios que necessitam dos melhores talentos. Acredita-se também que o gestor que deseja resolver sozinho todos os problemas acaba por não amadurecer a equipe. O que o gestor deve fazer é gerenciar pessoas e extrair delas o melhor que cada uma possa proporcionar.

Assim, espera-se aumentar o estudo da liderança estratégica com outros autores que abordam

essa temática. Os pensamentos de Nye (2011) aproximam-se dos estudos deste artigo, uma vez que trabalham relações de poder e liderança estratégica no ambiente militar. Portanto, este artigo visa compreender a historicidade ligada ao fato típico de liderança estratégica e à trajetória de militares do Exército Brasileiro, além de como a liderança influencia seus subordinados.

A liderança estratégica desenvolvida na esfera militar, de acordo com o Manual C20-10 (Brasil, 2011), é a relação de comando dentro do Exército, desempenhada pelos responsáveis por conduzir os grandes destinos deste, sustentando e priorizando os valores e as crenças da instituição.

Os líderes estratégicos militares contam com essência única, baseada em valores e princípios, isso para qualquer nível de comando. Dessa forma, os bons exemplos, a honestidade, a coragem (física e moral), a responsabilidade, o comprometimento com seu país e estado, bem como a dedicação desses indivíduos formam líderes dignos e à altura da estratégia que embasa o núcleo duro do Exército (Castro, 2012).

A seguir, é analisada a influência da liderança estratégica, desenvolvida ao longo da carreira militar do oficial combatente.

## Formas e estilos de liderança

De acordo com Wendling (2007), as formas e os estilos que orientam a liderança apresentam vetores básicos como a quantidade de foco demandado, bem como a quantidade de informação utilizada. Dessa forma, existem algumas formas decisivas quanto ao estilo de liderança existente. A forma decisiva, por exemplo, é qualificada pelo emprego de informação reduzida na tomada de decisão e pouco planejamento, e normalmente as tomadas de decisões são baseadas nas reuniões de resultados entre os interessados na empresa.

Já o estilo flexível, de acordo com Wendling (2007), é apresentado por utilizar pouca informação na tomada de decisão e utiliza-se mais da criatividade e da intuição para definir o planejamento adequado. Para a forma de liderança baseada na hierarquia, é visualizado um planejamento em longo prazo, com análises complexas, muitas

informações e detalhes, que apresenta, como forma de maior característica, os fatos ligados à burocracia e à centralização, sem a presença da criatividade ou da inovação.

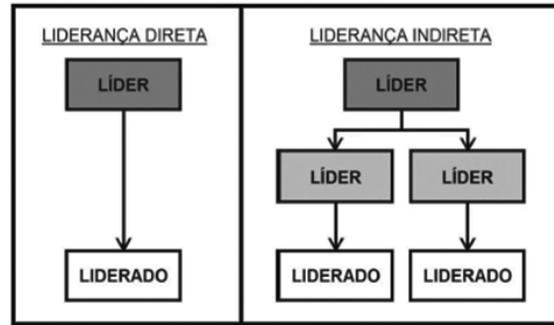
O estilo interativo, por sua vez, é identificado pelo uso de múltiplas informações, com grande número de opções de interpretações possíveis e valoriza a exploração da criatividade, segundo Wendling (2007), cujas tomadas de decisões são flexíveis, mais demoradas, e decididas ao serem divulgadas de acordo com os interesses dos seguidores e da organização. E, por fim, para o autor Wendling (2007), também se encontra o estilo sistêmico de liderança, com vistas a uma complexidade maior, pois, nesse estilo, estão inseridas qualidades de camaradagem e hierarquia, planejadas em curto tempo, com finalidades definidas e forma peculiar de valorizar as informações.

De acordo com Dias (2019), ao relacionarmos o Exército Brasileiro com as formas e os estilos de liderança, é necessária a compreensão de que se trata de fator indivisível para a condução dos militares na execução de objetivos comuns possuir liderança, o que impacta significativamente no êxito dos objetivos de um exército. O papel do líder implica muita responsabilidade e cargas de expectativas, pois é ele que conduz a organização ante os liderados e os direciona com vistas aos objetivos organizacionais estabelecidos, afirma Dias (2019).

Já de acordo com o *Manual c20-10* (Brasil, 2011), com relação aos militares brasileiros, a liderança estratégica é considerada como sendo nível de comando exercido pelos responsáveis por conduzir os grandes destinos da instituição, objetiva a comunicação de visão estratégica da instituição, conduz as transformações necessárias, atua em ambiente de incerteza e complexidade, interage com outras instituições das diversas esferas de poder, toma decisões que afetam grande número de subordinados, entre outros, sempre compreendendo e interagindo com os valores que sustentam a instituição.

Gonçalves (2020), em consonância com o *Manual c20-10* (Brasil, 2011), traduz em figura (Figura 2) as formas de liderança e como elas ocorrem na hierarquia.

**Figura 2: Formas de liderança**



**Fonte:** elaboração própria (2020).

Dessa forma, é possível compreender como a liderança é exercida no ambiente militar. Diante das habilidades esperadas desses líderes, estão os fundamentos estratégicos, que não se baseiam numa constância; segundo Gonçalves (2020), muito pelo contrário, eles devem acompanhar o momento vigente para atender aos novos desafios dos ambientes internos e externos, relacionados ao Exército Brasileiro. Portanto, os estilos de liderança dos militares nascem com a formação moral, o caráter, a ética e o pundonor militar, que, inclusive, são os pilares centrais dos indivíduos que estão ou que almejam essas posições de líderes.

## Liderança estratégica

De acordo com Souza *et al.* (2016), muitos são os conceitos ligados à liderança, bem como a diferenciação entre o líder e o ato de liderar, variando também conforme a estrutura organizacional e suas metodologias. Dessa forma, vale compreender o básico: liderança é o processo de envolver e influenciar pessoas em sua maneira de pensar e em seu comportamento de forma positiva e em prol de alcançar os objetivos e gerar os melhores resultados. Um trabalho de equipe que visa unir todos em prol de um objetivo comum e benéfico. Portanto, ainda segundo Souza *et al.* (2016), a figura do líder é de suma importância, pois é ele que busca a melhor forma de conduzir a equipe, bem como quem motiva ou desmotiva a equipe.

O desenvolvimento eficaz de uma liderança estratégica, segundo Rocha *et al.* (2016), é predominante quando se leva em conta, principalmente,

o ambiente competitivo das organizações. Dessa forma, não basta fixar uma estratégia apropriada somente, mas sim entender que liderar é estar comprometido com o ambiente corporativo do qual participa. Assim, um bom líder estratégico visa compreender o valor dos seguidores que estão ao seu lado, seu time de colaboradores, sendo essa uma das grandes competências ligadas ao cargo, pois somente assim é que o líder será capaz de transmitir segurança e autoconhecimento e angariará a confiança de sua equipe.

Para Bianchi *et al.* (2017), a liderança estratégica é fundada de acordo com a teoria comportamental, que busca estabelecer maneiras de liderar sob a ótica de duas dimensões, de forma que é voltada

às pessoas e à produção. Nesse mesmo contexto, grandes empresas e organizações já se beneficiam da “teoria situacional”, ou seja, haverá uma troca de tempos em tempos entre liderados e líderes, invertendo posições, pois, desse modo, todos se sentem envolvidos no processo e demonstram mais motivação para laborar, podendo ser levadas em conta outras possibilidades, como planejamentos, cultura e aspectos organizacionais, segundo Bianchi *et al.* (2017).

Abaixo, sob a visão de Rocha *et al.* (2016), são evidenciados, por meio de uma figura comparativa (Figura 3), os tipos de organizações, bem como as formas de liderança exercida em cada um dos tipos.

**Figura 3.** Comparação entre organizações e suas formas de liderar

Organizações convencionais	Organizações em transição	Organizações inteligentes
Gestão operacional	Gestão tática	Gestão estratégica
Decisões baseadas em informações	Decisões baseadas em conhecimento restrito	Decisões baseadas em conhecimento amplo
Ênfase: processo produtivo	Ênfase: mercado	Ênfase: sociedade
Passado	Presente	Futuro
Meta: produtividade	Meta: gestão da qualidade no processo	Meta: gestão baseada em qualidade (ambiente externo)
Indicadores in-line	Indicadores off-line	Indicadores on-line
Liderança tecnológica	Liderança organizacional	Liderança em ambientes competitivos
Organizações que utilizam informações prontas	Organizações que aprendem	Organizações que geram conhecimento
Repetição	Melhorias	Inovação

**Fonte:** Rocha *et al.* (2016).

Na Figura 3, é possível evidenciar os três tipos de organizações, as inteligentes, as convencionais e as em transições, assim como a disposição de suas gestões de liderança ante cada modelo e a que tempo organizacional ocorre tais formas de lideranças estratégicas (Rocha *et al.*, 2016).

Diante disso, Gonçalves (2020) traduz o pensamento ligado à liderança como um processo de influenciar o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e dos objetivos de uso exclusivo da autoridade investida, permitindo ao

chefe a capacidade de liderar as organizações e de entender a capacidade de cada um dos seus liderados, com visão transformadora, cuja finalidade maior é atingir os objetivos organizacionais.

A liderança é o que forma uma boa gestão estratégica ou a que deteriora a relação entre os colaboradores, dependendo do indivíduo que está nessa posição e a forma como alavanca o entusiasmo de seus colaboradores. A Figura 4 demonstra como a liderança deve ser exercida diante da gestão estratégica, segundo a ótica de Rocha *et al.* (2016).

**Figura 4.** Liderança e gestão estratégica

<b>Visão da organização</b>	Sistema aberto; organizações abertas à mudança; confiança no planejamento estratégico.
<b>Orientação temporal</b>	Futuro; longo prazo; liga os processos estratégicos e operacionais.
<b>Cultural</b>	Exige mudanças e enfatiza a criatividade; promove a capacidade de a organização fazer escolhas.
<b>Liderança</b>	Exige um compromisso de longo prazo; as equipes executivas de topo são as primeiras responsáveis pela implementação.
<b>Controle gerencial</b>	Controle forte utilizando sistemas de controle interno; sistemas de controle gerencial; avaliação da <i>performance</i> .

**Fonte:** Rocha *et al.* (2016).

De forma a contribuir para a compreensão a respeito da liderança e de uma boa gestão estratégica, a Figura 4 demonstra como a visão organizacional, as orientações ligadas ou não à cultura, à liderança e ao próprio controle influenciam diretamente a maneira como a liderança estratégica deve ser mantida e organizada.

## Liderança e trajetórias no Exército Brasileiro

Para Souza Terceiro (2012), as lideranças no meio militar são facilmente identificadas, pois apresentam qualidades específicas pela forma como estão organizadas e pela forma de hierarquia existente. Entretanto, em várias situações, podem possibilitar o surgimento de novas lideranças, principalmente as atividades ligadas a conflitos bélicos, segundo comenta Souza Terceiro (2012), uma vez que, em casos de guerra, os perigos são maiores e mais constantes e as pressões também são maiores, o que exige que o líder esteja em constante alerta.

As lideranças militares apresentam atributos diferenciados das lideranças comuns às empresas, distinguindo-se das demais. Uma dessas peculiaridades está atribuída à Constituição Federal de 1988, que instala o líder como a figura imponente que deverá atingir os objetivos, tendo força legal para cumprir seu dever e impor a sua decisão. Como segundo ponto, encontra-se uma visão autocrática da liderança militar, que é baseada na função de risco que o indivíduo está submetido diante do cargo.

Para melhor discorrer sobre fatos ligados à liderança no Exército, Cruz (2015) menciona que

foram convocados diversos militares da ativa e da reserva, oficiais de nações amigas, civis e especialistas dos mais diferenciados setores, a fim de buscar soluções que complementassem as concepções formuladas pelo Órgão de Direção-Geral da Força/Estado Maior do Exército, que, por sua vez, visou repensar as estruturas e a organização. Com essa força-tarefa, surgiu o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFROÇA), que, por seu turno, almejou classificar as metas e desenvolveu os principais objetivos. Na Figura 5, é possível verificar os vetores que transformam o projeto.

Na Figura 5, é possível verificar que todas essas áreas têm matricialidade e precisam se desenvolver em conformidade com a Diretriz do Comandante do Exército para que o projeto seja posto em prática, sendo que, por meio de tais vetores de transformações, o Exército Brasileiro converge suas metas e desenvolve seus objetivos perante o país.

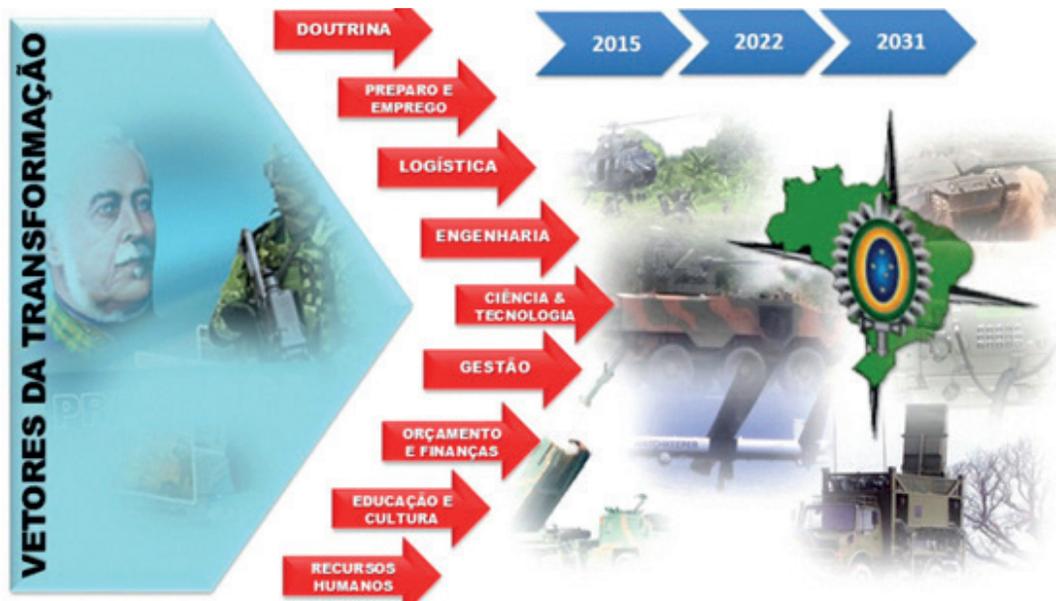
Para que surjam os líderes estratégicos do Exército Brasileiro, é preciso compreender a transformação do indivíduo e que certas qualificações são de extrema importância, para que sejam alcançados os princípios e os valores morais, a integridade de caráter e a ética, como competências do retrato moral do líder estratégico, segundo Souza Terceiro (2012), conforme a Figura 6.

Por meio da superação, do comprometimento e do conhecimento, é possível romper com os paradigmas e, conforme demonstrado na figura anterior, traçar um perfil dos líderes estratégicos do Exército apontado por Cruz (2015). Estar na posição de líder estratégico significa pertencer a um escalão de nível superior, que, de acordo com Paiva (2008), significa também entender que a profissão

é serviço e servidão, um nobre sacerdócio cívico, e não um emprego público, sendo que seu compromisso deve ser completo e exclusivo com o Estado

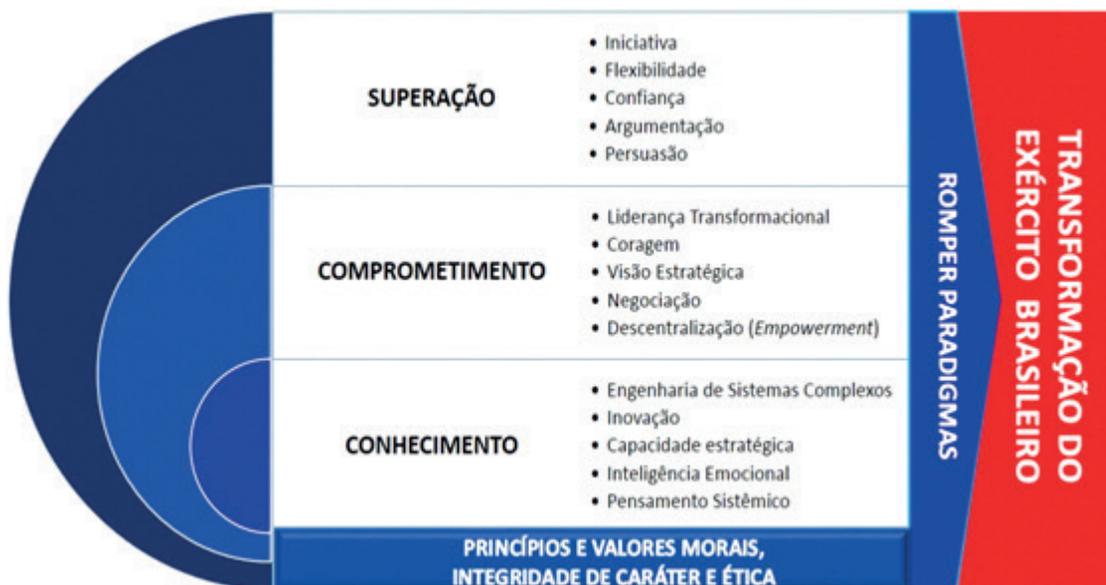
e com o próprio Exército Brasileiro, reforçado por um juramento solene, inclusive com o sacrifício da própria vida.

Figura 5. Projeto PROFORÇA e seus vetores de transformações



Fonte: Brasil (2012).

Figura 6. Processo de transformação e perfil dos líderes do Exército Brasileiro



Fonte: Cruz (2015).

O Brasil já teve muitos líderes estratégicos natos, dotados de valores e cheios de patriotismo, que não mediram esforços até os dias atuais para manter essa nação segura e funcional. Historicamente, entretanto, é possível destacar grandes nomes ligados ao âmbito militar. Nesse sentido, a *Cartilha 3* (Brasil, 2016) menciona alguns desses nomes importantes para a história brasileira, como podemos observar na Figura 7.

Constata-se que é possível encontrar, na história brasileira, personagens importantes que atuaram

em conjunto com o setor militar para a formação, o desenvolvimento e a evolução do Brasil, ilustrados na Figura 7. Nomes como marechal Castello Branco, Antônio Maria Coelho, brigadeiro Gurjão, General Andrade Neves, marechal Deodoro da Fonseca, Antônio Tibúrcio Ferreira de Sousa, marechal Mascarenhas de Moraes, Marechal Xavier Curado, Capitão-Mor Pedro Teixeira, sargento Max Wolff Filho, entre outros, são destacados como componentes da história militar e como líderes estratégicos que lutaram pelo país, que lutaram juntos para defendê-lo.

**Figura 7.** Patronos, patriarcas, heróis e personalidades militares



Fonte: Brasil (2016).

## Conclusões

O presente artigo analisou o exercício da liderança estratégica presente na trajetória profissional dos generais do Exército Brasileiro. Pode-se identificar que se desenvolveram importantes atributos de liderança estratégica nos generais que contribuíram para a convergência de como um líder estratégico pode ser formado.

Este artigo visou compreender como a liderança estratégica do âmbito militar, ante as trajetórias do

Exército Brasileiro, tende a se desenvolver, resultando assim em diversos estilos de liderança, mas que todos têm o intuito de estabelecer, cumprir e desempenhar os objetivos ligados àquela instituição e ao Brasil.

Os principais atributos que um líder estratégico deve apresentar ficaram evidentes neste artigo. Contudo, esse líder nem sempre consegue reuni-los de uma só vez, isto é, um líder evidencia esses atributos de acordo com as oportunidades e com a sua personalidade. No entanto, por certo,

não haverá liderança sem que esses principais atributos sejam evidenciados.

Entre os principais atributos, pode-se destacar: flexibilidade, negociação, visão estratégica, inteligência emocional, além dos princípios morais de valores e ética. Reforça-se que os líderes estratégicos militares possuem essência única, baseada em valores e princípios, em todos os níveis de comando. Assim, o exemplo, a honestidade, a coragem (física e moral), a responsabilidade, o comprometimento com seu país e estado, bem como a dedicação desses cidadãos formam líderes dignos e à altura da estratégia que embasa o núcleo do Exército. Nesse contexto, acrescenta-se a isso, ainda, o lema de West Point: “dever, honra e pátria”.

Com relação ao problema central deste artigo, conclui-se que a liderança estratégica — foco desta pesquisa — se apresenta de forma transversal e crescente em todas as fases da carreira, moldando o futuro general.

## Referências

- Barbosa, J. R., Gonçalves, L. P., Vianna, M. de A. G., & Cunha, P. R. da (orgs.). (2018). *Militares e a política no Brasil*. Expressão Popular.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1998). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. Atlas.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC*, 21(1), 41-61. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>.
- Brasil. (2011). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *Manual de Campanha C 20-10 — Liderança militar* (2.ª ed.). Ministério da Defesa.
- Brasil. (2012). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Apresentação EME*. EME.
- Brasil (2016). Exército Brasileiro. Diretoria do patrimônio histórico e cultural do exército. Cartilha 3, Raízes, Valores e Tradições. Patronos, Patriarcas, Heróis e Personalidades Militares. Em: Portaria nº 255- EME (4 de julho de 2016), do chefe do Estado-Maior do Exército. EME.
- Brasil. (2021). Exército Brasileiro. *Apresentação EME*. EME.
- Cardoso, J. C. (2014). *O líder estratégico: sua importância e competências na era do conhecimento* [trabalho de conclusão de curso]. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra. <https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/1366/1/Jose%20Carlos%20Cardoso%20-%20O%20lider%20estrategico.pdf>
- Castro, P. C. de. (2012). *A liderança militar estratégica: experiências e reflexões*. <https://docplayer.com.br/21754270-A-lideranca-militar-estrategica-experiencias-e-reflexoes.html>
- Cruz, M. P. da. (2015). O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação. *Revista das Ciências Militares*, 9(35), 257-270.
- Dias, A. C. (2019). *Estilos de liderança de chefes militares em uma unidade operacional do Exército Brasileiro* [trabalho de conclusão de curso]. Escola de Formação Complementar do Exército/Centro Universitário do Sul de Minas. [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4459/1/11.%20TCC%20CGAEM%202019\\_2%20TC%20DIAS%20.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4459/1/11.%20TCC%20CGAEM%202019_2%20TC%20DIAS%20.pdf)
- Drucker, P. F. (1997). *Liderança para o século XXI*. Editora Futura.
- Fonseca, J. D., Jr. (2017). *Liderança — O papel das Escolas Militares na formação e no amadurecimento do líder militar, oficial do Exército Brasileiro, nos seus diferentes níveis: tático, organizacional e estratégico* [trabalho de conclusão de curso]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso* (I. Korytowski, trad.). Objetiva.
- Gonçalves, R. de A. (2020). *Traços de personalidade e liderança estratégica presentes na trajetória militar de generais do Exército Brasileiro* [dissertação de mestrado]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.
- Guerras, S. J. (2010). *Strategic leadership primer* (3.ª ed.). Department of Command, Leadership and Management United States Army War College. Createspace Independent Publishing Platform.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military Executive Leadership*. Em K. E. Clark, & M. B. Clark (orgs.), *Measures of Leadership* (pp. 281-295). Leadership Library of America.
- Kinni, T., & Kinni, D. (2008). *MacArthur. Lições de Estratégia e de Liderança*. BIBLIEX.
- Lepri, R. (2001). *A arte da liderança na organização do futuro*. Comunità.
- Mandelli, P., & Loriggio, A. (2016). *O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. Vozes.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 5(4), 49-61.

- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. Em M. E. Porter, & C. A. Montgomery (orgs.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (pp. 419-437). Campus.
- Nye, J. S. (2011). *O talento para liderar* (R. Alva, Trad.). Best Seller.
- Paiva, L. E. R. (2008). O líder militar: uma visão pessoal. *Revista das Ciências Militares*, 19(1), 76-83.
- Rauch, C. F., Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. Em: J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Pergamon Press.
- Rocha, K., Cavagnari, D. W., Souza, E. C. P., & Martins, C. B. (2016). A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Expectativa Secretariado Executivo*, 15(15). <http://dx.doi.org/10.48075/REVEX.V15I1.14120>
- Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-15.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Souza Terceiro, J. B. de. (2012). *A liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das grandes unidades do Exército Brasileiro* [dissertação de mestrado]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.
- Souza, L. W. M., Malaquias, T. T. de L., Santos, S. S., & Mayer, V. F. (2016). Liderança nas Organizações. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(18), 219-228. <http://dx.doi.org/10.22287/ag.v1i18.352>
- Treis, M. (2017). As diferenças entre líderes x chefes e os reflexos dessas posições. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 9(6),54-72. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/lideres-x-chefes#:~:text=O%20L%C3%ADder%20%C3%A9%20aquele%20que,o%20progresso%20de%20forma%20motivadora.&text=O%20chefe%20%C3%A9%20aquele%20que,seu%20poder%20dentro%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Academia Militar de Portugal. Estado-Maior do Exército de Portugal.
- Wendling, M. (2007). *Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso* [trabalho de conclusão de curso]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>