

Comparação entre a liderança militar e a liderança empresarial: as bases da liderança e o conhecimento técnico-profissional

*Carlos Alberto do Rego Barros**

Introdução

Ao longo da história, a humanidade contou com a força e a participação de grandes líderes, em diferentes aspectos, crenças e ideais, que, por meio de suas ações e de suas influências sobre os outros, ajudaram a moldar o mundo como o conhecemos. A liderança é um fenômeno de natureza social existente nas mais diferentes situações. Atualmente é um assunto abordado em todas as principais instituições mundiais e está ligado diretamente ao sucesso ou fracasso de uma organização, da sociedade, dos negócios ou do governo.

Cabe ressaltar que a liderança deve ser aprendida e desenvolvida como qualquer outra habilidade, pois facilitará a capacidade de enfrentar novos desafios e também de como aproveitar as oportunidades para aperfeiçoar ou melhorar a gestão e os processos dentro da organização. A grande maioria dos que ocupam cargos de liderança gerenciam processos, e não pessoas. Liderar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio de pessoas e, para isso, precisamos de um

atributo essencial, que é a construção de relacionamentos. Normalmente quem exerce poder tende a ser muito árduo em seus relacionamentos, mas quem exerce autoridade desenvolve seguidores. O líder deve ser visto na organização como alguém capaz de inspirar à ação, e não como aquela pessoa que impõe a obrigação.

No Exército Brasileiro (EB), a liderança é uma disciplina ensinada em todas as escolas e em todos os níveis, proporcionando aos militares uma base conceitual sobre as fundamentações teóricas do tema, destacando-se a liderança militar. Permite também o autoaperfeiçoamento, independentemente de grau hierárquico, servindo como ferramenta aos militares do EB no trato com seus subordinados.

Para um líder ter sucesso, é muito importante que, além do caráter e de capacidade organizacional, ele tenha capacidade de realizar um planejamento inteligente. A liderança, a organização e a estratégia são três pilares fundamentais para uma instituição que se preocupa em obter bons resultados por meio de uma gestão eficiente.

* Cel Inf (AMAN/1991, EsAO/1999, CPEAEx/2019). Pós-graduação em Política e Estratégia (ADESG/2003). Atualmente, integra o Estado-Maior do Comando Militar do Leste.

Existem métodos e processos desenvolvidos pelos líderes da alta administração do Exército Brasileiro e da alta administração empresarial que podem proporcionar aumento na eficiência, na eficácia e na efetividade das atividades desenvolvidas em ambas as administrações, tanto na vertente operacional quanto na vertente administrativa. Neste artigo, será realizada a comparação entre a liderança da alta administração do Exército e a liderança da alta administração de empresas civis, destacando-se as melhores práticas nos aspectos dos tipos de liderança e capacidade técnico-profissional.

Comparação entre liderança militar e liderança empresarial

Aspectos ou bases da liderança

No atual cenário globalizado e competitivo, a postura de um líder e sua ação podem levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso. Alguns líderes são eficazes durante um período, mas em outro não. Isso ocorre porque as situações e contextos distintos demandam estilos diferentes de liderança.

Não existe um tipo de liderança ideal e que funcione em qualquer situação, civil ou militar. A liderança deve ser flexível e adaptável. O bom líder deve estar preparado para exercer diversos papéis. Por isso, para desenvolver as habilidades de liderança, é importante agregar à atuação o melhor de cada estilo, com competências diversas. Estar comprometido com o seu desenvolvimento é primordial para a liderança.

O *coaching* pode desenvolver melhores lideranças nas organizações, baseando-se em estudos de diversas áreas e utilizando ferramentas cientificamente comprovadas para ajudar no desenvolvimento de novas habilidades, de autoconhecimento e no alcance de metas e objetivos. Contar com esse

profissional no ambiente de trabalho pode ajudar muito a desenvolver líderes mais flexíveis e com um maior leque de ferramentas a seu dispor para motivar e gerir as equipes. Saber detectar o estilo de liderança ideal para cada situação e se adaptar com rapidez são essenciais para ter sucesso como líder.

Segundo o general de exército da reserva Sérgio Ernesto Alves Conforto, diretor do Centro de Estudos Estratégicos da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), seja nos quartéis ou nas empresas, as virtudes essenciais à liderança são sempre as mesmas:

comunicação, conhecimento, empatia, presença e espírito de corpo. A competição de mercado evolui de forma tão rápida que a tensão de produzir resultados corporativos se aproxima à de situações de combate. Conduzir uma tropa ao sucesso exige flexibilidade, domínio do assunto e bom relacionamento com as pessoas. A diferença é que, em uma missão militar, há risco de morte dos militares. No mundo empresarial, a consequência é a perda de uma oportunidade.

Um líder deve reunir muitas qualidades, como o conhecimento, o senso de responsabilidade, a empatia e o senso de justiça. A virtude mais importante, porém, é a da comunicação. O líder tem que saber dizer aos subordinados de que maneira a tarefa será feita, pois é uma forma de preparar o grupo para o que virá.

Toda organização deve incentivar o surgimento de lideranças em todos os níveis. A capacidade de influenciar pessoas é fundamental para uma empresa. Se os diretores não conseguem transmitir os objetivos a todos os colaboradores, terão pouca possibilidade de sucesso. Quando um presidente de empresa atua liderando seus subordinados, faz com que eles se preparem para atuar de forma ordenada.

Durante um jantar em Nova Iorque, em que estavam Peter Drucker, reconhecido como excelente administrador, e Jack Welch, considerado o executivo do século XX, surgiu a seguinte pergunta: qual a melhor escola de liderança? (JOSÉ VICENTE, jun 2015). Inicialmente pensava-se que as respostas poderiam estar na Universidade de Harvard, na renomada consultoria da McKinsey ou na gigante IBM. Para surpresa dos executivos e acadêmicos presentes, essas duas personalidades da competência empresarial apontaram os militares dos Estados Unidos como modelo de preparação de líderes, inclusive para o mundo dos negócios.

Nos livros americanos *Be-Know-Do, Leadership the Army Way* e no próprio manual do exército americano, é possível ter acesso a todos os ensinamentos dos militares aplicáveis a organizações civis. Militares não podem depender de *headhunters* para buscar os melhores executivos do mercado para comandar a instituição. Eles mesmos precisam formar verdadeiros líderes. Mas, se ao militar a derrota não é admissível, por que o fracasso seria aceitável para o setor privado?

Os militares americanos perceberam que a transformação de suas tropas numa poderosa máquina vitoriosa dependeria da reconstrução dos padrões de liderança para fortalecer a coesão em torno do comprometimento com os valores e objetivos maiores da instituição, e isso somente poderia ser levado adiante com o profundo envolvimento de cada subordinado preparado para ter semelhantes qualificações e motivação de seus chefes.

A disciplina moderna se fundamenta no respeito às iniciativas, aos direitos e à dignidade do subordinado no esforço direcionado às missões. Missões são compartilhadas e, junto aos subordinados, são obtidas sugestões e informações relevantes, embora

ao chefe sempre caiba a decisão final, para cuja implementação todos são mobilizados a colaborar com entusiasmo, mesmo quando tenham discordado dela. Quando a incerteza pairar sobre qualquer chefe de setor, todos devem se concentrar no que aprenderam, focar na missão e nos compromissos que assumiram. Incertezas, dificuldades e adversidades devem ser aperitivos no cotidiano, assim como o desafio às competências, à criatividade e à coesão das equipes.

Alguns aspectos desatualizados na formação do líder militar e que vêm sendo aprimorados são a importância do caráter, da integridade, da responsabilidade e dos valores da instituição. O líder militar tem o dever de comandar, orientar e incentivar um grupo de pessoas a atingir uma meta ou um objetivo comum. Dessa forma, o papel do líder militar inclui:

- Garantir a harmonia e a boa comunicação entre os componentes da equipe;
- Delegar tarefas de maneira eficiente e oportuna;
- Promover motivação e inspiração aos membros da equipe;
- Definir metas e prazos; e
- Determinar os melhores caminhos para chegar ao objetivo.

Existem certas habilidades e características essenciais a qualquer líder e que podem ser treinadas e aprendidas pelos líderes empresariais, como qualquer outra habilidade, podendo-se destacar:

- Discurso claro e didático;
- Respeito e empatia;
- Paciência;
- Pensamento estratégico;
- Rápida tomada de decisões;
- Boa capacidade de delegar tarefas;
- Discurso motivacional e inspirador;

- Disciplina e organização;
- Proatividade e compromisso; e
- Senso de responsabilidade.

Verifica-se que a liderança militar e a liderança empresarial possuem características distintas. A alta administração desses dois setores deve aproveitar o que de melhor existe em cada conceito de liderança e aplicá-lo de acordo com suas respectivas necessidades e peculiaridades, facilitando a ação de comando em cada nível de chefia, o que implicará o cumprimento da missão e dos objetivos propostos. A liderança desenvolvida por militares do Exército Brasileiro e do Exército norte-americano servem como exemplos para a alta administração das empresas civis, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos.

Conhecimento técnico-profissional

O líder atual precisa estar sempre atento a aumentar seu conhecimento técnico-profissional, a aprender, a ensinar, a contribuir para que seus colaboradores estejam motivados e capacitados e a encontrar novas formas de alavancar os resultados por meio do trabalho em equipe e do direcionamento das tarefas. A liderança precisa ser vivenciada diariamente. Todos são capazes de aprender a como usar suas ferramentas para fomentar o crescimento, para buscar novas alternativas, para estabelecer e alcançar os objetivos.

Conforme descrito pelo escritor Dale Carnegie (2014, p. 9), o ser humano passou a ser valorizado como o ativo mais importante das empresas, e saber impulsionar e direcionar esses talentos passou a ser prioridade. Ademais, “Liderança é acolher as pessoas onde elas estão para levá-las para algum lugar” (C. W. PERRY *apud* JOHN C. MAXWELL, 2012, p. 24).

Isso implica identificar as competências das pessoas e ajudá-las em seu desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo para que se tornem cada vez melhores e possam alcançar seus objetivos.

As empresas perceberam que a figura do líder impulsiona o crescimento de toda a equipe e da empresa, porém ela deve ser vista como um papel a ser exercido, não apenas um cargo ocupado. Liderar significa trabalhar a sinergia das pessoas envolvidas no processo, gerenciar talentos, crises e divergências, atuar firme na gestão por competências e incentivar o desenvolvimento contínuo e o trabalho colaborativo dentro da organização.

A capacidade de liderar é uma interação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser aprendidos ou aperfeiçoados, ou seja, todos podem ser líderes. Os líderes de sucesso são aqueles indivíduos que estão sempre dispostos a aprender, a desenvolver novas habilidades, são concentrados, utilizam novas ferramentas de gestão, são disciplinados, ousados e perseverantes para alcançar o objetivo traçado.

O conhecimento técnico e a experiência encorajam as pessoas, dando a elas a oportunidade de mostrar suas competências. É nesse momento que o líder deve reconhecer e influenciar seus seguidores a alcançar os objetivos propostos, além de impulsionar sua equipe para novos projetos.

É muito importante a capacitação técnica continuada de líderes de equipes de alto desempenho. Atualmente, as pessoas têm um nível maior de conhecimento técnico, o que desperta o anseio de participar, ativamente, das atividades de seus grupos como colaboradores, e não apenas como executantes. Em função do escalão e do cargo do subordinado, o líder deve considerar até que

profundidade aproveitar esse anseio, pois isso vai auxiliá-lo em um dos seus principais papéis, que é o de transformar seu grupo em uma equipe de alto desempenho. Ao sentir que participa ativamente do processo, com aproveitamento de suas potencialidades, o subordinado se motiva, dedica-se mais e reforça seu comprometimento com o grupo, aprimora o desempenho e trabalha com mais energia, estimulando sua criatividade.

De acordo com Carvalhal e Ferreira (1999), para ser um bom líder, é fundamental ter as seguintes habilidades e práticas comportamentais:

a. Habilidades

- Sintetizar e selecionar, objetivamente, informações numerosas;
- Identificar o rumo a seguir (direção geral);
- Estabelecer diretrizes e planos estratégicos; e
- Estruturar o grupo para cumprir as missões.

b. Práticas comportamentais

– **Desafiar processos para inovar**

Nunca se acomodar a rotinas. Indagar sempre e perceber ameaças e oportunidades, a fim de corrigir ou melhorar os processos empregados no cumprimento das missões, assumindo riscos para implantar mudanças.

– **Inspirar uma visão compartilhada**

É a visão de um futuro comum, assumido pelo grupo, que se traduz em anseios alinhados aos propósitos da instituição. Esses anseios são transformados em objetivos, e o líder demonstra capacidade e vontade de conquistá-los. Assim, o líder obtém adesão e motiva seus comandados para a consecução das estratégias traçadas.

– **Capacitar os subordinados**

Para poder delegar (descentralizar) atribuições e tarefas com segurança, fator decisivo para estimular a participação e cooperação dos co-

mandados, o líder precisará capacitá-los, continuamente, de modo a desenvolver a autoconfiança e a autoestima.

– **Modelar o caminho pelo exemplo**

O líder tem de expressar princípios e valores morais, institucionais e grupais, bem como agir coerentemente com o seu discurso, a fim de contar com a confiança dos comandados. O líder deve comunicar objetivos e metas com entusiasmo e clareza e relacionar os resultados obtidos pelo grupo àqueles objetivos e metas, a fim de mostrar os êxitos alcançados aos seus comandados.

– **Encorajar emoções**

Demonstrar seu reconhecimento pelos bons serviços prestados por seus subordinados, individual ou coletivamente. Ser consciente de que justiça é conceder as mesmas oportunidades e recompensar distintamente, conforme o desempenho, o senso do dever e a integridade de cada um.

Dessa forma pode-se concluir que, tanto na liderança militar quanto na liderança empresarial, o conhecimento técnico-profissional é fundamental para quem desempenha cargo na alta administração das instituições civis e militares.

Encerramento

Existem muitos estilos de liderança, que vêm sendo estudados, descritos e testados cientificamente há muito tempo. A grande maioria das pesquisas nessa área apontam que a principal característica de um bom líder é a flexibilidade: conhecer e se adaptar aos diferentes estilos de liderança é fundamental para obter bons resultados.

O líder deve estar sempre preocupado com o exemplo a ser dado, com a obsessão pela justiça e com o conhecimento técnico-profissional. Deve possuir a capacidade de identificar as necessidades

de seus liderados e ajustar suas ações de acordo com a situação. Deve, também, manter a equipe motivada, em desenvolvimento constante e com muito mais eficiência, eficácia e efetividade.

Após realizar a comparação entre as lideranças militar e empresarial, é possível destacar algumas técnicas de gestão militar que podem aumentar a performance da liderança em uma empresa civil (trechos utilizados de Sérgio Júnior – comandante e apresentador de *War Business* e parceiro de negócios da *Mind Way Inteligência Artificial*).

a. Planejamento estratégico

O líder deve pensar antes de agir. Um bom planejamento procura prever todas as dificuldades possíveis e apresentar um plano alternativo em caso de necessidade. Saber antever problemas e se preparar para evitá-los é fundamental em um bom planejamento. O líder empresarial tem que se adaptar às novas situações do ambiente vulnerável, incerto, complexo e ambíguo, que predomina atualmente.

b. Disciplina e organização

A hierarquia e a disciplina são as bases institucionais das Forças Armadas. Quando se fala em gestão militar, a disciplina pode ser uma grande aliada nas empresas civis que favorecem a carreira profissional, junto com o aprendizado das técnicas de organização, pois elas permitem que o desempenho profissional seja ampliado de forma positiva. Os soldados de Esparta, na época da Grécia antiga, venceram os soldados de Atenas na guerra do Peloponeso no ano 404 antes de Cristo, porque eram disciplinados, tinham bons líderes e estavam supermotivados em defender a sua vida e da sua família contra a escravidão.

Para as organizações, algumas funções exigem que os membros de uma equipe sejam ex-

tremamente disciplinados e organizados, pois sua atividade-fim implica tais habilidades além do conhecimento técnico para a função. Finalmente, cabe ressaltar que os líderes empresariais podem utilizar as estratégias militares, na carreira profissional e/ou na organização, visando aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade na alta administração empresarial.

c. Motivação

Se a tropa não está motivada, o oponente vai ganhar terreno. Existem diversos casos em que uma força grande e bem equipada, mas sem motivação, perdeu batalhas importantes e até mesmo a guerra para forças menores. Na Guerra do Vietnã, por exemplo, ocorrida entre 1955 e 1975, tropas norte-americanas foram enviadas em grande número a partir de 1965 e perderam a guerra porque lutaram sem ideal motivacional bem definido. Sem uma adequada motivação, nenhuma tropa luta com afinco em busca da vitória.

Importante lembrar que, na carreira militar, o risco de morte faz parte da profissão, e isso pode ser empregado como motivação, pois o líder pode potencializar essa ameaça com o objetivo de manter a tropa coesa e bem adestrada. O líder empresarial deve manter a equipe engajada. Muitas empresas grandes afixam uma placa na recepção, definido missão, visão e valores, mas não se preocupam em explicar o que isso implica para as equipes.

Nesse momento é que as lideranças devem agir, mostrando a todos os colaboradores quais são esses valores, e assim incentivar “voluntários” para as missões do dia a dia. Uma tropa ou equipe motivada é aquela que está engajada em lutar pela sobrevivência, pelos ideais em que acredita e segue seu líder em qualquer situação.

d. Informação

Conhecer as fraquezas da empresa, para superá-las, e, sobretudo, as de seus concorrentes pode ser a diferença entre vencer ou perder uma posição de liderança. A Batalha de Midway, que ocorreu em 4 de junho de 1942, caracteriza a alteração no curso das operações militares no Pacífico na Segunda Guerra Mundial, e foi ganha, essencialmente, pela eficiência do serviço de informações da marinha norte-americana. As forças navais dos EUA, cientes de onde e com quais forças os japoneses iam atacar a Ilha de Midway, mesmo em grande desvantagem numérica, armaram uma cilada para as tropas japonesas, impondo-lhes uma derrota. Esse episódio foi considerado um ponto de inflexão para a “virada” dos Aliados no Pacífico, na direção da vitória dos Aliados no conflito mundial.

A análise adequada da matriz SWOT (pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças) pode ser um fator importantíssimo para o sucesso empresarial, e se liga diretamente ao planejamento estratégico de uma empresa. O líder empresarial necessita de todas as informações sobre seus concorrentes e explorar esse fator como elemento surpresa. Quem tem informação e sabe utilizá-la tem poder.

e. Treinamento intensivo

Um dos lemas da gestão militar diz que “é melhor chorar no treinamento intensivo do que sangrar nos campos de batalha (suor poupa sangue)”. Os *SEALS* – a força de elite da marinha dos EUA – realizaram o ataque a Osama Bin Laden depois de anos de planejamento e treinamento, mas a operação foi executada em apenas 40 minutos. Mais de dez membros das forças americanas foram deixados perto da casa de três andares e muros altos nos arredores de

Abbottabad, no noroeste do Paquistão (BBC Brasil, maio 2011).

O treinamento nas empresas é muito importante, visando aumentar a produtividade, minimizar erros, gargalos, desperdícios e gerar mais lucro na venda do produto ou prestação do serviço.

f. Preparo da equipe

Entre as diversas atividades que os integrantes de uma equipe devem desenvolver em seu dia a dia, algumas dependem muito do tipo de preparo e material que a equipe vai usar para gerar resultados. Não se deve cobrar produtividade e resultados de quem não foi devidamente treinado e não possui armas adequadas para cumprir a sua missão.

A história de Davi e Golias é um dos casos mais emblemáticos desse conceito, levando-se em conta que essa batalha, provavelmente, foi travada há milhares de anos, segundo a Bíblia e, até hoje, serve de exemplo para várias situações. Davi foi vitorioso por uma conjunção positiva de fatores, além de uma estratégia bem definida e executada. Davi sabia que não podia chegar perto de Golias, e por isso usou de um equipamento “militar” e de caça, que permitisse atingir Golias fora do seu raio de ação, ou seja, Golias não podia atingir Davi com uma espada ou lança, mas uma pedra podia ser arremessada por Davi a distância, utilizando sua funda. No mundo corporativo a equipe tem que estar bem treinada, preparada e usando os equipamentos adequados para a obtenção de resultados.

g. Meritocracia

Uma das maiores dificuldades das empresas é conseguir que seus colaboradores trabalhem motivados e engajados nas missões que devem executar. As empresas devem entender, entretanto, que são formadas por pessoas.

Um dos conceitos de gestão mais importante para um líder empresarial com postura de liderança é justamente a meritocracia. Ela assegura a gestão empresarial positiva, na medida em que os comandados vão respeitar e seguir o líder que reconhecer o valor do subordinado por conta de sua atuação em campo. A meritocracia deve premiar quem realizou uma determinada tarefa, seja com prêmios ou destaques na empresa. É necessário que as regras de como atingir os objetivos sejam bem claras, assim como os critérios de julgamento sejam isentos para a escolha de quem merece ganhar o reconhecimento.

Quando bem aplicada, a meritocracia rende bons frutos, já que impulsiona as pessoas comuns a saírem do lugar comum. Se uma empresa tiver um membro de sua equipe que não deseja ganhar uma medalha, possivelmente ele está desmotivado por não ser reconhecido ou não tem um bom líder.

A meritocracia deve ser implantada de cima para baixo na hierarquia das organizações, com regras claras de ascensão na carreira, até para que as pessoas possam se espelhar em alguém que se destaca e buscar ter o mesmo reconhecimento. E esse processo, quando isento, traz vantagens à própria organização, que ganha em produtividade e, conseqüentemente, lucratividade.

h. Comunicação estratégica

É a arte de transmitir ideias, comunicar um conceito, um processo ou dados que satisfaçam um objetivo estratégico de longo prazo de uma organização, seguindo uma série de atividades coerentes e planejadas.

A comunicação estratégica só se torna eficaz quando o líder consegue transmitir uma imagem de autenticidade para o público receptor. A maneira como a organização se comunica está

relacionada, portanto, à forma como ela e seus funcionários encaram a cultura organizacional.

Os líderes com visão prospectiva sabem que a comunicação, interna e externa, é fundamental para que uma organização se desenvolva e tenha sucesso. Dessa forma, a alta administração que investe em comunicação estratégica garante diversos benefícios. Entre os principais, podem-se destacar:

– Fortalecimento da opinião pública

É muito importante para a empresa contar com o reconhecimento do público, notadamente quando se deseja passar uma mensagem de responsabilidade e ética. Por isso, investir na divulgação de valores da marca é uma forma eficiente de comprovar que a organização não está interessada apenas em lucros, mas também em criar uma identidade singular com o seu público.

– Divulgação da marca

De fato, uma marca estruturada e forte vai atrair mais clientes, mas isso não é alcançado sem um investimento em comunicação estratégica. Um profissional qualificado para essa função vai fortalecer o nome da empresa junto ao público, escolhendo a melhor mídia para esse objetivo. Com isso, resultados efetivos poderão ser atingidos.

– Valorização dos funcionários

Uma boa comunicação estratégica vem de dentro para fora da organização, e isso significa que os funcionários precisam estar satisfeitos. Assim, eles vão colaborar para que a sociedade enxergue a empresa com bons olhos, transmitindo uma imagem positiva.

– Planejamento de investimentos

Para investir em comunicação estratégica, não é preciso gastar muito com anúncios. Pelo contrário, esse é um conceito que está relacionado

ao planejamento de quais ferramentas são mais eficazes para a divulgação.

– Domínio dos ambientes digitais

As redes sociais, *sites* e *blogs* são ambientes adequados para divulgar uma marca, mas é preciso ter muito cuidado com cada postagem. Lembre-se de que o engajamento nas redes é feito em tempo real, então é importante contar com profissionais alinhados com o objetivo do negócio para executar sua estratégia de *marketing* digital.

– Inovação no *marketing*

Na comunicação estratégica, é possível conhecer e aproveitar diversas estratégias de divulgação para o negócio. Optar por caminhos que vão além dos tradicionais para chegar até o público-alvo é garantir destaque entre as concorrências. Em tempos de *marketing* digital, os consumidores costumam apreciar essas inovações.

O processo de liderança militar insere-se no exercício do comando como desempenho funcional do comandante, complementar e simultâneo com a chefia militar. Não são processos alternativos, mas desempenhos sobrepostos (PADECEME nº 03, 1999).

A liderança não é propriamente uma atribuição funcional do comandante, mas uma atitude necessária para dar eficácia ao comando. O comandante deve exercer a liderança em sua organização, e não exatamente dizer-se líder dela. A mesma qualificação profissional que capacita o

comandante para ocupar o cargo de comando e exercer a chefia militar também o habilita para exercer a liderança na sua organização (PADECEME nº 03, 1999).

O general Ernani Ayrosa da Silva, no livro *Memórias de um soldado* (1985), destaca duas características essenciais que um líder deve ter:

Apresento-lhes somente dois vocábulos, cuja significação define o verdadeiro líder: exemplo e justiça.

Exemplo é não transigir consigo mesmo naquilo que se condena nos outros; é não exigir o que não se pode dar; é não abrir exceção em causa própria, é não usufruir sozinho o que é de direito comum.

Justiça é dar tratamento condigno a cada subordinado, é a coragem de abrir exceção para os casos que fogem à fria letra dos regulamentos, é premiar com entusiasmo e punir com bom senso, é encarar cada pessoa com a consciência de que todos são seres humanos aprisionados nas suas grandezas e suas servidões.

Por fim, a liderança estratégica é um processo contínuo, pronto para ser adequado às mudanças conjunturais, baseado em programas flexíveis e em objetivos. Na alta administração de uma instituição, os grandes líderes, normalmente, tomam decisões em curto prazo de tempo, sob pressão política, econômica, social e outras situações inéditas, que necessitam de capacitação técnico-profissional, informação e responsabilidade. 

Referências

BLANCHARD, K. **Liderança e o gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BURMESTER e HAMAMOTO. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: RAS, 2003.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 20-10: Liderança militar**. 2. ed. Brasília, 2011.

CARNEGIE, Dale. **Liderança**: Como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CARVALHAL, Eugenio de; FERREIRA, Geraldo. **Despertando as energias e o meu potencial de liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vision Editora, 2010.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do Comando**: a chefia e a liderança. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

COSTIN, C. **A importância da liderança**. RAE Executivo, São Paulo, FGV-EAESP, v. 2, nº 3, pp. 10-13, ago/out 2003.

COVEY, Stephen M. R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FURINI, Isabel Florinda. **Liderança com sucesso**. São Paulo: Ibrasa, 1994.

GOULART, Fernando Rodrigues. **Ação sob fogo! Fundamentos da motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

GREENSTEIN, F. **O Dom da Liderança**. Revista Veja, São Paulo, 23 abr 2003, Seção Entrevista, pp.11-15.

KRAUSE, Donald G. **Sun Tzu – A arte da guerra para os executivos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes**. São Paulo: Atlas, 1998.

LONDERO, Márcia. **Ciências sociais nas organizações**. Curitiba: Iesde, 2009.

SILVA, Ernani Ayrosa da. **Memórias de um soldado**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 1985.

ULRICH, D. **Liderança que leva a resultados**. HSM Management, São Paulo, v. 1, nº 42, pp. 152-158, jan/fev 2004.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.