



# PADECEME

A publicação de atualização dos diplomados da  
ECEME

Publicação semestral | Nº 01/2021



## LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
(Escola Marechal Castello Branco)  
v. 17 n. 26 - 01/2021

# PADECEME

---

---

01/2021  
Rio de Janeiro



ISSN 1677-1885

PADECEME

Rio de Janeiro

v. 17

n. 26

p. 01-77

01/2021

© 2021 PADECEME

O PADECEME é uma publicação semestral da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), de natureza acadêmica, sem fins lucrativos, baseada na política de acesso livre à informação.

#### Endereço e Contato

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. - CEP: 22290-270.  
Tel: (21) 3873-3825 / Fax: (21) 2275-5895  
e-mail: [padecece@eceme.eb.mil.br](mailto:padecece@eceme.eb.mil.br)

Os textos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da ECEME ou do Exército Brasileiro.

#### Comandante da ECEME

Gen Bda **MARCIO DE SOUZA NUNES RIBEIRO**

#### Editor

Ten Cel **ANTONIO AUGUSTO SCHENINI CUNHA JÚNIOR**

#### Comissão Editorial

Cel FLAVIO ROBERTO BEZERRA **MORGADO**  
Ten Cel **OINA ESPANHA FERNANDO OLALDE ALTAMIRA**  
Ten Cel **WILDSON PEREIRA SANTOS**  
Ten Cel **RODRIGO DAMASCENO SALES**  
Ten Cel **ANTONIO AUGUSTO SCHENINI CUNHA JÚNIOR**  
Ten Cel **FRANCISCO EDUARDO FERNANDES HENN**  
Ten Cel **OINA CHILE SANTIAGO ROBERTO AGUAYO MOYA**  
Ten Cel **OINA EQUADOR DIEGO XAVIER CATTAN BARREIRO**  
Ten Cel **OINA PARAGUAI ERICO GUSTAVO MEDINA**  
Maj **ANDERSON LUIS ALVES FIGUEIREDO**  
Maj **OINA ARGENTINA JUAN IGNACIO BASABE**  
Maj **OINA EUA NICHOLAS JOHN LOPEZ**  
1º Ten **BRUNA RENOVA VARELA LEITA**

#### Diagramador e Designer Gráfico

Ten Cel **ANTONIO AUGUSTO SCHENINI CUNHA JÚNIOR**

#### Propriedade Intelectual

Todo o conteúdo do periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons do tipo atribuição BY-NC-SA 4.0.

#### Editoração

Divisão de Doutrina da ECEME.

#### Impressão

Seção de Editoração Eletrônica - SEDEL.

#### Design gráfico da capa

Divisão de Doutrina da ECEME.  
Seção de Comunicação Social da ECEME

#### Foto da capa

Fotos de: PublicDomainPictures / Pixabay License

#### Tiragem

250 exemplares (Distribuição Gratuita)

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):

P123 PADECEME. — N. 01- . — Rio de Janeiro: ECEME,  
2002- . v. : il.; 23 cm.

Semestral

Publicada dos n.1-14 com o título PADECEME entre os anos de 2002 e 2007, volta a ser publicada com o mesmo título em 2015, dando sequência a sua numeração.  
ISSN : 1677-1885

1.DOCTRINA MILITAR. 2. DEFESA. I. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Brasil).

CDD 355

# EDITORIAL

Para a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – Escola Marechal Castello Branco – é motivo de grande orgulho e alegria publicar mais uma edição do PADECEME, tradicional revista que, neste semestre, aborda um tema empolgante e fundamental para todos nós: liderança.

A história do Brasil apresenta inúmeros exemplos de líderes, alguns deles conduzindo tropas em longas campanhas, outros perdendo suas vidas em pleno combate e muitos mudando o destino da nação. Certamente, os líderes nacionais, famosos ou anônimos, trouxeram o país ao patamar que ele ocupa hoje, provavelmente à custa de grande esforço e abnegação. Por essa razão, ao abordar a trajetória de líderes da nossa história e suas ações, renovamos o exemplo e a motivação de gerações e gerações que os seguiram, colocando o Brasil em posição de destaque no continente e no mundo.

Tratando-se mais especificamente da liderança militar e de sua inequívoca importância para as Forças Armadas, responsáveis que são pela defesa da soberania nacional, o tema torna-se disciplina curricular, tamanha sua relevância nesse contexto. Em virtude da dimensão da base territorial do Brasil e pela necessidade imperiosa do militar se fazer presente nas mais distantes guarnições, vigiando nossas fronteiras, o militar do Exército Brasileiro, em particular os oficiais e sargentos, de diversos postos e graduações, precisa, efetivamente, ser um líder. É nos Estabelecimentos de Ensino do Exército que esses líderes começam a ser forjados, tendo sua liderança posteriormente lapidada e provada nas Organizações Militares do Exército, em todo o Brasil. Desse modo, reveste-se de importância o estudo da liderança militar no processo ensino-aprendizagem e no desenvolvimento profissional militar.

Após a formação inicial e episódica dos militares nas Escolas, ao longo de sua vida profissional, quando os oficiais e sargentos irão servir no corpo de tropa, o fator diferenciador inerente à natureza da atuação do Exército Brasileiro determina o desenvolvimento da liderança. Por intermédio do BRAÇO FORTE e da MAO AMIGA, esses militares cumprem inúmeras missões, das mais distintas, por vezes ao mesmo tempo, o que forja ainda mais o verdadeiro líder. Nossos recursos humanos, no dia a dia da caserna, se preparam para o combate convencional, para a guerra de quarta geração, mas também cumprem missões de ajuda humanitária, acolhem imigrantes de nação amiga na fronteira, atuam na segurança de grandes eventos, distribuem água no Nordeste, apoiam o combate a endemias e pandemias, ajudam a sociedade por ocasião de desastres naturais, constroem estradas, estão presentes na extensa faixa de fronteira e cumprem missões de paz no exterior, dentre inúmeras outras missões. Tudo isto contribui não apenas para o desenvolvimento de importantes capacidades eminentemente militares, mas também para o amadurecimento do lado humano do profissional militar, aspecto fundamental para forjar o verdadeiro líder, pois a grandeza do Brasil e do seu Exército exige líderes extremamente capazes, aptos a conduzir homens e mulheres ao êxito, como o fez Caxias em seu passado de conquistas e de glórias.

Abordando a liderança na esfera não militar, todo país do mundo necessita de líderes capazes em sua sociedade, os quais conduzirão sua gente, empresas, organizações, agências e instituições rumo ao desenvolvimento e ao bem-estar social, aspecto que reflete a importância desse assunto para todo cidadão. Por este motivo, aliado à relevância do tópico para o processo ensino-aprendizagem no Exército Brasileiro e o desenvolvimento profissional militar, a publicação deste semestre traz artigos variados sobre o tema liderança, escritos por alunos civis do 3º Curso de Liderança Estratégica, conduzido na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, os quais abordaram, por exemplo, a relação entre liderança e ética, liderança no mundo corporativo e no marketing, dentre outros focos dados ao tema na presente edição. Desta forma, a Escola acredita cumprir sua destinação de Estabelecimento de Ensino pertencente ao Sistema de Educação e Cultura do Exército, mas também pretende ir além, contribuindo com o debate sobre a formação de líderes para a condução dos destinos do Brasil.

Por fim, como Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – Escola Marechal Castello Branco – parabeno todos os autores dos artigos e também aqueles que labutaram nesta edição do PADECEME, e faço votos para que o caro leitor possa, de modo agradável, adquirir novos conhecimentos, aplicáveis em prol da coletividade brasileira.

**General de Brigada Marcio de Souza Nunes Ribeiro**  
Comandante da ECEME

---

# SUMÁRIO

---

## A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

ASFENE MACCIANTELLI

7 - 18

---

## LIDERANÇA ATRAVÉS DA ÉTICA

VICTOR LUNETTA

19 - 33

---

## UMA VISÃO FUTURISTA DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA CONSTRUÇÃO DE LÍDERES ESTRATÉGICOS DE PENSAMENTO CRÍTICO, PÓS-MISSÃO FRANCESA, VOLTADOS PARA REPÚBLICA FEDERATIVA BRASILEIRA

JANÍLSON PESSOA CABRAL

34 - 39

---

## A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DE CHURCHILL

PAULO FERNANDO VIANNA DA SILVA

40 - 44

---

---

# SUMÁRIO

---

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE  
DESINFORMAÇÃO: PENSAMENTO CRÍTICO E  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM UM AMBIENTE  
DE PÓS-VERDADE** 45 - 53

ALEXANDRE SAMPAIO LEE

---

**OS CONCEITOS DA LIDERANÇA MILITAR  
APLICADOS AO MUNDO CORPORATIVO** 54 - 58

VAGNER DE MASCARENHAS DE SOUZA .

---

**MARKETING, LIDERANÇA ESTRATÉGICA E  
REPUTAÇÃO NA CULTURA EMPRESARIAL** 59 - 67

DANIELA NEVES ARAUJO NASCIMENTO ESTEVES

---

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA  
ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA MILITAR** 68 -77

FILIFE DOS SANTOS ANTUNES  
ANTÔNIO JOSÉ FERREIRA GOMES

---

Para manter-se atualizado sobre os assuntos relativos à Doutrina Militar, acesse os seguintes endereços na internet:

<http://www.cdoutex.eb.mil.br/>

The screenshot shows the homepage of the Portal de Doutrina do Exército. At the top, there are navigation links: "Ir para o conteúdo", "Ir para o menu", "Ir para a busca", and "Ir para o rodapé". On the right, there are links for "ACESSIBILIDADE", "ALTO CONTRASTE", and "MAPA DO SITE". The main header features the COTER logo, the text "Centro de Doutrina do Exército", and the title "Portal de Doutrina do Exército" with the slogan "AQUI RESIDE A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE!". A search bar is located on the right. Below the header, there is a navigation menu with items: "Ministério da Defesa", "Exército Brasileiro", "EME", "COTER", "Rede BIE", "Contatos", "Fale Conosco", and "Links". A secondary menu includes "EM DESTAQUE", "BIBLIOTECA DIGITAL - BDEX", "ORIENTAÇÕES INICIAIS", "ORIENTAÇÕES QO", "REVISTA", and "VIDEOAULAS". On the left, there is a section for "ACESSO AO PORTAL" with fields for "Login" and "Senha", a "Lembrar-me" checkbox, and an "Entrar" button. The main content area features a large banner with the CDOUTEX logo, the text "CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO", and a "500.000" badge. The banner image shows silhouettes of people against a sunset sky.

<https://www.doutrina.decex.eb.mil.br/>

The screenshot shows the homepage of the Doutrina Militar Terrestre website. At the top, there are navigation links: "Ir para o conteúdo", "Ir para o menu", "Ir para a busca", and "Ir para o rodapé". On the right, there are links for "ACESSIBILIDADE", "ALTO CONTRASTE", and "MAPA DO SITE". The main header features the DECEX logo, the text "Exército Brasileiro - DECEX", and the title "Doutrina Militar Terrestre" with the slogan "EDUCAÇÃO, CULTURA E DOCTRINA PARA UM EXÉRCITO CADA VEZ MELHOR". A search bar is located on the right. Below the header, there is a navigation menu with items: "Página Inicial", "Contatos do EB", and "Exército Brasileiro". A secondary menu includes "EM DESTAQUE", "ESPAÇO INTERATIVO (AVA)", "CADASTRE-SE", "ESQUEÇEU A SUA SENHA?", and "ALTERAR CADASTRO". On the left, there is a sidebar menu with items: "Histórico", "Fale Conosco", "Formulário", "Localização", "Subordinação", "INSTITUCIONAL", "Missão", "Visão do Futuro", and "Valores". The main content area features a large banner with the text "Assessoria de Doutrina" and an image of soldiers silhouetted against a sunset sky, with a military vehicle in the foreground.

# A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

Asfene Macciantelli <sup>1</sup>

Quando abordamos o tema Liderança, de um modo ou outro, nos defrontamos com três aspectos, aos quais identifiquei como essenciais e críticos, que não se fundam em si, que se entrelaçam: Conceitos, Metodologias estruturadas, Recursos e Aretologia

## 1. CONCEITOS

Os conceitos são validados na vida prática e quando fundamentados na verdade conduzem ao bem, portanto o bem se revela na vida prática, caso contrário por mais belo, valoroso, estratégico, ético e moral não correria o risco de ser obscurecido? Ora, se não é buscado, se não é revelado, se não é defendido, como será comunicado? Nesse sentido, princípios podem nortear um esforço comum organizacional seja em missões de ordem estratégica, operacional ou tática. Conaty e Charan (CONATY e CHARAM, 2010) lançam um caminho ao mencionar a importância da definição e articulação explícita de valores, citando fortes crenças da organização e comportamentos esperados. Segundo: a comunicação franca, sincera, transparente aliada a confiança, levando a uma melhor compreensão dos talentos e potencial das pessoas, concentrando-se nas necessidades de desenvolvimento para acelerar o crescimento pessoal de líderes. Os líderes inteligentes colocam a importância das pessoas antes dos números.

## 2. METODOLOGIAS ESTRUTURADAS

As metodologias estruturadas, complementarmente, auxiliam em aplicar os conceitos na vida real. Vejamos um caso emblemático no FBI – *Federal Bureau of Investigation*, e como essa agência colocou ordem na casa. Jeff Johnson foi contratado como diretor-assistente da Divisão de Tecnologia da Informação (TI) para consertar algo que todos diziam não ter conserto. Jeff tomou a decisão de cancelar um projeto que se arrastava havia quase dez anos e custara centenas de milhões de dólares. Fazia sentido para a agência assumi-lo. Jeff sabia que precisaria con-

<sup>1</sup> O autor é bacharel em Engenharia Elétrica e atualmente é consultor em gestão de processos. Foi aluno do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.



cretizá-lo, e bem. O sistema usado pelo FBI era lento e inconveniente demais para uma época de ataques terroristas e criminosos sagazes. “Quando um agente do FBI queria fazer algo, qualquer coisa, o procedimento era manual, posteriormente tinha que indexar seu próprio relatório no sistema. O controle de arquivo de casos utilizava-se de um método tão ultrapassado e falho que foi apontado como um dos responsáveis pelo fato da agência não ter conseguido “ligar os pontos” que mostravam vários ativistas da Al Qaeda entrando no país semanas e meses antes dos primeiros atentados terroristas em solo americano. Um dos escritórios desconfiava de um indivíduo, outro não sabia porque tantos estrangeiros estavam tendo tantas aulas de voo. Outra unidade tinha um homem na linha de vigilância, mas não compartilhou a informação. Ninguém no FBI foi capaz de unir todos os dados” (SUTHERLAND, 2014).

Após os ataques, a Comissão do Senado do 11 de Setembro conduziu uma investigação profunda para tentar descobrir o principal motivo pelo qual a agência permitira que o atentado ocorresse. A conclusão foi que os analistas não tinham acesso às informações que deveriam analisar. “A ineficiência dos sistemas de informação do FBI fazia com que tal acesso dependesse em grande parte das relações interpessoais do analista com indivíduos nas unidade operacionais ou com equipes que detinham tais dados” (SUTHERLAND, 2014), dizia o relatório. Os sistemas de informação do FBI eram completamente inadequados, assim concluiu o relatório da Comissão. Não havia nenhum mecanismo adequado para acessar ou compartilhar o conhecimento institucional... Os senadores levantaram questões constrangedoras, a agência se limitou a dizer: “Não se preocupem, um plano de modernização já está em andamento.” (SUTHERLAND, 2014). Esse plano era o VCF *Virtual Case File*, que supostamente mudaria tudo. Os oficiais afirmaram que só precisariam de mais 70 milhões de dólares, além dos 100 milhões já orçados, para concluir o trabalho. Para quem já leu os relatórios sobre o VCF, duas palavras saltam aos olhos: *revolucionário* e *transformação* aparecem aos montes.

Três anos depois, o programa foi cancelado. Não funcionava. Nem um pouco. O FBI gastara 170 milhões de dólares dos contribuintes para bancar um sistema que nunca seria usado – nem uma linha de código, nem uma aplicação, nem um clique. Era o mais absoluto desastre. Veja, tal fracasso não tinha a mesma dimensão de um erro da IBM ou da Microsoft. A vida das pessoas estava correndo perigo, literalmente. Era questão de vida ou morte. Na época, o senador democrata Patrick Leahy, de Vermont, então presidente do Comitê Judiciário do Senado, declarou: “Tínhamos informações que poderiam ter impedido o 11 de Setembro. Estavam

bem ali, diante de nós, e ninguém fez nada. [...] E, até onde eu vi, os problemas não foram corrigidos. [...] Talvez cheguemos ao século XXII antes de termos a tecnologia do século XXI” (DAN e GRIFF, 2006).

A agência anunciou um novo programa, o Sentinel. Realizariam os procedimentos orçamentários corretos e usariam as ferramentas de controle adequadas. Haviam aprendido a lição. O preço? 451 milhões de dólares. Prazo: quatro anos para estar em pleno funcionamento em 2009. A Lockheed Martin, empresa contratada para desenvolver o Sentinel, já gastara 405 milhões de dólares do orçamento e desenvolvera apenas metade do projeto. Esse era o status do projeto em 2010, já com um ano de atraso. Um estudo independente estimou que seriam necessários de seis a oito anos adicionais para concluir o *Sentinel*, além de mais 350 milhões de dólares dos contribuintes.

A tarefa, a missão de Johnson era encontrar uma solução para o problema. O problema era falta de pessoas inteligentes? O problema no FBI era não ter as pessoas certas nos lugares certos? O problema era uma questão de estar empregando tecnologia errada? O problema era com ética no trabalho ou com o nível inadequado de competitividade?

A questão, na realidade, era a maneira como as pessoas trabalhavam. A maneira como a maioria das pessoas trabalha. O modo como todos achamos que o trabalho precisa ser feito, porque foi assim que aprendemos. O problema era uma nova estrutura que promovesse os seguintes valores: indivíduos em vez de processos, produtos que de fato funcionem ao invés de documentação de como deveriam funcionar, colaboração com o cliente em vez de negociação com ele, responder às mudanças ao invés de seguir um plano inflexível.

Foi quando Jeff e seu líder, o diretor-executivo Chad Fulgham, examinaram o plano da Lockheed e a metodologia escolhida utilizada que era a de projeto por cascata, iniciando pelos requisitos do negócio, depois pelo projeto técnico, desenvolvimento de códigos e testes, aprovação do cliente e lançamento. A Lockheed apresentou todos aqueles lindos gráficos ao FBI. Ao examinar aquele plano Jeff e Chad perceberam que todo aquele gráfico era uma farsa completa, assim como todos os outros. Quando começaram a analisar o avanço real e o que de fato tinha sido entregue, os dois perceberam que o problema não tinha solução. Novos defeitos no sistema eram descobertos muito mais rápido do que o ritmo em que se corrigiam os velhos. Dwight Eisenhower disse em certa ocasião que se planejar para o combate é importante, mas o plano vira fumaça assim que o primeiro tiro é disparado. Pelo menos ele tinha o bom senso de não usar o planejamento por cascata ao que tudo indica.

Uma nova metodologia estruturada foi adotada, a ágil, Scrum. Mais simples, baseada na forma de como as pessoas trabalham na realidade, em vez de como elas afirmam que trabalham. “Na essência, o Scrum se baseia em uma idéia simples: quando começamos um projeto, porque não verificar a intervalos regulares se ele está indo no caminho certo e se aquilo é realmente o que as pessoas querem? E por que não se perguntar se é possível se obter resultados melhores e mais rápidos, e o que poderia estar impedindo você de fazer isso?...” Os resultados do Scrum – o objetivo do projeto, se preferir – são equipes que melhoram consideravelmente a sua produtividade” (SUTHERLAND, 2014).

Bem, essa mudança fez o Sentinel acontecer. O sistema teve um impacto impressionante no FBI. A capacidade de comunicação e compartilhamento mudou de maneira fundamental o que a agência é capaz de fazer. Somente como exemplo: um agente do FBI foi chamado quando uma conta de uma pequena empresa foi hackeada. A quantia de 1 milhão de dólares tinha sido transferida para outro país antes que os bancos americanos pudessem impedir. Usando o Sentinel, o escritório local foi capaz de coordenar uma ação conjunta com a embaixada do país destino. A embaixada alertou as autoridades locais, que por sua vez impediram que a transferência fosse concluída antes que entrasse no sistema bancário. Tudo isso aconteceu em questão de horas, algo que simplesmente seria impossível anteriormente. Era a diferença entre pegar um criminoso ou permitir que ele se safasse.

Nesse caso, pudemos verificar que dependendo da magnitude de um problema ele pode se transformar em uma tragédia. Especialmente quando temos múltiplos times, múltiplas organizações, trabalhando para entregar suas respectivas partes. O problema surge quando dizem: “Não é minha responsabilidade”. Nesse ambiente, provavelmente olharam o resultado de seu entregável pelo seu próprio ponto de vista e não pela óptica daqueles que irão recebê-lo. Então, será que houve alinhamento? Houve união em torno de um objetivo comum?

Bem, o que uma nova metodologia estruturada de trabalho pode promover, como aconteceu no caso em questão, é a união das equipes para fazer acontecer e executar projetos de qualquer magnitude, e isso exige que todos enxerguem a meta final e façam entregas parciais para atingí-la. Criar valor concreto e criá-lo na realidade, que possa ser verificado a curtos espaços de tempo é muito mais importante do que preencher formulários, procedimentos e reuniões. Ciclos curtos de inspeção e adaptação podem eliminar rapidamente o que constitui um desperdício óbvio de esforço. Isso tudo tem relação direta com o comportamento das pessoas, que trataremos a seguir.

### 3. RECURSOS E ARETOLOGIA

Nos concentraremos aqui nas pessoas, o mais fundamental para toda e qualquer organização. São as pessoas que fazem acontecer no nível estratégico, operacional, tático. Os líderes são pessoas e pessoas podem ser líderes a desenvolver. Nosso foco é o que denominamos *Vital Magnanimous Leadership*, liderança vital magnânima, conceito baseado na Aretologia – que é a ciência da virtude, e como ela pode energizar pessoas, organizações, instituições e a sociedade, se aplicada na realidade.

Não se nasce líder, chega-se a líder (HAVARD, 2011). A essência da liderança é o caráter, pois “É através do caráter que se exerce a liderança”, afirma Peter Drucker (DRUCKER, 2005). Warren Bennis, colega de Drucker, tem a mesma opinião: “Liderança é outra palavra para designar coerência” (BENNIS, 1997). Bem, a coerência e o equilíbrio não surgem espontaneamente. Temos de adquiri-lo. Esse esforço já constitui um ato de liderança. Veja, a liderança não está relacionada com o temperamento. O temperamento é determinado pela natureza. O temperamento de uma pessoa é fleumático ou sanguíneo, não por ela o ter escolhido, mas porque a natureza assim o decidiu.

A liderança só pode ser uma questão de caráter. O caráter não nos é imposto pela natureza: podemos modificá-lo, modelá-lo, fortalecê-lo e, ao agirmos assim, adquirirmos a coerência, a constância e o equilíbrio de que fala Bennis.

Fortalecemos o nosso caráter, como diz Havard (HAVARD, 2011), pela prática de hábitos morais, denominados virtudes éticas ou virtudes humanas. Ao agir assim, o caráter produz uma marca indelével no nosso temperamento, o qual deixa de comandar a personalidade. As virtudes são qualidades da inteligência, da vontade e do coração. Conferem força ao caráter e estabilidade à personalidade e são adquiridas mediante a repetição de atos. Significa que devem se expressar no modo de ser do líder, em seu dia a dia, na vida.

A virtude é uma força dinâmica, a palavra da qual é originada vem do latim, *virtus*, que significa “força” ou “poder”. Cada virtude quando praticada habitualmente, melhora a nossa capacidade de agir, nosso caráter e é através do caráter que se exerce liderança.

Quais são as virtudes principais, cardeais, das quais todas dependem? Bem, Platão e o livro da Sabedoria as confirmam: “A sabedoria ensina a temperança e a prudência, a justiça e a fortaleza: não há ninguém que seja mais útil aos homens na vida” (BIBLIA, Sabedoria 8,7). É necessário mencionar outras virtudes fundamentais: a magnanimidade e a humildade.

Essas seis virtudes morais são também conhecidas como virtudes humanas ou naturais, os três termos dizem respeito à mesma coisa. Essas seis virtudes nos permitem:

- Prudência: tomar boas decisões.
- Fortaleza: manter o rumo e resistir a qualquer tipo de pressões.
- Autodomínio ou Temperança: submeter as paixões ao espírito e dirigi-las à realização da nossa missão.
- Justiça: dar a cada um o que é seu e entrar no coração dos outros.
- Magnanimidade: corresponder à vocação, realizar a nossa missão, estabelecer objetivos pessoais elevados, nobres, para nós mesmos e para os outros.
- Humildade: ultrapassar o nosso ego e servir os outros de forma habitual.

As virtudes não são um substituto da competência profissional. São mais uma parte substancial dela. Posso ter um doutoramento em Psicologia e trabalhar como consultor, mas, se me falta prudência, que conselho vou dar aos meus clientes? Posso ter um MBA e ser diretor-geral de uma multinacional, mas, se carecer de fortaleza, poderei manter as minhas decisões em face de uma intensa oposição? Posso estar comandando as forças especiais, mas se faltar magnanimidade e humildade, não ficarei estancado como indivíduo e como líder, conduzindo a missão para as areias movediças da mediocridade?

A competência profissional é muito mais do que a simples posse de uns conhecimentos acadêmicos: envolve a capacidade de utilizar bem esses conhecimentos para fins proveitosos.

O que caracteriza um líder é a sua magnanimidade e a sua humildade. O líder tem um sonho, do qual invariavelmente nascem um ideal e uma missão. A magnanimidade é a virtude que produz nele esse elevado estado do espírito.

Mas a liderança não consiste apenas em pensar grande. Um líder é sempre um servidor: um servidor dos seus companheiros, dos seu empregados, dos seus filhos, dos seus concidadãos, um servidor de toda a humanidade. A essência do serviço é a humildade. Ao praticar a humildade, o líder respeita a dignidade co-natural daquele a quem serve e, em particular, a dos que participam numa missão comum.

Magnanimidade e humildade são virtudes inseparáveis na liderança. A magnanimidade é a origem das ambições nobres, a humildade canaliza essas ambições para o serviço aos outros. Se a magnanimidade e humildade – que são os pilares da liderança - são virtudes do coração, já as virtudes cardeais da prudência, fortaleza e autodomínio – que constituem os alicerces da liderança – são sobretudo virtudes da inteligência e da vontade. Dentre as virtudes cardeais, a prudência é a mais importante: para dirigir com eficácia, precisa-se sobretudo de capacidade para tomar boas decisões.

Ao gerar confiança, a virtude cria o espaço necessário para que entre em jogo a liderança. Aqui a humildade e a prudência são vitais: a confiança surge quando os outros sabem que tenho o desejo de servi-los e desaparece quando descobrem que sou incapaz de tomar boas decisões.

A magnanimidade e a humildade são, pois, virtudes que caracterizam o líder.

A magnanimidade é a força que leva o espírito a lançar-se a coisas grandes. Todo aquele que procura a grandeza e se esforça por estar a altura dela é magnânimo. A magnanimidade mergulha as suas raízes numa firme confiança nas mais altas possibilidades da natureza humana. “A magnanimidade é um ideal cujas raízes são a confiança no homem e na grandeza que lhe é inerente. É a virtude da ação, a forma suprema da esperança humana. A magnanimidade é capaz de definir os parâmetros de uma vida inteira, transformando-a profundamente, emprestando-lhe novos sentidos e dando lugar a um florescimento da personalidade. Trata-se da primeira virtude característica do líder” (HAVARD, 2019).

Vamos para o exemplo do General Charles de Gaulle, que se recusou a aceitar a capitulação da França perante os nazistas em 1940. Embora fosse um general de brigada, desconhecido pela quase totalidade de seus compatriotas, De Gaulle estava convicto de que precisava vingar a honra da França e conclamar sua nação à resistência (e o fez no dia 18 de junho de 1940), por meio de um famoso comunicado endereçado aos franceses e transmitido pela rádio BBC. Mas a visão que tinha dessa tarefa a cumprir foi precedida por uma fé inabalável em sua própria

dignidade e grandeza pessoais. Isso aparece em suas Memórias de Guerra: “Por mais limitado e solitário que eu fosse – e justamente porque o era –, fazia-se necessário que eu subisse às alturas e nunca mais voltasse a descer” (DE GAULLE, 1964).

Quando Darwin Smith tornou-se CEO da Kimberly Clark, a empresa tinha uma posição segura em seu segmento. Smith, no entanto, acreditou que era possível ir muito mais longe. Sua visão elevada de si mesmo permitia que ele definisse um objetivo: alcançar a grandeza ou perecer. Ele decidiu vender todas as fábricas que então produziam papel revestido – principal fonte de receitas da empresa – e usou o dinheiro para dar início à produção de itens de consumo, o que colocou a empresa em competição direta com os líderes do mercado, a Procter & Gamble e a Scott paper (HAVARD, 2011). Tal decisão representou uma virada espetacular no destino da Kimberly-Clark: transformou a empresa em líder mundial em produtos de papel destinados ao consumidor final.

A percepção que Smith tinha sobre seu próprio valor e sua própria dignidade fez surgir nele um desprezo mal disfarçado pela opinião de massa. Analistas de Wall Street e da mídia especializada debocharam da decisão que ele havia tomado, estavam certos de que ele fracassaria. Smith não quis saber qual era a opinião geral.

Aristóteles afirma a grandeza do homem que declara sua autonomia em relação ao mundo por temer que o destino lhe destrua. Tomás de Aquino, no entanto, afirma a grandeza do homem que conquista o mundo por acreditar que o mundo é criação de Deus.

A magnanimidade é a virtude da ação. Para o verdadeiro líder, a ação sempre deriva da autoconsciência, jamais pode ser reduzida a mero ativismo e nunca se degenera em vício pelo trabalho. Aqueles que não são líderes agem meramente para alcançar objetivos preestabelecidos, ou para escapar de si mesmos e preencher o vazio de sua vida interior.

Portanto, chegamos a uma questão crucial, a de que “não é possível dar sentido, mas somente encontrar o sentido. O sentido de uma pessoa, coisa ou situação, não pode ser dado. Tem que ser encontrado pela própria pessoa – mas não dentro dela, porque isto iria contra a lei da autotranscendência do existir humano. Não se trata de injetar sentido nas coisas, mas sim de extrair o sentido delas, de captar o sentido de cada uma das situações com que nos defrontamos” (FRANKL, 2016).



Bem, todo líder é uma pessoa e é salutar sabermos quem somos. Joseph Ratzinger (RATZINGER, 2005) nos fala claramente sobre: “Há o esvaziamento das almas que perderam a consciência da dignidade e do caminho do homem. Os desertos exteriores multiplicam-se no mundo, porque os desertos interiores tornaram-se tão amplos...E só onde se vê Deus, começa verdadeiramente a vida. Só quando encontramos em Cristo o Deus vivo, conhecemos o que é a vida. Não somos o produto casual e sem sentido da evolução. Cada um de nós é o fruto, o resultado de um pensamento de Deus. Cada um de nós é querido, cada um de nós é amado, cada um é necessário”.

Se a magnanimidade afirma nossa própria dignidade e nossa própria grandeza, a humildade afirma a dignidade e a grandeza dos outros. Liderar é trazer as pessoas para perto em vez de empurrá-las para longe, é ensinar em vez de dar ordens, é inspirar em vez de repreender. Dessa forma, a liderança tem menos a ver com demonstrações de poder do que com a capacidade de conferir poder aos outros. Praticar a humildade é despertar a grandeza naqueles que estão ao nosso redor, dar-lhes a possibilidade de realizar plenamente seus potenciais humanos. Nesse sentido, o líder é sempre um professor e um pai (ou uma mãe). Seus “seguidores” são aqueles a quem o próprio líder serve. Notemos a declaração, que deveria ser lembrada por todo líder, sobre este aspecto (BÍBLIA, marcos 10,45): “..o Filho do homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em redenção de muitos.”

A humildade, assim como a magnanimidade, inflama as almas generosas ao mesmo tempo em que aterroriza as egoístas. E, no entanto, é mais fácil falar sobre a magnanimidade do que sobre a humildade, pois muitos querem ser grandes, mas poucos querem servir. O fato é que não se pode ser grande quando não se tem disposição para servir aos outros. É precisamente servindo aos outros que nos tornamos grandes.

John Wooden, um dos mais célebres técnicos de baseball dos Estados Unidos, vencedor de dez títulos nacionais num período de doze anos, costumava dizer: “A grandeza pessoal de um líder se mede pela sua capacidade de despertar a grandeza nos homens que lidera” (WOODEN, 2007).

Ora, a Liderança não é um exercício de individualismo. Na magnanimidade não pode haver egoísmo – essa força que nos impele a negar a importância dos outros ao mesmo tempo em que exageramos a nossa. Soloviev nos alerta: “O erro e a perversão fundamentais do egoísta não residem nessa autoconsciência e nesse respeito absoluto que ele tem por si, mas sim em negar injustamente a importância dos outros após ter atribuído a si próprio uma importância incondicional” (SOLOVIEV, 2010).



Além de reconhecer nossa dignidade e grandeza, temos de reconhecer a dignidade e a grandeza dos outros, e devemos também servir-lhes. Por meio dessa magnanimidade humilde, é que um líder desperta a grandeza dos outros.

Ouvir a voz da consciência e viver de acordo com ela é sempre algo heroico. O líder não permite que sua consciência seja sufocada pela infidelidade, pela busca do conforto ou pelo desejo irrefletido de seguir o caminho mais fácil. Seguir a voz da consciência é tarefa difícil, mas também essencial para quem pretende ser um líder e viver de maneira virtuosa.

Por outro lado, todos aqueles que, não tendo nenhum sentido moral, são incapazes de crescer na virtude e se veem obrigados a liderar não pelo caráter (já que não o possuem), mas sim por relações humanas que frequentemente degeneram em manipulação. E o resultado é sempre o mesmo: muito som e fúria, mas pouca grandeza e criatividade. Pode-se dizer, em resumo: um vácuo de liderança autêntica.

Magnanimidade não é o mesmo que megalomania. Para ser magnânimo é preciso possuir a virtude da prudência, isto é, da sabedoria prática. A prudência é a luz que guia todas as virtudes, porque revela qual deve ser o comportamento virtuoso em cada situação. Quando não somos prudentes não temos condições de distinguir o comportamento megalomaniaco do comportamento magnânimo. Lênin e Hitler praticavam a sordidez, não a prudência. Foram megalomaniacos, não magnânimos. Não se interessavam pela prudência, uma vez que também não se interessavam pelo bem. Alguns autores dizem que Lênin e Hitler exerciam uma liderança livre de valores. Na verdade, o que exerciam não era liderança de maneira nenhuma, mas sim manipulação, e de tipo decididamente diabólico.

Ou a liderança é virtuosa ou não é.

Magnanimidade e autoestima são coisas diferentes e não devemos confundi-las. Magnanimidade é uma virtude, autoestima é meramente uma sensação (o que não significa que seja ruim). A virtude é estável e objetiva, as sensações tendem a ser instáveis e são sempre subjetivas. Uma pessoa pode acordar de manhã com a autoestima lá no alto e ir para a cama à noite sentindo-se péssima consigo mesma. A magnanimidade diz respeito ao que se é, a autoestima diz respeito ao que se possui. Um homem pode ser pusilânime e, ao mesmo tempo, possuir grande autoestima. Da mesma forma, um homem magnânimo pode ter a autoestima enormemente baixa. Sentir-se bem consigo mesmo não é o mesmo que conquistar grandeza pessoal ou ter consciência de seus próprios dons e talentos. A adulação é suficiente para que nos sintamos bem com nós mesmos. Enquanto a magnanimidade advém do autoconhecimento, a autoestima depende de como os outros nos veem.

Para crescer em magnanimidade, devemos buscar a companhia de pessoas de excelência, conscientes de sua dignidade e que a manifestem na maneira como vivem.

A vocação é um chamado ao ser, ao passo que a missão é um chamado ao fazer. A vocação nos chama a ser de uma certa maneira, a missão nos chama a fazer alguma coisa. A vocação é sempre um chamado divino, enquanto a missão é por vezes o resultado de reflexões humanas. Sem uma vocação, a liderança é desprovida de propósito, sem uma missão, é desprovida de substância.

Bem, o inverso da magnanimidade é a pusilanimidade – a crença equivocada de que somos incapazes de grandes coisas. A pusilanimidade tem raiz no medo do fracasso. O medo alimenta o desconsolo, que, por sua vez, paralisa a alma e destrói nossa habilidade de realizar grandes coisas. Não devemos ter medo do fracasso.

É importante analisar este aspecto com mais acuidade. Trata-se do Choque Entrópico. Pierluigi Piazzi (PIAZZI, 2015) nos dá uma direção: Vamos lançar mão da termodinâmica aqui. Para quem nunca estudou termodinâmica, poderia dizer que a entropia de um sistema é o grau de desordem desse sistema. E nem sempre a desordem é algo ruim, algo negativo. É na desordem gerada pelas crises que surgem novas idéias, novos conceitos e até soluções para problemas que, antes da ocorrência da desordem, eram tidos como insolúveis. Outro conceito importante é o da homeostase. O que é a homeostase? Trata-se da tendência que sistemas têm de assumir um estado de equilíbrio. Se não fosse a homeostase, estaríamos oscilando entre febres cavалares e tremores gelados. Nosso organismo é homeostático, nossa vida é homeostática. Se nada acontecer, o sistema ficará acomodado nesse estado. No fundo, é o que acontece com a vida da maioria das pessoas. É a rotina que tem medo de mudança. O papel da liderança é dar um choque entrópico para que a organização não se acomode na situação confortável em que se encontra (a de homeostase organizacional) promovendo mudanças com sentido, e sentido para o bem e que possam ser comunicadas adequadamente. Essa percepção da magnanimidade da missão de liderar tem que ser incorporada na crença pessoal do líder e é ele, primordialmente, quem deve estar convictamente convencido, antes de querer convencer a outros.

Liderar não é tarefa fácil para aqueles que não querem mudar a si mesmos. Como dizem nas forças especiais: “O único dia fácil foi ontem.”

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **Learning to Lead a Workbook on Becoming a Leader**, Nicholas Brealey Publishing, 1997.
- BIBLIA, **Evangelho de São Marcos**. Português. *In*: Bíblia Sagrada Ave Maria. Versão dos Monges Beneditinos de Maredsous (Bélgica). São Paulo. Ed. Ave-Maria, Cap. 10, vers.45
- \_\_\_\_\_, **Livro da Sabedoria**. Português. *In*: Bíblia Sagrada Ave Maria. Versão dos Monges Beneditinos de Maredsous (Bélgica). São Paulo. Ed. Ave-Maria, Cap. 8, vers. 7
- CONATY, Bill; CHARAM, Ram. **The Talent Masters, why smart leaders put people before numbers**. 2010.
- DAN, Eggen; GRIFF, Witte. The FBI's Upgarde That Wasn't, \$170 Million Boughtan Unusable Computer System. **Washington Post**, 18 ago 2006.
- DE GAULLE, Charles. **The Complete War Memories of Charles de Gaulle**. Caroll & Graf Publishers, NY, 1964.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. Elsevier, Oxford, 2005.
- HAVARD, Alexandre. **Virtuous leadership**, 2011.
- HAVARD, Alexandre. **Created for Greatness: The Power of Magnanimity**, 2019.
- FRANKL, Viktor E. **Sede de sentido**, Ed. Quadrante, 2016.
- PIAZZI, Pierluigi. **Inteligência**. Ed. Aleph, 2015.
- RATZINGER, Joseph. **Mass, Imposition of the Pallium and Conferral of the fisherman's ring for the beginning of the Petrine Ministry of the Bishop of Rome**, Homily of His Holiness Benedict XVI, Libreria Editrice Vaticana, 24 apr. 2005.
- SOLOVIEV, Vladimir. **O sentido do amor**, Ed. Monte Carmelo, 2010.
- SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: The art of doing twice the work in half the time**. 2014.
- WOODEN, John. **Wooden on Leadership**, McGraw-Hill, 2007.

# LIDERANÇA ATRAVÉS DA ÉTICA

Victor Lunetta <sup>1</sup>

## 1. HARMONIA OCULTA

Inúmeros são os contextos em que o ato de liderar se manifesta: na vida pessoal - através da autodeterminação e controle individual -; na seara familiar - concretizada na chefia do lar; e assim sucessivamente, cada qual com suas idiossincrasias, seja em associações, empresas, entes públicos, organismos internacionais, et cetera.

Da mesma maneira, múltiplas são as competências adequadas para lideranças alcançarem sua missão: dos *soft* aos *hard skills*<sup>2</sup>, erudição à experiência, sentimento à razão.

Entretanto, assim como um edifício começa a ser construído a partir da sua fundação, o conjunto de competências que equipa indivíduos para a liderança, mesmo que estes não saibam, segue diretrizes mais profundas.

São as raízes de uma árvore que a permitem resistir às intempéries, absorver nutrientes e mesmo se comunicar com as demais, como já cientificamente comprovado, através dos fungos nelas fixados. Dadas as devidas proporções, é possível ao vegetal sobreviver rigorosas temporadas desprovido das folhagens, porém quando privado das raízes, inicia seu fim.

Padrões evidenciam a universalidade contida em toda manifestação da existência, prova incontestável de uma harmonia oculta existente em e entre todas as coisas, como definida por Heráclito (OSHO, 1982). É observando a natureza que somos capazes de traçar paralelos, melhor compreendendo tanto o mundo quanto nós mesmos.

---

1 O autor é bacharel em Direito pela PUC/RJ e atualmente é diretor da Potentia, advogado e conselheiro de ética para o Instituto Compliance Rio. Foi aluno do 3º. Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

2 Segundo a Consultoria TheBalance, *soft skills* são conhecimentos subjetivos, como **oratória** ou **gestão do tempo**; *hard skills* são habilidades mais “ensináveis”, quantificáveis, tradicionalmente ensinadas através de cursos, como **idiomas**, ou **programação**, dentre outros.

Analogamente, ao tratarmos de liderança, o conhecimento acumulado pelo líder é mero ferramental, que será recrutado, desenvolvido e orientado a partir do real fundamento que guia seu titular: a ética.

## 2. ÉTICA INDIVIDUAL

A emoção do Ideal - Quando orientas a proa visionária em direção a uma estrela, e desdobras as asas para atingir tal excelsitude inacessível, ansioso de perfeição rebelde à mediocridade, levas em ti o impulso misterioso de um Ideal. É áscua sagrada, capaz, de te preparar para grandes ações. Cuida-a bem; se a deixares apagar, jamais ela se reacenderá. E se ela morrer em ti, ficarás inerte: fria bazófia humana. (INGENIEROS, 2017)

Muitas são as escolas da ética, porém, invariavelmente, todas se voltam para o questionamento acerca do elemento comportamental humano e a adequada forma de se viver.

Segundo o dicionário Michaelis, este é o:

Ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral, tais como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, os fundamentos da obrigação e do dever, tendo como base as normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano.

Destacam-se, na anterior definição, dois elementos fundantes: primeiro, a finalidade e sentido da vida humana - ambiente em que se realiza a existência individual; e, em segundo lugar - corolário lógico do primeiro - as normas que norteiam seu comportamento.

Em suma, a ética trata do estudo dos elementos que sumarizam a existência, propósito e realidade do sujeito sob análise. Neste caso, ao se falar do Homem, este age, assume obrigações e cumpre deveres em atendimento ao seu propósito, à sua razão de existir, e à sua ética.

Conhecidas são as técnicas e cursos voltados para o aperfeiçoamento individual que utilizam o autoconhecimento como inspiração. Desde a psicanálise freudiana até o coaching profissional, a busca pelo interior do indivíduo é o pressuposto de sua realização.

Verdadeiramente se conhecer é, portanto, ponto de partida para compreender os objetivos humanos. Significa somar suas predileções com intrínsecas necessidades, seja em nível individual, familiar, social ou profissional, resultando no mais próximo possível de uma vida plena.

A ética individual naturalmente influencia o processo de tomada de decisão humana, que pode ser estudado segundo as perspectivas psicológica, cognitiva e normativa (KAHNEMAN; TVERSKY, 2000). Isto significa, objetivamente, que elementos formadores das perspectivas anteriormente citadas, como necessidades, preferências e valores - estes últimos, objeto de nosso maior interesse - conjuntamente ao ambiente, formam a matriz das variáveis envolvidas ao realizar escolhas.

Segundo estudo desenvolvido pelos psicólogos Suzanne Scott e Reginald Bruce (SCOTT; BRUCE, 1995), existem cinco tipos diferentes de tomada de decisão, a saber: espontânea, aversiva, dependente, intuitiva e racional. Dentre esses, é o último que ora interessa, por se constituir mais aprofundado e dotado do maior número de informações e opções para o ato de decidir.

A fim de conectar a ética pessoal à realidade organizacional, tomemos a postura de um líder, quando confrontado com problema que exige sua intervenção: embora aparentemente o primeiro estágio - posto ser, de todo o processo, o único fato perceptível e externalizado -, sua ação concreta e imediata é justamente o último momento da tomada de decisão. Trata-se de manifestação superficial e mecânica, pontualmente responsiva ao problema interpretado pelo tomador da ação.

Na hipótese de um presidente que recebe relatório indicando déficit orçamentário no ano fiscal vigente da empresa sob sua gestão, sua ação poderia ser uma dentre muitas<sup>3</sup>, ora reduzidas, por didatismo, às seguintes duas: (1) realizar reunião do conselho de administração para solicitar opiniões de seus pares; ou (2) unilateralmente realizar cortes em despesas, tomando integralmente para si a responsabilidade da solução.

Em momento anterior ao agir, há uma camada de mecanismos ou crenças mediadas que o motivam; trata-se do campo das interações existentes entre o líder decisor, isoladamente considerado, e o mais superficial contexto - ou seja, a situação que demandou resposta.

3 Atualmente muito menos flexíveis em termos de liberdade de ação, em função das inúmeras mudanças culturais corporativas implementadas desde a década de 1970 com o advento da Governança Corporativa, e os mecanismos de *compliance*, que criam processos automáticos, preservando os interesses dos demais *stakeholders*, blindando-os contra eventuais arbitrariedades de um presidente, ou diretor do conselho.

Esse campo de interações perpassará experiências anteriores do presidente, como acontecimentos experimentados em outras empresas que presidiu no passado; o conhecimento que tem do temperamento do seu atual conselho; sua predisposição para trabalhar em equipe; ou, ainda, as lições aprendidas quando cursara mestrado em administração empresarial. Tais elementos constroem possíveis escolhas sobre qual ação tomar, em distintos momentos da sua leitura empírica, emocional e intelectual.

Finalmente, e bem mais afastada de nossa percepção, repousa a ética, ou seja, a essência daquele líder decisor: trata-se do balizamento que enlaça seu propósito absoluto, prévia e autonomamente eleito. Se o indivíduo fosse um computador, sua ética seria como o código de programação que descreve como o indivíduo responde no seu mais íntimo reduto; quase uma conexão entre intelecto e biologia. É através dela que as leituras e escolhas do campo de interações anterior serão tratadas, de forma mais ou menos prioritária. É através da sua repetição que advém o hábito e a natureza ensaiada do seu titular.

Neste estágio de puro significado – o da análise ética - reside a chave do propósito do decisor, que nesse plano prioriza suas crenças de forma totalmente individual, organiza os blocos de conhecimento intermediário que justificarão sua linha de raciocínio, e cria todas as condições para harmonizar a exteriorização do ato com uma narrativa coerente com sua finalidade existencial.

Isto significa, portanto, que em uma camada mais superficial, o ambiente apresenta ao decisor - esteja ele em posição de comando ou subalterna - o problema a ser enfrentado; em seguida, sua estruturada coleção de conhecimentos e experiências prévias instruirá quais potenciais caminhos poderiam ser seguidos; finalmente, é a ética que resolverá quais dessas estruturas serão recrutadas para concretizar dada ação, segundo seu caráter, seu ethos.

Insofismável, portanto, a relevância que o conjunto de valores e entendimentos de dado indivíduo acerca da sua existência influenciarão por completo o resultado das decisões por si tomadas, cada qual única nos mais variados contextos.

### **3. ÉTICA ORGANIZACIONAL**

Segundo o entendimento vigente na era clássica, a qualidade ética dos habitantes condicionava a qualidade da vida na polis, cidade dos gregos da antiguidade.

No caso de empresas, a correlação com a realidade humana individual é facilmente justificada pelo fato daquelas não passarem da reunião de dois ou mais sujeitos com interesses afins.

O mesmo raciocínio se aplica no âmbito de uma associação, diretório acadêmico, departamento ou qualquer coletivo de indivíduos organizado em torno de propósito comum.

Entretanto, antes de esmiuçarmos os elementos que ultimamente colaboram para o otimizado alcance desse propósito, necessário se faz citar duas forças, que podem ser tanto concorrentes quanto concordantes, na concretização da ética global de uma organização: a primeira, relativa ao propósito específico da própria entidade, e a segunda, à qualidade da gestão e liderança.

### **a. Propósito de uma Entidade**

Toda coletividade possui seu racional interno, sua lógica de ser. Nas organizações formalmente constituídas, não é diferente.

Uma das formas de melhor iniciar um cronograma ou estruturação organizacional é através do planejamento estratégico. Como bem colocado por Joper Padrão em sua obra “Clubes de Serviços” (PADRÃO, 2019), no modelo de Paulo de Vasconcelos Filho e Dernizo Pagnoncelli, que visa ordenar o pensamento de equipes a partir de etapas sequenciais, entendemos que essa técnica parte de pressupostos mais aprofundados para os mais emergentes. Inicia-se, portanto, com propósito social, passando respectivamente por: missão, valores, análise do ambiente, visão e, finalmente, metas.

Ou seja, de forma prática, tal demonstra como a construção dos processos e projetos parte da anterior compreensão da sua razão de ser, que uma vez conhecida, balizará os objetivos e valores fundantes daqueles.

Finalisticamente, determinado conjunto de valores - ou ética - fará mais ou menos sentido na construção de determinada entidade. Esta compreensão é importante, embora grande parte das empresas careçam do entendimento formal sobre sua missão, visão, valores ou propósito. Analogamente a indivíduos sem rumo claro traçado para a vida, trata-se de entidades que, quando muito, tão somente sobrevivem ou simplesmente prosperam muito abaixo do seu real potencial.

Em pleno século XXI, não apenas a informalidade, como o amadorismo perduram no mercado, fruto de um ambiente “oceano azul” - onde negócios me-



nos expressivos surgem e até subsistem temporariamente não pela competência, mas pela leniência de ambientes pouco competitivos; ou, ainda, pelo fenômeno da “moda empreendedora”, altamente estimulado nas últimas décadas, visando amenizar os riscos das transformações oriundas da convergência tecnológica da quarta revolução industrial.

O esboço ético da entidade repousará na correta estipulação de parâmetros que melhor definam o binômio propósito - que congrega objetivos e características do empreendimento - com eficiência operacional - posturas aptas a gerar resultado.

Ironicamente, as virtudes adequadas para a entidade sob análise acabam sendo uma adaptação daquelas enunciadas para seu líder. Assim sendo, uma vez exaurido o capítulo a seguir, pode-se utilizá-lo de forma similar - consideradas as devidas adaptações - para o esboço da ética de uma organização.

## **b. Qualidades de Liderança ou Virtudes**

[...] Se lhes dou esses detalhes sobre o asteroide B 612 e lhes confio o seu número, é por causa das pessoas grandes. As pessoas grandes adoram os números. Quando a gente lhes fala de um novo amigo, elas jamais se informam do essencial. Não perguntam nunca: “Qual é o som da sua voz? Quais os brinquedos que prefere? Será que ele coleciona borboletas?” Mas perguntam: “qual é a sua idade? Quantos irmãos tem ele? Quanto pesa? Quanto ganha seu pai?” Somente então é que elas julgam conhece-lo. Se dizemos às pessoas grandes: “Vi uma bela casa de tijolos cor de rosa, gerânios na janela, pombas no telhado...” elas não conseguem, de modo nenhum, fazer uma ideia da casa. É preciso dizer-lhes: “Vi uma casa de seiscentos contos”. Então elas exclamam: “Que beleza!”. (SAINT-EXUPÉRY, 1996)

Quais são os seus valores?

Questão eminentemente humana - e também por esse motivo, diversa e polêmica, podendo receber contribuições semelhantes ou divergentes de indivíduos das mais variadas idades, origens e profissões, os princípios e valores que fazem de uma pessoa boa companheira, cônjuge, amiga, parente, subordinada, ou finalmente, chefe, seguem através das gerações controvertidos e reinterpretados, de acordo com a sociedade e os costumes de cada tempo.

São inúmeros os arquétipos e encargos exercidos pelo homem, e dentre eles ora será discutida a posição do líder organizacional em qualquer contexto, de uma jovem turma de escoteiros a complexas sociedades empresárias.

Uma organização, coletivo, família ou qualquer forma de aglomeração humana, usual e espontaneamente - excetuadas excentricidades, como grupamentos holocráticos<sup>4</sup> - demanda o encargo da liderança, que servirá a, ultimamente - mesmo não conscientemente assumida -, decidir e fomentar ações em benefício do grupo. A realidade não difere muito no caso dos animais, que também se organizam em torno de matilhas, alcateias, bandos, e assim sucessivamente, mais frequentemente do que não incentivados por um alfa.

E se há liderança, por natural antagonismo, há liderados. Neste sentido, características relacionadas ao líder devem ser pelos seus liderados apreciadas ou, na mais rigorosa das análises, minimamente eficazes em promover uma adequada gestão.

A questão fundamental subjacente talvez seja, portanto, como melhor traduzir e apresentar essas capacidades de um líder ideal. A tais características, ou capacidades, chamaremos de Virtudes.

Para a missão de encontrá-las, opta-se por elementos universais, compreensíveis, que são as referências linguísticas para enunciar e, em seguida, delas derivar reflexos e valores afins.

Cumprir citar que, em razão da forma como se estrutura a dinâmica de um grupo composto por líder versus liderados, as virtudes acabam por frequentemente se concretizar mais na visão que liderados têm do seu *princeps*<sup>5</sup>, do que na sua real dotação.

Sublinha-se que, dentro do estudo ora realizado, a ética e seu conjunto de valores regentes da liderança de qualidade devem também, concomitantemente - sendo este fato de interesse mais para o domínio da administração que o da ética filosófica - viabilizar precisa condução do negócio ao destino que se lhe propõe.

4 E mesmo na Holocracia, há hierarquia. Sua estrutura é baseada em círculos relativamente autônomos e auto-geridos, pois há uma cadeia de metas entre os círculos - um gerindo o outro, podendo inclusive “desligá-lo” do sistema holocrático.

5 Na Roma imperial, usou-se o termo *princeps civitatis*, originado na acepção de “primeiro cidadão romano” – poder supremo cedido a Gaius Iulius Caesar Octavianus Augustus, em 27 A.C. Emprega-se aqui o termo como sinônimo de líder em razão da forte cultura Romana da liderança. Historiadores afirmam ter sido Augusto o mais respeitado de todos os mandatários de Roma, em razão do justo, forte e harmonioso comando que manteve do Senado e sociedade durante seu governo, com reflexos que perduraram, em teoria, aproximados dois séculos – a conhecida Pax Romana. Muito se fala acerca dos valores que propalava como essenciais para uma escorreita vida, exigindo seu amplo cumprimento, inclusive e principalmente por parte da elite Romana (isonomia). Como gravado na lápide de sua família, até hoje na Ara Pacis: “pax, concordia, pietas, humanitas et copia”, ou “paz, harmonia, piedade, humanidade e riqueza (ou abundância)”. Ademais, segundo (EDER:2005), defendia a ideia da superioridade Romana, com a missão de governar o mundo, eternizado pelas palavras de Virgílio: “tu regere imperio populos, Romane, memento”, em português “Romano, lembre, por sua força, de governar os povos da Terra!”.

Tenha-se por esclarecido que nenhuma das características adiante elencadas foram recrutadas por base moralista ou espiritual - embora, menos surpreendentemente do que muito, encontram guarida na maior parte dos manuais de boas práticas<sup>6</sup> e livros sagrados<sup>7</sup> existentes; perfazem, pois, verdadeiros axiomas, profundamente conectados a qualquer sorte de empreendimento humano.

Há uma insofismável, invariável e concreta subordinação de consequências colhidas com as respectivas ações - sendo a omissão também uma espécie de agir - empregadas, isolada ou conjuntamente, dentro ou fora de um contexto organizacional. Neste sentido, lembremo-nos do caso hipotético do presidente decisor no início deste artigo: estamos no plano puramente analítico, racional.

Quais seriam, portanto, sob esse prisma, as Virtudes que modelam líderes adequados?

Sintetiza Saba (SABA, 2012, *apud* COSTA, 2016) os valores ou características fundamentais encontradas em um líder: “entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade, confiança e conhecimento”.

Para responder à indagação de maneira pormenorizada, contudo, detectar-se-ão virtudes comumente associadas a uma boa gestão, para delas extrair, como lógico corolário, múltiplos valores que, imbuídos nos supostos líderes, os conduzem a acertadas decisões em casos concretos.

Não se pretende, neste estudo, esgotar tais características, sendo o rol a seguir mais enunciativo do que taxativo.

### **c. Visão e Adaptabilidade**

Inicialmente, deve um gestor de qualquer sorte profundamente compreender os elementos fundantes da organização em que atuará, ainda que já exista aparente compatibilidade prévia entre ambos.

---

6 Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os valores da responsabilidade, pró-ativismo, diversidade, independência e coerência são importantes na condução organizacional, e os conselheiros devem ser ainda dotados de visão estratégica, julgamento próprio, boa comunicação, disponibilidade de tempo, capacidade para trabalhar em equipe, capacidade de interpretar relatórios técnicos, conhecimentos sobre legislações e gerenciamento de riscos.

7 Defende a Bíblia Sagrada do Cristianismo, em muitas de suas passagens, quais seriam as virtudes humanas: honradez e labor (Mt 13,55), perseverança, fidelidade, magnanimidade (Mt 1, 19), servitude (Ef 5, 23), justeza (Mt 1,19). A Torá Judaica idem, conforme obra de Isaac Dichi, recomendando a serenidade (Noach), imparcialidade (Chayê Sará), constância (Vayetsê), harmonia (Vayêshev), humildade (Tazria), temperança (Kedoshim), abnegação (Côrach), confiança (Sucot), dentre outros.

Partindo do princípio de que o propósito de um líder normalmente exorbita o de qualquer organização em razão da natural complexidade humana, é esperado que, se não completamente assimilada por aquele, ao menos seja por si assimilável a matriz ética da empresa.

Aliás, tal casamento de propósitos e éticas é bastante interessante, e embora um exato casamento de ideais seja menos provável, o recrutamento de líderes frequentemente se dá através da tentativa de alinhamento das características e idiosincrasias que se comunicam ou completam entre o candidato sob análise e a entidade a contratar.

Ademais, assim como a empresa, que através de sua ética define ambiente e rumo de trabalho, o cargo a ser ocupado terá em si imbuída ética que o descreva.

Percebe-se de pronto a importância não somente da leitura, como da capacidade mimética, ou de adaptação do potencial líder, de forma que, ainda que não uma reprodução idêntica de seus íntimos preceitos, possa atuar de forma a preservar aqueles valores empresariais plena e coerentemente com os objetivos organizacionais.

Idealmente, quando compatíveis ou similares suas éticas ou características, estas convergirão espontaneamente para que o atingimento do propósito da organização não seja apenas mecânicas tarefas a serem cumpridas, mas uma verdadeira catarse para o líder, tornando-o realizado em seu cotidiano.

#### **d. Consciência e Senso crítico**

Releituras cuidadosas dos processos e da realidade interna da organização, assim como da sua realidade global, deverão ser reiteradamente feitas pelo líder, permitindo mitigação ou solução antecipada de problemas.

É somente através da compreensão do ambiente e das ferramentas ao seu dispor que o gestor será verdadeiramente consciente; em seguida, conscientemente, poderá trabalhar as informações coletadas, processando-as através de senso crítico, formando conhecimento sobre os melhores caminhos para cada situação.

Neste aspecto, é importante desprendimento, posto ser natural que esse senso crítico, por muitos imediatamente descartado como preciosismo sem valor, acabe por gerar grande retrabalho, seja em produtos de fato, processos, decisões ou qualquer elemento da gestão que seja alterado por seu crivo.

O desprendimento se mostra necessário para corrigir falhas, na medida em que tal diligência trará positivos resultados; igualmente imprescindível é compreender, também de forma amadurecida, até que ponto deve-se chegar com seu nível de exigência, conciliando qualidade com operacionalização e entrega, todos necessários elementos a se equilibrar (para tal se fazendo valer de uma análise de custo-benefício) em um empreendimento.

Processo que abrange também outros elementos, tais como a experiência - ou empiria -, trata-se de uma classe de virtudes difícil de amestrar, em um contínuo aprendizado, gradualmente permitindo voos e leituras cada vez mais aprofundadas e amadurecidas.

Seu constante exercício, retroalimentado pelo resultado das ações resultantes, permitirá a evolução do líder e da organização liderada.

Por outro lado, sua vazia repetição não terá serventia, apenas dispendendo tempo valioso do líder em potencial. Mais uma vez, necessário será imprimir visão crítica ao próprio procedimento de análise, em uma constante auto auditoria.

#### **e. Alteridade**

Elemento primordial de uma boa gestão, é capacidade que permite à liderança se colocar no lugar de outro colaborador da organização, não importando o cargo por ele ocupado.

Dela, decorrem elementos intimamente ligados ao ferramental humano com que trabalhará, fazendo com que não apenas a operação cotidiana seja facilitada por uma fluidez de entendimento, como também seja a liderança mais respeitada pelos colaboradores, incrementando perspectivas de sucesso da organização.

Citam-se elementos de sustentabilidade em relações humanas, como isonomia no tratamento dos colaboradores, nela incluída: imparcialidade; confiança - especialmente ao delegar encargos, conferindo liberdade para que exerçam sua autodeterminação e logrem desenvolvimento; zelo; humildade; escuta; transparência.

Aliados a estes valores sempre figurarão e interagirão outros. Como exemplo, cita-se Visão combinada com Alteridade, resultando na empatia; Adaptabilidade com Alteridade, se tornando abnegação; e assim por diante, em rico laboratório de incontáveis possibilidades de atributos capazes de alicerçar bons relacionamentos in company.

## f. Integridade

Cerne do que verdadeiramente trata o artigo, não apenas o líder depende em primeiro lugar desta que é a Virtude mais relevante na vida de todo ser; a própria ética, ou *ethos*<sup>8</sup>, por definição, tem como propósito o seu pleno atingimento.

O conceito de integridade está intimamente conectado com inteireza, realização, completude e naturalidade. Uma pessoa íntegra não é necessariamente aquela que age conforme os valores da moralidade específica de dado coletivo. Não; ela é íntegra quando se torna uma consigo própria, livrando-se de amarras que a tornariam instrumento de cooptação alheia; quando evolui para uma criatura que se conhece em profundidade, planeja com inteligência e diligentemente executa planos que acolham seus genuínos interesses. Trata-se da realização completa, do “se sentir bem na própria pele”.

A razão pela qual o conceito de integridade - tanto quanto o de ética - se tornam, no ideário popular, sinônimos de honestidade e confiabilidade, resulta da leitura congelada de coleção de comportamentos comumente interpretados como éticos, em inúmeros grupamentos, como na célula familiar. Entretanto, este é o grave risco incorrido pela memorização de fórmulas, e não sua compreensão.

Explica-se: partindo do princípio que, para a vida civilizada prosperar sem turbulências, deve haver mínimo atendimento das expectativas dos atores sociais envolvidos, permitindo a consolidação de uma rede sinérgica, simbiótica e sustentada, uma série de posturas são convenientemente ensinadas, desde a infância, como “éticas”, como: respeito às leis, honestidade, disciplina, obediência a autoridades, e assim sucessivamente.

Até aí, tudo bem; crianças devem possuir um norte desse tipo até sua adolescência, quando ensinamentos mais elaborados caberão em seu ideário e na estendida capacidade cognitiva que ostentarão, reinterpretando outras facetas mais complexas de uma mesma definição. Mas é importante que essa reaprendizagem seja feita, para que o conceito de ética seja fluido e apropriado, levando a um amadurecimento sobre seu completo significado, e o desenvolvimento da inteligência juvenil. Do contrário, situações como a seguinte correriam o risco de ser literal e erradamente interpretadas, anulando o senso crítico da juventude, algo que deve ser evitado a todo custo:

---

8 A ‘morada do ser’ grega - o que tal ser representa em verdade; do que é feito.

Tome-se o caso exemplar da Alemanha da década de 1930, onde inúmeros soldados, oficiais e membros da sociedade civil deliberadamente mentiram, desrespeitaram e burlaram o comando de políticos oficiais militares daquele país, à época sob o jugo nazista.

Seus nomes são hoje referência de homens e mulheres heróis, que verdadeiramente fizeram a diferença ao salvar a vida de judeus e outras minorias perseguidas durante o regime hitlerista, inclusive arriscando - e muitos, perdendo - suas próprias vidas.

Pergunta-se: foram tais pessoas “éticas”, no conceito de um cidadão conforme com as leis alemãs da época? Naturalmente que não. Entretanto, foram elas éticas, no sentido humanitário, e dentro dos auspícios de suas próprias convicções pessoais? Certamente que sim!

Destarte, ética é sempre tema relacional, indissociável do sujeito que a idealiza, e a seus propósitos específicos: viver uma vida, atingir um objetivo, realizar uma transformação. Como no caso deste artigo, onde se discute a ética apropriada para lideranças bem sucedidas.

Adicione-se a esse fenômeno a dependência existente do líder por seus liderados, em face de uma clara inequívoca impotência e vulnerabilidade diante da totalidade do sistema que lidera, com toda probabilidade superlativamente mais poderoso que a si próprio, se lhe resolvesse antagonizar.

Em um governo autoritário e opressor, déspotas correm sólidos riscos de serem removidos de seus cargos pela colaboração da elite ou população governadas; o mesmo acontece com presidentes improdutivos numa empresa em crise, pelos insatisfeitos acionistas; pais omissos em famílias caóticas, seja pelos demais membros, seja por terceiros. Cada papel exercido pelo líder deve pelo próprio ser zelado, sob risco de lhe ser removido do alcance, por forças alheias à sua vontade.

Essa constatação, embora ameaçadora, é contumaz lembrete de que todo líder deve se munir de prudência e diligência - valores derivados tanto da Virtude da Alteridade, quanto da Integridade.

Assim como nas demais virtudes, inúmeros valores serão destilados do conceito de Integridade: obstinação - na persecução dos objetivos para si caros; assertividade - que, diferentemente da impetuosidade, descreve um operador serena e

firmemente seguro de suas proposições; paz e harmonia - com as pessoas, refletindo também na Virtude da Alteridade, e consigo próprio, mediante a realização da certeza de estar fazendo seu melhor.

Uma liderança é, em última análise, o norte da entidade. Trata-se do veículo que manifestará decisões, e que ultimamente se conectam ao propósito daquele líder. E, quanto mais conectado for o propósito do líder ao da organização que lidera - incluídas suas mais discretas dimensões -, maior sucesso tenderá a possuir em sua missão.

#### **4. SUSTENTABILIDADE - RAZÃO GLOBAL DE TODO EMPREEN- DIMENTO - OU LÍDER**

Fazer prosperar um negócio não é ciência exata, através da qual mesclam-se ingredientes e diretrizes de fórmula definitiva, capaz de solucionar todos os problemas. Aliás, muitos ofertantes de nível profissional duvidoso possuem o hábito de oferecer soluções espetaculares em produtos que, apesar de comercialmente atraentes, raramente entregam o prometido.

Igualmente precipitada é a análise estanque de que não exista norte algum capaz de auxiliar na superação de conhecidos desafios institucionais, comuns aos mais diversos empreendimentos.

Há séculos propalada<sup>9</sup> na Grécia Antiga, dentre as metas filosóficas do Homem figurava o equilíbrio, ou em Roma, a aurea mediocritas, termo latino das Odes de Horácio, traduzido como “mediocridade de ouro” no português contemporâneo. Em razão das naturais transformações que idiomas passam ao longo do tempo<sup>10</sup>, ao contrário da época clássica, “mediocridade” hoje, perdeu seu antes positivo significado.

Entretanto, o ensinamento trazido pelos sábios da antiguidade ainda parece fazer sentido, tanto doutrinariamente - ao considerarmos a areté, ou “excelência” de Aristóteles, atingida através do equilíbrio - ou empiricamente, quando se percebe a relação entre equilíbrio e sustentabilidade, posto que aquele assegura a ideal existência mediana entre extremos em cada dimensão da vida.

---

9 Através das Máximas de Delfos, conjunto de 147 aforismos inscritos no templo grego de Apolo, entre 300-250 a.C.

10 Ou mesmo por força de figuras de linguagem como as expressões idiomáticas do inglês, que geram multiplicidade semântica em termos usuais, gerando novos significados completamente distintos da redação original.



Cientificamente considerada, a sustentabilidade, manifesta em átomos, seres vivos, ecossistemas ou fenômenos astronômicos - todos na condição de sistemas - possui padrões comuns no campo da física e química, como a lei de conservação das massas, a entropia e o equilíbrio dinâmico existente entre diversos componentes. Nesses padrões naturais, o equilíbrio e a sustentabilidade são frequentemente observados.

Embora acenando inexistir visão absoluta sobre uma vida “perfeita”, posto haver incalculáveis variáveis em ação, ainda assim há aquela “ideal”, ou “adequada” às finalidades que se propõe, como para a liderança por exemplo; isto, através de fortes referências replicáveis.

Tem-se, portanto, no específico caso das organizações, que em sendo meta a sustentabilidade e equilíbrio de entidade composta por líder(es) e colaboradores, deverá cada integrante desempenhar seus papéis, realizando seus propósitos, finalidades e natureza.

Assim, não será a natureza da liderança obscura, demagógica ou romantizada - posto que genuína - mas uma que concretiza Virtudes adequadas para a organização, importando para o titular as consequências do seu exercício: a ascensão e manutenção do líder no poder.

---

## REFERÊNCIAS

- COSTA, Carolina P. R. **Revista Especialize On-Line IPOG**, v.1, ed. 11, jul, 2016.
- DICHI, Isaac. **Nos Caminhos da Eternidade I**. 2 ed. São Paulo. 2015.
- EDER, Walter. **Augustus and the Power of Tradition**. Karl Galinsky. Cambridge Companion to the Age of Augustus (Cambridge Companions to the Ancient World). Cambridge, MA; Nova Iorque: Cambridge University Press. 2005.
- INGENIEROS, Jose. **O Homem Mediocre**. Editora Icone, 2ª edição, 2017.
- KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Choices, values, and frames**. New York; Cambridge, UK: Russell Sage Foundation; Cambridge University Press. 2000.
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/etica/>.
- OSHO. **A Harmonia Oculta**. São Paulo: Pensamento: 1982.
- PADRÃO, Joper. **Clubes de Serviços: núcleos de possibilidades**. Rio de Janeiro: Planeta Azul, 2019.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. **O pequeno príncipe**. tradução de Dom Marcos Barbosa. – 44. Ed. Rio de Janeiro: Agir. 1996.
- SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. **Decision-making style: the development and assessment of a new measure**. Educational and Psychological Measurement. 55 (5): 818–831. doi:10.1177/0013164495055005017. 1995.

# UMA VISÃO FUTURISTA DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA CONSTRUÇÃO DE LÍDERES ESTRATÉGICOS DE PENSAMENTO CRÍTICO, PÓS-MISSÃO FRANCESA, VOLTADOS PARA REPÚBLICA FEDERATIVA BRASILEIRA.

Janilson Pessoa Cabral <sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

O Decreto de 02 de outubro de 1905 que criou a Escola de Estado-Maior. Fez o Exército Brasileiro entrar em uma nova fase, na qual passaram a ser ministrados regularmente aos oficiais, ensinamentos estratégicos, táticos e logísticos indispensáveis ao preparo e ao emprego da Força Terrestre, deixando para trás muitos dos pensamentos do século anterior.

Então, após a 1ª Grande Guerra Mundial, o Estado Brasileiro procurou na Europa, instrutores especializados em assuntos ligados à arte da guerra. Assim, disponibilizados pelo Estado Francês com a instalação da missão militar francesa em solo pátrio, cuja finalidade era a atualização profissional da oficialidade da Escola de Estado-Maior, quanto ao ensinamento de novos processos de combate, como também, sobre táticas das armas, serviços em campanha e chefia militar.

Essas transformações em assuntos ligados à arte da guerra, foram também, sentidas quando da participação do Brasil na 2ª Guerra Mundial, por implementar modificações profundas na doutrina, nos currículos e nos métodos de ensino e de trabalho, além do próprio ambiente da Escola de Estado-Maior.

---

<sup>1</sup> O autor é mestre em Educação pela Cederj/UFF e atualmente é advogado e professor universitário do Curso de tecnólogo em Segurança Pública. Foi aluno do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Aflorando assim, com o término da influência Francesa e a aproximação dos Estados Unidos da América, uma nova etapa na trajetória da Escola, que culminou com a sua instalação definitiva no prédio da Praia Vermelha.

Deve-se considerar que a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), Escola Marechal Castello Branco, é o estabelecimento de ensino do Exército Brasileiro responsável por habilitar o oficial às funções de comandante tático e de seu assessor. Portanto, o mais alto nível do sistema de educação e cultura do Exército. Nesse diapasão, os seus gestores educacionais do corrente ano, disponibilizaram a terceira edição do curso de liderança estratégica, com a possibilidade de participação de militares de outras forças, inclusive de nações amigas, como também, de civis com expertise de atuação em diversos segmentos da sociedade.

Durante o processo de apresentação do conteúdo programático do respectivo curso, a temática que chama a atenção, é a que versa sobre o pensamento crítico e estratégico, sendo, portanto, alvo de manifestação deste trabalho, de um construto intelectual, pautado em diversas considerações que ora submete-se aos leitores.

## **2. O LEGADO DE NOSSA LIDERANÇA MILITAR**

“Sigam-me os que forem Brasileiros!”

O brado de Caxias em Itororó ainda ecoa na memória dos soldados do Exército Brasileiro. A imagem do velho General, montado em seu cavalo e de espada em punho, liderando pelo exemplo o exército nacional em território inimigo, inspira, desde então, as gerações dos comandantes que o sucederam.

Esta imagem é representativa do valor atribuído ao exemplo como princípio fundamental da liderança militar, que é baseado em valores e crenças que, incorporados à personalidade dos comandantes, forjam os líderes do Exército.

Ademais, a liderança militar é uma disciplina muito mais ampla e complexa do que pode parecer em uma primeira vista. Supera a liderança direta caracterizada pela imagem de Caxias, em Itororó, e galga os escalões mais altos da Força, onde os aspectos da liderança indireta, dos níveis político e estratégico, se tornam evidentes.

Envolve, ainda, o estudo continuado dos aspectos psicológicos de líderes e liderado e a compreensão do contexto que circunda a tomada da decisão pelo líder, além de muitos outros aspectos que aproximam a liderança da arte, sem deixar de ser ciência.

Evidentemente, o fenômeno da liderança não é observado somente nas Forças Armadas: ele está presente nas organizações públicas, nas salas de aula, nas empresas, nas organizações não governamentais ou em qualquer outro tipo de agrupamento humano, em suas variadas naturezas.

No presente curso. Foram manuseados estudos sobre a liderança militar, com ênfase no nível estratégico, ao mesmo tempo em que demonstrou a relevância do estudo do assunto para o aprimoramento da liderança dos gestores civis, quaisquer que sejam seus campos.

Para tanto foram desenvolvidos conhecimentos específicos em: aspectos fundamentais de liderança militar. O fenômeno da liderança. Ética, moral, crenças, valores e normas. Competências do líder. Liderança. e comando. Liderança no nível político/estratégico; exercendo a liderança. O papel do líder. Entendendo a inteligência emocional. O papel da motivação. A importância da comunicação. Pensamento crítico e estratégico. Um líder para cada contexto – a liderança situacional. Os conflitos geracionais.

Foram vistas também ferramentas interessantes, como as ferramentas do líder – planejamento estratégico. O processo decisório e a estratégia – definindo soluções para os problemas complexos com a metodologia do planejamento estratégico; e as ferramentas do líder – planejamento operacional. Estudo de problemas complexos - O desenho operacional e a definição de ações para a consecução do planejamento estratégico.

Estudos de caso de líderes políticos e estratégicos – Churchill – liderança em tempos de guerra. Castello Branco - liderança para a mudança.

Em razão de novas competências demandadas pelos conflitos contemporâneos, valoriza-se uma epistemologia plural, segundo Morin (2009), já que os problemas enfrentados pelos líderes são multidimensionais e transversais, o gestor líder deve criticamente articular, religar e contextualizar saberes, bem como situar-se num contexto e orquestrar os recursos que possui para solucionar problemas.

Nesse contexto, surge a habilidade de usar a lógica e raciocínio em uma síntese criativa e holística dos fatores principais que afetam uma organização e seu ambiente para obter uma vantagem competitiva sustentável e o sucesso de longo prazo.

Portanto, fala-se aqui do pensamento crítico, que é conceituado como sendo a habilidade de usar a lógica e o raciocínio, para poder fazer julgamentos, com amplificação da capacidade de questionamento e reflexão, por meio de uma atividade de interação metacognitivo, caracterizado por um tipo de processo mental e intencional.

### 3. DO PENSAMENTO CRÍTICO

Para que haja a aplicação desse conceito, anteriormente descrito é necessário entender que este é limitado no tempo, de forma deliberada e proposital, dirigido por estímulos e sob um contexto específico, quando as informações são conflitantes, desordenadas, incertas e complexas, para a construção de uma avaliação correta aos argumentos elaborados por outros e de argumentos sólidos.

Segundo Fisher, Spiker e Riedel (2009), o conhecimento da situação é parte crucial para tomada de decisões, outorgando ao pensamento crítico como o motor impulsionador desse momento emblemático para o líder estratégico.

Portanto, a análise situacional é a adoção de um processo doutrinário adaptável ao problema. Nesse momento, o pensamento crítico, após a leitura do problema, é capaz de identificar a solução mais adequada, em razão das informações e de prospecções que devem ir além da análise de linhas de ação opostas, o que pode surgir em uma determinada solução original, que seja melhor aplicável à situação real, diferente da via doutrinária.

Segundo William Graham Sumner (1840-1910), em *Folkways: a study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals* o pensamento crítico é como um hábito e uma capacidade mental, consistindo num exame e teste de proposições de qualquer espécie que são oferecidas para a aceitação, a fim de descobrir se elas correspondem, ou não, à realidade. Tal capacidade e hábito mental devem de ser um objetivo e um produto da educação e da formação humana. Além disso, é uma condição primordial de bem-estar humano, que homens e mulheres sejam treinados de forma semelhante, bem como a nossa única garantia contra a ilusão, a enganação, a superstição e a incompreensão de nós mesmos e de nossas circunstâncias mundanas.

Ademais, o desenvolvimento do pensamento crítico é essencial, para o desempenho da liderança por um civil ou militar, tomadores de decisão, atores estes que deverão estar cercados de uma gama de informações de várias fontes, expostos à extrema pressão e ao estresse, tal cenário; propiciará ao líder gestor “como pensar” ao invés de o “que pensar”, quando as situações ofertadas diferirem das esperadas.

Portanto, essas abordagens são desafiadoras, devido à cultura organizacional do mundo bélico e empresarial em geral; portanto o desenvolvimento de competências em pensamento crítico desafiam convenções doutrinárias. Como afirma Gusmán et al (2014), os desafios dessa natureza sem uma cultura organizacional receptiva pode resultar em apenas modificações parciais e não efetivas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar, resumidamente, algumas considerações sobre a construção de saberes pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército Brasileiro, no tocante à participação de militares e diversos civis no terceiro curso de formação de líderes estratégicos como evento integrante do calendário anual dessa instituição.

No que concerne à estrutura programática do respectivo curso, ele foi concebido e dividido em oito jornadas de três horas cada, por um período de trinta dias, com uma temática variável para discussão do tema central que é a liderança estratégica.

Nesse aspecto, foi eleito pelo subscritor o pensamento crítico e estratégico, para a desenvoltura de um construto intelectual traduzido por um artigo, a ser entregue pelo discente participante quando da realização da oitava jornada, conforme orientação ofertada pelo instrutor chefe do evento.

Não há dúvidas, que os instrutores designados para cumprimento da missão de transmissão dos conhecimentos específicos, desenvolveram com sabedoria e controle total da temática submetida as suas apresentações, consolidando assim, a verdadeira doutrina de ensinamento militar que a vida castrense propicia àqueles que passam por uma escola militar de alto nível como é a Escola de Comando e Estado- Maior do Exército ( ECEME) – Escola Marechal Castello Branco.

Em síntese, o pensamento crítico é uma competência muito útil nos atuais cenários de conflito, pois envolve a capacidade de utilizar sínteses criativas e holísticas para obter uma vantagem em um quadro cujas informações são difusas, incertas e complexas, visando á tomada de decisão e resolução de problemas.

Por fim, sugestionam-se a ampliação da carga horária de aprendizagem adstrita a construção de líderes estratégicos dotados do entendimento do que seja o desenvolvimento e aplicação de um pensamento crítico, visando ao fortalecimento e amadurecimento dos futuros líderes estratégicos, quer civil ou militar.

Pois, certamente será consolidada a mais perfeita fonte do saber doutrinário, para o seio de toda sociedade brasileira, robustecendo, assim, a imagem institucional de nossa Escola de Comando e Estado - Maior de nosso Glorioso Exército de Caxias.

## REFERÊNCIAS

FISHER, S; SPIKER, V; RIEDEL, S. **Critical thinking training for army officers: a model of critical thinking**. Fort Leavenworth: U.S. Research Institute for Behavioral and Social Sciences, 2009. v. 2.

GUSMÁN, J. C; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V. G. H. **Uma discussion de transformación: perspectivas para la transformación militar desde la cultura organizacional**. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares. Rio de janeiro, v.2. n.26, 2012.

MATOS, S. R. R: **O Pensamento crítico e o processo decisório do Comandante tático**; observações participantes discentes. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v,9, n. 34, p. 55-66. Jan/ abr.2015.

MORIM, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. Ed.São Paulo: Cortez, 2009.



# A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DE CHURCHILL

**Autor: Paulo Fernando Vianna da Silva <sup>1</sup>**

A intenção deste breve artigo é revelar as lições e princípios que estão inerentes em todos os líderes, em especial na pessoa de Winston Churchill. Muito mais do que a importância dos fatores cronológicos e históricos da II Guerra Mundial, está à relevância crucial de um homem que exercendo o papel do líder de uma nação conseguiu dissuadir e vencer um inimigo mais poderoso e perigoso que até o momento nem todos em seu próprio país consideravam como uma verdadeira ameaça, a saber, a Alemanha de Hitler.

Sob a perspectiva ensinada no curso dos principais pontos de um líder estratégico, como sendo a visão, alinhamento e mudança, tentaremos analisar as características de Winston Churchill (WC) como líder de uma nação, a semelhança de um verdadeiro triunvirato dos respectivos princípios de liderança, Churchill conseguiu unir em sua personalidade as habilidades militares romanas de Pompeu (apesar de Galípoli), as habilidades com finanças de Crasso (WC foi ministro das finanças) e as habilidades políticas dentro do parlamento britânico, assim como Júlio César perante o senado Romano.

O peso de um líder também pode ser medido pelo exercício da imaginação de retirá-lo dos fatos ocorridos. Indaga-se: O que seria do mundo Ocidental e da Europa sem o líder Churchill? Churchill era o líder certo na hora certa, tendo importância fundamental na liderança mundial, causa espanto imaginar a civilização ocidental mergulhada em trevas sob o comando do nazi-facismo e de seu Fuhrer, Adolf Hitler. Provavelmente, Hitler haveria de ter adiantado o ataque à Rússia na operação Barbarossa antes de 1941, sem a Inglaterra oferecer nenhuma preocupação e verdadeira dedicação, a Alemanha Nazista haveria de ter conquistado a Rússia e derrotado Stálin, colocando todo foco com a logística e mobilização em direção a Europa, criando um governo nazi-facista com uma única moeda cunha-

---

<sup>1</sup> O autor é especializado em Direito Penal Econômico pela FGV e pós-graduado em Direito Tributário pela UCAM e atualmente é advogado no escritório Fernando Martins Advogados. Foi aluno do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

da com o rosto de seu Fuhrer, colocando trilhos de trem da Europa até a Rússia, conquistando o coração do mundo.

Sem a liderança de Churchill, um visionário, sabedor de seu destino e um patriota, Heinz Guderian, general de Hitler, teria avançado com seus panzers sobre a Inglaterra, investindo com sucesso contra o povo britânico, parado por ordem de Hitler a 32 km da fronteira da Inglaterra, com receio de um contra-ataque eficaz por parte dos britânicos, já que os próprios alemães acharam rápido e fácil demais as conquistas, levando Hitler a dar a ordem de parada para evitar possíveis baixas com o contra-ataque britânico. Ora, neste momento a única coisa que impedia os nazistas a avançarem era um único homem, Winston Churchill, que havia alertado toda nação com tenaz ousadia dos perigos da Alemanha Nazista, levando receio ao Fuhrer de um contra-ataque.

Um único homem, havia resistido previamente contra a poderosa Alemanha Nazista, ao mesmo tempo que o Ministro das Relações Exteriores Lord Halifax sob o Governo de Chamberlain se disponha perigosamente a negociar a paz, tendo como possível consequência o enfraquecimento da esquadra britânica anulando qualquer capacidade de resistência ou revide, soma-se ao fato, o isolacionismo dos EUA tirando-o do cenário, não teria ocorrido o “Dia D” em Normandia.

A força de um líder, foi capaz de levar uma pequena fagulha de dúvida sobre o avanço das tropas da Alemanha Nazista, a fibra de um homem que mobilizou uma nação, prometendo sangue suor e lágrimas, prometendo lutar nas cidades e nas praias custe o que custar, oferecendo sua vida e liderança como sacrifício, prometendo nunca se render, foi capaz de promover o único ponto de inflexão a favor dos futuros Aliados, este ponto nasceu no coração e na mente da liderança de Winston Churchill.

Winston Churchill ganhou o prêmio Nobel de literatura em 1953, pelo seu livro, Memórias da Segunda Guerra Mundial, Ele era profundo conhecedor da língua pátria, apesar de não ter sido bom aluno quando era novo na escola de Harrow, afirmou que enquanto outros alunos progrediam nos estudos do grego e latim, ele por ter de repetir a classe, era tão “burro” que a única coisa que poderia aprender era a língua inglesa. Introjetando as lições de seu professor de língua inglesa Mr.Somerwell que separava as frases em cores e classificava cada uma conforme a regra inglesa.

Como afirmou atualmente o primeiro ministro britânico Boris Johnson: “Hitler mostrou o mal que podia ser feito usando a arte da retórica. Churchill mostrou

como a retórica podia ajudar a salvar a humanidade. Já se disse que a diferença entre os discursos de Hitler e os de Churchill era que Hitler fazia as pessoas pensarem que ele era capaz de qualquer coisa; já Churchill fazia as pessoas pensarem que elas eram capazes de fazer qualquer coisa.” (JOHNSON, 2015, Pág 117).

Os discursos de Churchill podem ser equiparados a verdadeiras armas de combate, trazendo efeitos como bombas, aglutinando forças e levantando o moral da tropa, construindo e solidificando a imagem de um verdadeiro estadista. Quando assumiu o cargo de primeiro ministro proferiu em 13 de maio de 1940 o famoso discurso que mudou a história: “Sangue, Suor, Trabalho e Lágrimas” sintetizando o que será futuramente exigido de todos, aglutinando todos no esforço de guerra, traçando o cenário desejável e único possível, “É a Vitória, a vitória a todo custo, a vitória a despeito de todo terror..” conquistando a confiança do parlamento para poder governar, demonstrando abnegação e teimosa determinação.

Após a invasão da França, Holanda, Bélgica e Noruega a Inglaterra lutava sozinha na guerra, após o fatídico episódio de retirada de 300 mil homens encurralados no porto de Dunquerque, completamente fragilizada, na Câmara dos comuns da Inglaterra, em 18 de julho de 1940, Churchill afirma: “ este é o melhor momento”! “E saber que se o Império Britânico e a Comunidade britânica durarem mil anos, os homens ainda dirão: este foi seu melhor momento”. Definindo a importância do crucial do momento. Verdadeiro ponto de inflexão na guerra, o ápice da civilização ocidental, unindo na luta pela sobrevivência dos ideais ocidentais da liberdade e democracia, por mais estranho que possa ser o momento.

A Real Força Aérea Britânica, teve seu primeiro teste contra a poderosa Luftwaffe, obtendo estrondosa e inesperada vitória a RAF realiza grandes baixas no inimigo e obtém a improvável primeira vitória, Churchill em 14 de julho de 1940 afirma em seu discurso: “Nunca , no campo do conflito humano, tanto foi devido por tantos a tão poucos”. Conferindo a estes homens de forma humilde todo o mérito da vitória, motivando seus liderados e depositando crédito e confiança para as futuras batalhas.

Em 29 de outubro de 1941, na sua antiga escola Harrow , Churchill profere seu discurso, de “Jamais ceder”! Como afirma o autor Ricardo Sondermann: “ Ao reafirmar a determinação na vitória e que “ a lição é jamais ceder, jamais ceder, jamais, jamais, jamais, jamais...”a ênfase no termo “jamais” (*never* em inglês) em termos retóricos, proporciona um elemento de força, a partir de sua convicção pessoal, que está sendo transferida para o povo. Ele afirma que a vitória seria possível. Dias gloriosos estão por vir, é nisto que devem acreditar os ingleses.” (SONDERMANN, 2018, Pág. 380).

Vinte dias após o ataque de Pearl Harbor, Churchill sabia que este era o momento para trazer definitivamente os EUA para ingressar na Guerra, traçado o plano do DIA D, Churchill demonstra entendimento entre os diferentes exércitos e governos, junto com outro excepcional líder, o general Eisenhower dos EUA, determinam que a memória dos fatos do Holocausto jamais deveria ser esquecida, preservando os campos de concentração. Após a vitória de forma humilde Churchill afirma “a vitória é de vocês” de fato era, a vitória era de toda civilização ocidental, numa guerra de princípios ideológicos também, prevalecendo e preservando a liberdade, a democracia e a livre determinação dos povos, em suma, os valores ocidentais.

“Churchill trabalha a emoção do ponto de vista do ethos do orador, sua credibilidade se alimenta de suas virtudes, demonstradas a partir da sinceridade, transparência e honestidade pessoal, além de sua competência e habilidade de guerra, poder e experiência. Ele se identifica com sua platéia, o povo, os políticos com sua inteligência, admiração que irradia e sua humanidade através, de sentimentos, confissões grandeza espiritual, fraquezas e compaixão.”(SONDERMANN, 2018, Pág. 386).

“Além disso, Churchill sabe exercer a chefia neste momento de crise, ao assumir o papel de guia e comandante, apresentando-se como líder capaz, na hora em que este papel se faz mais imprescindível. Por fim, ele é um homem que se coloca ao lado do povo, ouvindo suas palavras e fazendo-se presente em inúmeras situações, como quando visita as tropas no front, ou as cidades bombardeadas com sua esposa, colocando em prática que a liderança se faz com presença! .”(SONDERMANN, 2018, Pág. 386).

Churchill tinha uma clara visão de propósito de vida pessoal, demonstrado pelo relato em carta enviada ao filho de Churchill, o SrºRandolf principal biógrafo de seu pai, recebeu o relato por carta de um amigo da escola de Harrow Murland Grasse Evans, conversando sobre o destino de cada um, descreveu detalhadamente o relato de Churchill até então com 16 anos de idade, quando lhe relatou que : “imensas mudanças vão ocorrer neste mundo tranquilo, grandes revoltas, terríveis lutas, guerras que nem se quer podemos imaginar, e digo-lhe que Londres estará em perigo, Londres será atacada e serei muito importante em sua defesa.” Indagado pelo amigo como ele poderia falar aquilo, retrucou: “ Vejo mais além de você, vejo no futuro, de alguma maneira este país será submetido a uma tremenda invasão, por quais meios não sei, mas digo-lhes que estarei no comando das defesas de Londres e salvarei Londres e a Inglaterra do desastre” (SANDYS, 2018, Pág. 36).

Winston Spencer Churchill, apesar de uma relação difícil com seus pais, encontrou em sua babá e na sua esposa Clementine todo o afeto que lhe foi negado quando na infância por seus pais, talvez por este fato, tenha tido a necessidade de autoafirmar perante a nação inglesa que de modo análogo, precisava ouvir palavras de encorajamento e incentivo em um momento tão difícil da nação, de semelhante modo, como Ele próprio precisava ouvir em sua infância, ele sabia o que era isto, e ninguém melhor do que ele para promover o alinhamento da nação através da demonstração clara em seus homéricos discursos, elevando a nação a sua visão determinada de vitória a todo custo, never,never,never,never surrender! Afirmava Churchill! Introjetando em cada britânico sua visão de vitória.

Por fim, Churchill conseguiu lidar com as circunstância da mudança repentina quando ninguém estava percebendo a necessidade, conseguiu mudar a mentalidade das tropas antes atemorizadas para vencedoras, apesar das circunstância impôs sua maneira de mudar o cenário da nação para a sua visão de mudança, a mudança que Churchill desejara era que saísse vencedor o modelo de mundo ocidental, um estilo de vida judaico-cristão herdado ao longo dos séculos e testado pelas provas do tempo, um velho mundo pré-homérico e até mesmo pré-cristão, consolidado no Ocidente. “Churchill era radical precisamente porque era conservador. Sabia que a única maneira de manter as coisas como estão é tomar providências para elas mudem, como Edmund Burke afirma, um Estado desprovido dos meios de alguma alteração ou mudança é desprovido dos meios para sua conservação. Churchill compreendeu isto” (JOHNSON, 2015, Pág 117).

Podemos resumir a moral de liderança estratégica pelas próprias palavras de Churchill descritas em suas Memórias da Segunda Guerra Mundial, ganhadora do prêmio Nobel: Na guerra; Determinação, Na derrota; Insurgência, Na vitória; Magnanimidade, Na paz; Boa vontade.

## REFERÊNCIAS

JOHNSON, BORIS. **O Fator Churchill**. Ed planeta. 2015.

SANDYS, Jonathan. **Deus e Churchill**. Ed. Novo Século, 2018.

SONDERMANN. Ricardo. **Churchill e a Eficiência dos discursos**. Ed. LVM, 2018.

# LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO: PENSAMENTO CRÍTICO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM UM AMBIENTE DE PÓS-VERDADE

Alexandre Sampaio Lee <sup>1</sup>

## 1. O ELEMENTO HUMANO E A LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Desde os mais primitivos agrupamentos, algum tipo de organização e liderança surgem como elementos naturais buscando suprir as necessidades básicas de seus indivíduos. Hoje, a complexidade e o gigantismo de nossa sociedade e de suas estruturas propiciam uma escala mais elevada de desejos – a difícil busca de auto realização – e seus conflitos inerentes. Nesta introdução, destaco a centralidade do elemento humano, junto a algumas palavras sobre a Liderança, um processo social de exercer influência sobre pessoas.

O fenômeno da liderança surge da contínua interação entre o Líder, os Liderados e o Ambiente em que estão inseridos. Um líder com credibilidade, pessoas motivadas e a percepção da inserção de todos em um determinado ambiente são os elementos fundamentais ao exercício da liderança. O cenário político, econômico, a opinião pública, o ciberespaço e as *fake news* são alguns exemplos de ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA) que permeiam nosso dia a dia.

A conquista da credibilidade é um processo fundamental aqueles que desejam liderar. Sua edificação surge de alguns pilares (ECEME, 2019):

- o saber, que se baseia na capacitação e nos conhecimentos adquiridos
- o saber fazer, a “forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem”
- e o saber ser, os valores morais que incorporam a personalidade, ao caráter e ao

<sup>1</sup> O autor é administrador de empresas/EAESP/FGV. Foi aluno do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

temperamento e “diferenciam aqueles que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em pró da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais”

Fig 1 – Liderança no Exército



Fonte: III Curso de Liderança Estratégica, ECEME, 2019

O Líder Estratégico deve fornecer uma Visão de Futuro, planejar e administrar as mudanças e trabalhar a cultura da organização, gerando o Alinhamento das estruturas existentes para promover as Mudanças, em um ciclo virtuoso.

Para isso é necessário administrar o presente, onde muitos problemas não possuem uma solução adequada. É preciso utilizar as experiências já vivenciadas, os cursos realizados, as competências afetivas e o conhecimento do ser humano. Essas capacidades formam um Sistema Pessoal de Referência, que ajuda a avaliar o mundo em volta.

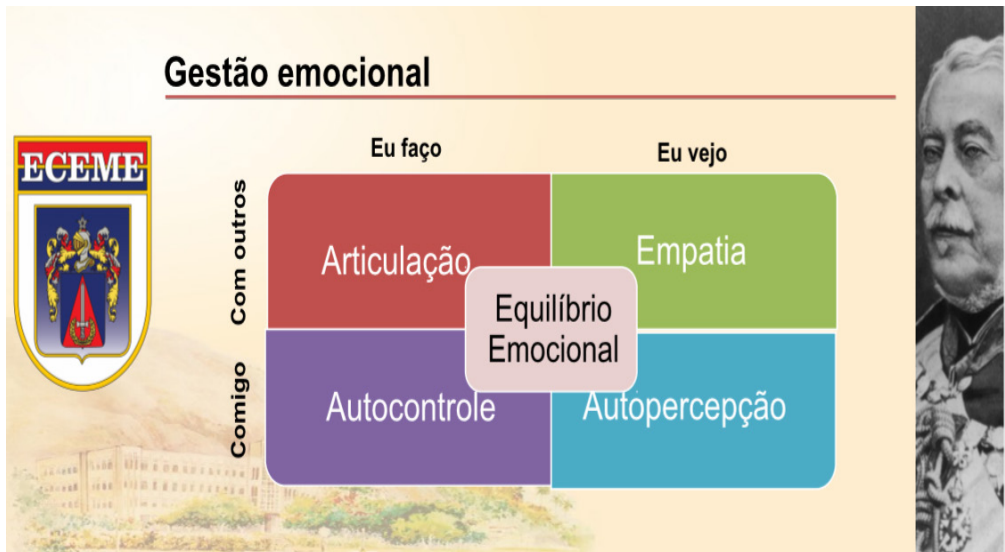
Desenvolver a habilidade de refletir e de repensar as próprias experiências é algo essencial nesse processo, edificando o senso crítico e a flexibilidade. Gerar o engajamento às ideias, construir consensos, estabelecer o diálogo e saber negociar para atingir um objetivo comum. Fazer que as ideias mestras estabelecidas sejam compreendidas por todos, buscando conquistar corações e mentes, criando pertencimento e conduzindo a realização dos objetivos desejados.



“Liderar é influenciar pessoas, estabelecendo vínculos afetivos, para que estas venham a contribuir voluntariamente para alcançar os objetivos de sua equipe e organização” (ECEME,2019). Trata-se de uma ação, que precisa obter a colaboração voluntária dos liderados.

## 2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

“A capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 1998).



**Fig 2** – Gestão emocional

**Fonte:** III Curso de Liderança Estratégica, ECEME, 2019

È a competência emocional, a capacidade de regular os próprios estados emocionais:

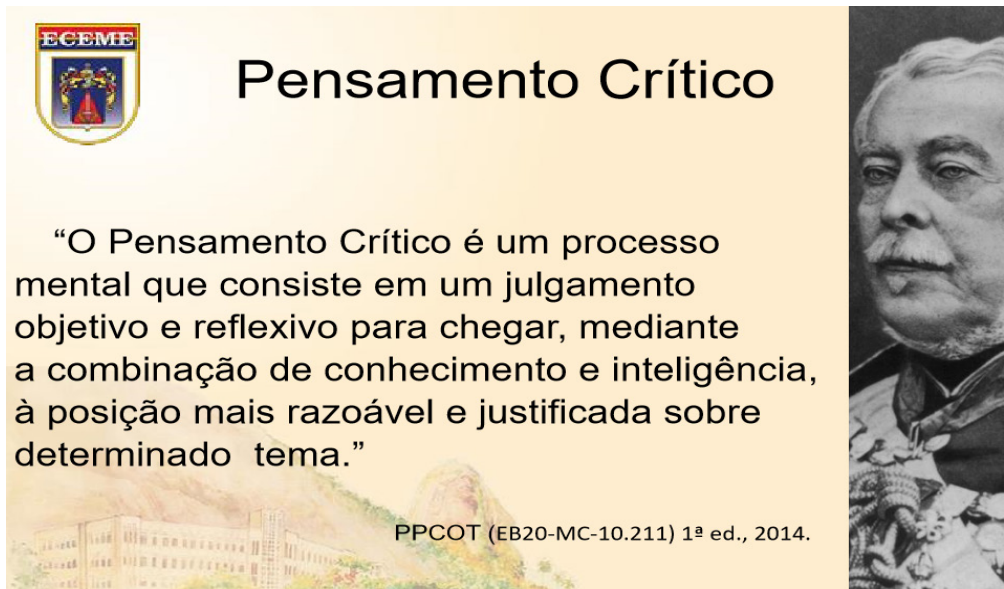
- Autopercepção. Conhecer a si mesmo. Autoconfiança, através de uma avaliação realística. Busca de uma profunda compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.
- Autocontrole. A habilidade de controlar e redirecionar impulsos disruptivos. Percepção que impulsos biológicos podem dirigir nossos estados emocionais. Desenvolver o pensar, antes de tomar uma decisão.
- Empatia. Percepção. Habilidade de entender a emoção alheia e seus comportamentos.



- Articulação. Habilidade social. Capacidade de interagir e proficiência em administrar relacionamentos e construir redes.

Sob o ponto de vista fisiológico, a Inteligência Emocional surge na interação da Autopercepção com os mecanismos de Regulação do cérebro. A angústia, raiva, impulsos e medos ocorrem do disparo de um “radar” para ameaças (amígdalas cerebrais), localizado em uma área cerebral privilegiada<sup>2</sup>. Como moderador, uma outra região (Córtex pré-frontal) responde pela tomada de decisão, pelo controle inibitório e por pensamentos complexos. O equilíbrio nas interações desse sistema é a base para obter o Autodomínio, que pode ser desenvolvido com treinamento e ao longo do tempo (DAMÁSIO, 1996).

### 3. PENSAMENTO CRÍTICO



**Pensamento Crítico**

“O Pensamento Crítico é um processo mental que consiste em um julgamento objetivo e reflexivo para chegar, mediante a combinação de conhecimento e inteligência, à posição mais razoável e justificada sobre determinado tema.”

PPCOT (EB20-MC-10.211) 1ª ed., 2014.

**Fig 3** – Pensamento crítico

**Fonte:** III Curso de Liderança Estratégica, ECEME, 2019

“O pensamento crítico é a habilidade de avaliar corretamente os argumentos feitos pelos outros e construir bons argumentos por si mesmo” (RAINBOLT,2010).

- Argumento. Qualquer razão, prova ou demonstração capaz de obter o assentimento e de induzir persuasão ou convicção (ABBAGNANO, 2007).

2 Alcançando o eixo HPA hipotálamo-pituitária-adrenal

- Argumento. Não basta apresentar uma proposição, é preciso fornecer razões plausíveis para que outros acreditem naquilo que se alega. Só é completo se propuser e justificar alguma coisa. Não é simplesmente apresentar uma conclusão (NAVEGA, 2017).

- Argumento. Premissas conduzem e sustentam Conclusões. Podem ser verdadeiras ou falsas

- Argumento. Critérios: Aceitabilidade (razoável), Relevância (tem a ver com a conclusão), Suporte (premissas suficientes) e Refutabilidade (neutraliza a argumentação do oponente) (NAVEGA, 2017).

Não são argumentos: opiniões, descrições, histórias, explicações, apelos emocionais.

Temos ainda as falácias que são um raciocínio errado com aparência de correto. As falácias não possuem argumentação racional, podemos usar como exemplos: apelo a autoridade (formadores de opinião), apelo ao público (espírito de manada), apelo a tradição (sempre foi assim...), ad hominem (ataque frontal), entre outras.

Da mesma forma, devemos nos atentar quanto as armadilhas que impedem o desenvolvimento do Pensamento Crítico, tais como:

- Falta de humildade intelectual (entender que não sabemos tudo, precisamos da colaboração de outros)

- Viés de Confirmação (aqueles que pensam como você)

- Sócio Centrisimo (achar-se melhor que os outros, sem amparo lógico ou argumentação convincente)

- Senso Comum (resolve situações comuns)

- Maniqueísmo (dicotomia conduzindo a conclusões falsas)

Outro aspecto que é importante salientar é a construção de narrativas. Atualmente todos constroem uma narrativa: É uma história construída para dar sentido aos acontecimentos, fatos e eventos. É o ato de se engajar na produção de uma

explicação histórica de um evento ou fenômeno propondo uma ou mais perguntas tais como:

- Qual o significado do que vejo?
- Aonde essa história começa e termina?
- O que aconteceu, está acontecendo e por que?
- A quem interessa?

Existem diversas aplicações profissionais do Pensamento Crítico, como por exemplo: separar o essencial do supérfluo, identificar notícias falsas, facilitar as conexões, checar a veracidade das fontes, estruturar a argumentação, obter a consciência situacional, construir a narrativa e fundamentar as decisões.

O Exercício do Pensamento Crítico contribui na melhora das decisões, assim, fortalece a liderança.

#### **4. COMENTÁRIOS: O AMBIENTE DE PÓS-VERDADE E DESINFORMAÇÃO**

Com o advento das mídias sociais, a desinformação tem se tornado uma ferramenta de crescente potencial político. Atores estatais e não estatais de vários países (...) tornaram-se adeptos a produção e disseminação de desinformação ou ao uso de campanhas cobertas para influenciar a percepção pública e resultados políticos em países democráticos ao redor do mundo. (CSIS, 2019, tradução nossa) <sup>3</sup>

Tabea Wilke, fundadora e CEO da empresa alemã botswath Technologies GmbH, em recente seminário em Washington DC, conceituou o termo social bots como contas em redes de mídia social, não executadas por um humano, mas por um software, que permite o uso de múltiplas contas simultaneamente, podendo atingir uma grande amplificação na difusão de mensagens – um grande alcance a partir de pequeno esforço, podendo manipular informações em redes. Seu uso objetiva influenciar as pessoas reais e os valores de uma sociedade. Cita como exemplo a Alemanha, onde observa a atividade de bots atuando sobre a questão dos refugiados, em narrativas que podem vir a ser validadas pela mídia internacional. (WILKE, 2018)

---

<sup>3</sup> *“With the growth of social media, disinformation has become an increasingly potent political tool. State and non-state actors from various countries, among them (...) have become adept at manufacturing and spreading disinformation or using covert campaigns to influence public perception and political outcomes in democratic countries around the world.”*

A palavra do ano 2016 do Dicionário Oxford é pós-verdade – um adjetivo definido como ‘relativo ou denotando circunstâncias nas quais o fato objetivo é menos influente em modelar a opinião pública que os apelos a emoção e crenças pessoais (OXFORD DICTIONARIES, 2016, tradução nossa).<sup>4</sup>

O ambiente cibernético, as mídias sociais e os meios de comunicação constituem, atualmente, um ambiente propício as operações de desinformação. O elemento humano, com suas crenças, valores, moral e ética encontra-se vulnerável a ações de interesse local e estrangeiro, muitas vezes profissionalmente desenvolvidas, por atores estatais ou privados. A busca de apoio popular a determinadas narrativas, as campanhas visando influenciar a opinião pública e até mesmo o ataque aos valores que sustentam uma sociedade tornaram-se matéria corriqueira, muitas vezes aceita como uma decorrência intrínseca do avanço tecnológico. O desenvolvimento dos algoritmos permite a evolução da Inteligência Artificial, tanto em um serviço legítimo de Assistente Pessoal através do telefone celular, como no desenvolvimento de *chatbots* e, mais recentemente, *deepfakes*.

Trata-se de uma questão de ordem global, conforme podemos observar pelas condutas e relatórios de vários países. No Reino Unido, a Universidade de Oxford, através da Oxford Internet Institute divulgou em agosto deste ano seu primeiro relatório com as medidas tomadas por 19 países da Europa, Ásia, África, e América na tentativa de combater a desinformação. Apesar da ampla maioria (85%) descreverem as *fake news* como um problema, as abordagens de cada país ainda são inconsistentes e bastante dispersas, iniciando a menos de um ano a revisão do marco legal em suas legislações (OXTEC, 2019).

O próprio relatório conceitua a situação atual:

*Fakenews* é um problema global que desafia como nós distribuímos informação e percebemos o mundo a nossa volta. Evidências de operações online de influência interna e estrangeira tem causado alarme e preocupações entre políticos e eleitores. Há receios que as instituições democráticas e eleições nacionais estejam sob ameaça de mis-, dis- e mal-informações, divulgadas em larga escala online e em plataformas de mídia social. Linchamentos virtuais e outras violências baseadas em rumores tem transformado as *fakenews* em

---

4 "the Oxford Dictionaries Word of the Year 2016 is post-truth – an adjective defined as ‘relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief’"

emergências em algumas partes do mundo, custando vidas e gerando problemas significativos para as sociedades. Isto tem incitado uma quantidade de governos a adotar medidas legislativas e ações jurídicas aos produtores de conteúdo e campanhas públicas de alerta para combater a divulgação de desinformação (OXTEC, 2019, tradução nossa) <sup>5</sup>

Quando o senso crítico se faz refém de falácias habilmente construídas, apelando ao espírito de manada e formadores de opinião, em um ambiente de falsas dicotomias e viés de confirmação, o que está sendo atacado são os valores básicos que formam cada pessoa. A batalha ocorre pelas mentes e corações, que são o destino final dos valores, da cultura e da visão de futuro da Liderança Estratégica. Assim como o “sequestro” da amígdala cerebral dificulta os mecanismos de regulação emocional da autopercepção, resultando em desequilíbrio emocional, a ausência ou debilidade da capacidade de refletir e de repensar as próprias experiências colocam em risco o próprio Sistema Pessoal de Referências, alvo principal dos ataques. Valores, crenças, moral e ética formam o alicerce de sustentação de uma sociedade.

Tecnicamente difícil a atribuição de responsabilidades, ainda mais em ambiente global. Sem uma atribuição definida, improvável a possibilidade de retaliação e a própria dissuasão. Em um primeiro olhar, o caminho a seguir para a defesa deve ser o aumento da capacidade de resiliência.

A necessidade do Autoconhecimento e Equilíbrio Emocional e o exercício do Pensamento Crítico são de enorme valor para a construção da cooperação, da governança e da resiliência, entre governo, militares e a sociedade civil, em seus meios acadêmicos e no setor privado. Conscientizar sobre a importância do tema é um dos primeiros desafios para se contrapor as ameaças híbridas. Um novo desafio para o Líder Estratégico e também para os seus liderados.

É necessário unir o Brasil. O estudado ambiente VUCA, em tempos de pós-verdade, atrai aqueles que buscam conquistar a opinião pública, criar narrativas dominantes, obter apoio popular. Tempos de Inteligência Emocional, de aproximação Civil-Militar e de construção de resiliência. Tempos de criar bases sólidas, da liberdade como garantidora da democracia e da defesa como questão de cidadania.

---

5 *"Fake news is a global problem that challenges how we share information and perceive the world around us. Evidence of home-grown and foreign online influence operations has caused alarm and concern among politicians and voters. There are fears that democratic institutions and national elections are under threat from mis-, dis-, and malinformation shared on a huge scale online and on social media platforms. Mob lynchings and other violence based on false rumours have turned fake news into an emergency in some parts of the world, costing lives and causing significant problems for societies. This has prompted a number of governments to adopt measures ranging from legislative and legal action to media literacy and public awareness campaigns to fight the spread of disinformation."*

## REFERÊNCIAS:

ABBAGNANO, Nicola, **Dicionário de Filosofia**, 5ª. Ed., Martins Fontes, 2007.

BARREIROS, Daniel, **Pensamento Brasileiro sobre a Guerra**, ESG, 2019.

CARMONA, Ronaldo, **Pensamento Brasileiro sobre a Guerra**, ESG, 2019.

CSIS CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES, **Countering Disinformation: Interdisciplinary Lessons for Policymakers**, Washington DC, 10.set. 2018. Disponível em: <<https://www.csis.org/events/countering-disinformation-interdisciplinary-lessons-policymakers>>.

DAMASIO, Antonio R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

ECEME, EXÉRCITO BRASILEIRO, **III CURSO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA**, Rio de Janeiro, 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Manual de Campanha C 20-10 – LIDERANÇA MILITAR**, 2ª Edição, 2011.

FIGUEIREDO, Eurico, **Pensamento Brasileiro sobre a Guerra**, ESG, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence why it can matter more then IQ**. London: Bloomsbury, 1996.

NAVEGA, Sérgio, **Pensamento Crítico e Argumentação Sólida**, Publicações Intellwise, 2017.

ONU, MD e MARINHA DO BRASIL, **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE OPERAÇÕES DE PAZ DE CARÁTER NAVAL**, Rio de Janeiro, out. 2019.

OXFORD DICTIONARIES – **Word of the Year 2016 is post-truth**, 2016. Disponível em: <<https://languages.oup.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>>.

OXTEC, **A Reporto Of Anti-Disinformation Initiatives**, 2019. Disponível em : <<https://oxtec.oii.ox.ac.uk/publication/bbc-monitoring-report/>>.

RAINBOLT, George, **Fundamento**, V.I N.1, Set-Dez 2010.

WILKE, Tabea. Botswatch Technologies GmbH, **Countering Disinformation: Interdisciplinary Lessons for Policymakers**, CSIS CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES, Washington DC, 10.set. 2018. Disponível em: <<https://www.csis.org/events/countering-disinformation-interdisciplinary-lessons-policymakers>>.

# OS CONCEITOS DA LIDERANÇA MILITAR APLICADOS AO MUNDO CORPORATIVO

Vagner de Mascarenhas de Souza <sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Como podemos definir liderança de maneira geral? Existem muitas definições, mas vamos usar a seguinte: “Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos”. A liderança é em larga escala um tema muito estudado hoje em dia e existem inúmeros autores e conceitos dos mais variados tipos falando sobre o tema.

Liderança pode ser resumida apenas como a capacidade de fazer as pessoas colaborarem de livre e espontânea vontade, sem o uso da força. Nesse caso, não estão isentas técnicas de persuasão, que, aliás, são habilidades que todos os grandes líderes da humanidade possuíam.

Liderança é diferente de autoridade. Autoridade é quando você possui um poder e pode forçar as pessoas a fazerem o desejado. Liderança é quando isso acontece naturalmente sem o uso de qualquer tipo de força. É normal que líderes consigam autoridade, mas as duas coisas, embora relacionadas, são distintas e precisam ser identificadas.

Os líderes podem estar na política, se apresentarem como artistas, filósofos, militares, homens do mundo corporativo e até mesmo na religião. Suas ideias e princípios podem ser contraditórios para muitos, mas não muda o fato de que influenciam muitas pessoas.

No mundo corporativo contemporâneo existe um grande número de líderes de sucesso que inspiram muitas pessoas que são líderes e outras que estudam e desejam ser líderes um dia. Podemos citar nomes como Richard Branson grande nome do setor privado de tecnologia espacial, Susan Wojcicki CEO da Google entre tantos outros nomes como Bill Gates e Steve Jobs.

---

1 O autor é especializado em Master in Business Administration Compliance e Gestão de Riscos e atualmente é Regional Corporate Security Supervisor na JTI Internacional. Foi aluno do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.



## 2. APLICAÇÃO DOS CONCEITOS MILITARES NO MUNDO CORPORATIVO

Mas será possível inserir conceitos da liderança militar no mundo corporativo atual? Posso afirmar categoricamente que sim! E vamos falar um pouco sobre isso. Um estudo realizado por dois professores de finanças da Kellogg School revelou que CEOs que passaram pelo serviço militar são melhores líderes que aqueles que não tiveram esta experiência. Carola Frydman e Efraim Benmelech reuniram dados biográficos dos principais executivos das 800 maiores empresas dos Estados Unidos, entre os anos de 1980 e 1991, e de cerca de 1.500 empresas de capital aberto dos Estados Unidos, de 1992 a 2006.

A análise dos autores revelou que os CEOs com experiência militar sabem lidar mais com situações sob pressão que os demais líderes. “Nossa interpretação é que as forças armadas podem preparar uma pessoa para tomar decisões difíceis e liderar em tempos difíceis”, disse Benmelech.



**Figura 1** – Transição dos conceitos militar par o mundo corporativo

**Fonte:** <https://military-civilian.com> (2019)

Levando em consideração os estudos dos professores do Kellogg School, podemos dizer que muitas características e habilidades desenvolvidas por líderes militares podem ser usadas de maneiras muito eficaz no mundo corporativo. No mundo globalizado atual como no mundo corporativo temos cenários dos mais incertos possíveis.



### **3. AMBIENTE MILITAR X AMBIENTE CORPORATIVO**

Os americanos usam uma abreviatura para explicar o mundo de hoje. Eles dizem que o mundo é VUCA (em inglês) ou VICA (em português). E eles tem razão! O mundo muda em velocidade muito acelerada e com destino incerto, proporcionando várias respostas para uma mesma questão.

O exército americano já usava a sigla VUCA para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) nas diversas situações e contextos de guerra. O uso militar dessa sigla começou no final dos anos 90 para tratar das ferramentas e métodos necessários para fazer frente a um ambiente extremamente agressivo e desafiador. Após os atentados terroristas desde 2001, os contextos VUCA passaram a ser o novo “normal” no ambiente militar americano.

O uso no mundo corporativo é mais recente, começou a ser usado a partir de 2010, mas não difere do pensamento militar, afinal, o ambiente empresarial na atualidade também é agressivo, desafiador, competitivo e veloz, ou seja, esse também é o novo “normal” das organizações de qualquer natureza.

É claro que muitos dos conceitos militares cabem de maneira assertiva no ambiente corporativo, e entendendo isso fica claro que princípios da liderança militar cabem como uma luva na vida de um líder em qualquer ambiente que ele se encontre. O ambiente da liderança militar como o dia a dia das grandes corporações tem muita similaridade, decisões são tomadas em momentos de crises e pressão, as mudanças de ambiente são rápidas e imprevisíveis, e a tomada de decisão de um líder traz consigo não apenas os seus entendimentos pessoais, mas como um todo ele é responsável pela imagem da instituição de qual faz parte e de todos os liderados abaixo de sua cadeia de comando! Isso torna as decisões de um líder uma grande responsabilidade, que deve ser pautada em conceitos, habilidades específicas, valores e de uma grande percepção de mundo.

### **4. CARACTERÍSTICAS DO LÍDER MILITAR APLICADO NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Podemos concluir que além de ferramentas, conceitos e conhecimento de liderança, um líder no ambiente corporativo pode desenvolver uma liderança mais eficaz se armados de características intrínsecas desenvolvidas durante toda a carreira de um líder militar, como: Valores, crenças, servir de exemplo a seus liderados, conhecer-se e procurar o autoaperfeiçoamento, assumir as responsabilidades por seus atos.

Certa vez John C. Maxwell escreveu que “os líderes que falham moralmente não conduzem ninguém a um lugar melhor. Quanto mais alto o líder subir, mais profundo deverá ser o desenvolvimento de seu caráter. O caráter representa a vida interior de um líder”. Tal assertiva nos conduz para uma pauta mais profunda quando comparamos cargo e autoridade:

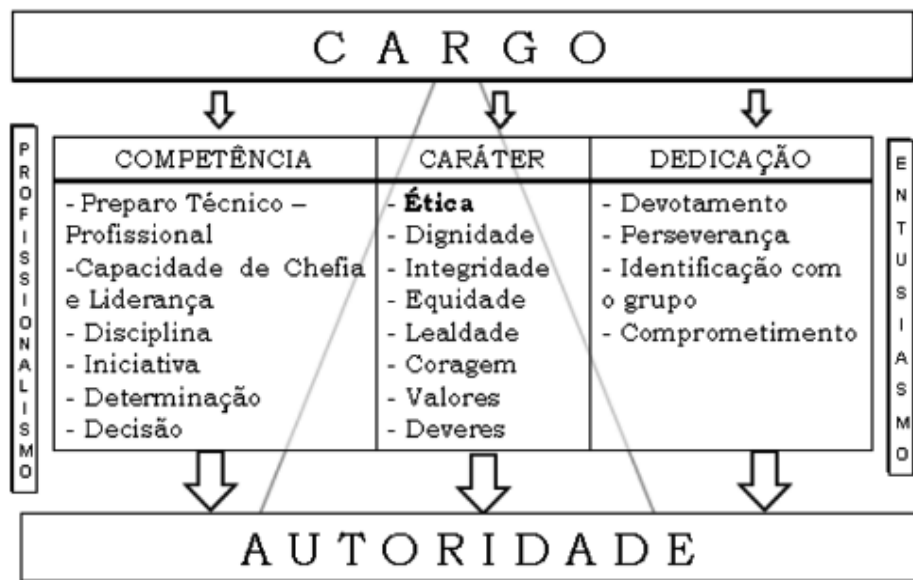


Figura 2 – Diagrama “CARGO e AUTORIDADE”

Fonte: <http://www.defesanet.com.br>

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que o mundo corporativo muito se assemelha às atividades da liderança militar. Podemos enxergar isso de maneira clara tendo em vista todas as características da liderança militar que acabam sendo inseridas no mundo corporativo, assim como foi a inserção do termo ambiente VUCA, livros que são de cabeça para militares como Sun Tzu e O Príncipe de Maquiavel hoje são livros de cabeça de líderes de grandes corporações, assim como grandes líderes militares da história como: Napoleão Bonaparte, Alexandre, Gêngis Khan são usados como estudo de casos e temas de pesquisa para criar estratégias de negócios.

Um dos valores mais importantes nas instituições militares é o de respeito ao líder. No campo de batalha, os comandados fazem o que for solicitado sem pestanejar. Da mesma forma, liderar no mundo corporativo é quase que travar uma batalha diária, dada a quantidade de obstáculos e adversários que aparecem à sua

frente. E é impossível vencer a guerra sozinho. Como no ambiente militar, um grande líder deve estar equipado com muitos armamentos e equipamento como: Conceitos, metodologias, estratégias, conhecimento de seu negócio, capacidade de liderar e conseqüentemente instruir e conduzir uma equipe bem adestrada para alcançar seus objetivos de negócio! Para encerrar esse artigo, quero deixar uma das frases do General do Exército Americano Norman Schwarzkopf que traduz bem todo o contexto inserido nas linhas deste texto:

“A liderança é a potente combinação entre estratégia e caráter. E se quiser escolher um valor, fique com o segundo.” (SCHWARZKOPF, 2007).

## REFERÊNCIAS

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. São Paulo – SP: Thomas Nelson Brasil, 2014.

NORMAN SCHWARZKOPF, H.; SCHWARZKOPF, Norman; PETRE, Peter. **It Doesn't Take a Hero: The Autobiography of General Norman Schwarzkopf**. USA: Bantam, 1993. 640 p.

ROY, Rob; LAWSON, Chris. **A Arte da Guerra Segundo os Seals da Marinha Norte-Americana**. USA: Editora Cultrix, 2016. 216 p.

# MARKETING, LIDERANÇA ESTRATÉGICA E REPUTAÇÃO NA CULTURA EMPRESARIAL

Daniela Neves Araujo Nascimento Esteves <sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

*Marketing* é ferramenta essencial de comunicação de posicionamentos corporativos tanto públicos, quanto privados. Sua aplicação ética, pautada em princípios do *Compliance*, Transparência e Ética, permite que *stakeholders* relevantes observem e destaquem intenções, comportamentos, valores e estabeleçam opiniões que serão reverberados viralmente em redes sociais e opiniões coletivas que alteram a percepção pública de valor. Assim, observando-se entendimentos acadêmicos consagrados como os de Aaker (1996), Van Riel (2013), Zanini (2016), a gestão empresarial poderia estabelecer, por meio de ações de *marketing* integradas (patrocínios, publicidade, responsabilidade social e comunicação) formas eficazes de comunicação habermasiana (plena, direta e franca), possibilitando gestão de ativos intangíveis com público de interesse da corporação, reconhecidos como: acionista majoritário, governos, investidores e sociedade. Dessa forma, estabelecendo-se relações e imagem enriquecida por valores relacionais (ALMQUIST, SENIOR E BLOCH, 2016).

Van Riel (2013, p. 1), explicita que: “Apesar das empresas claramente deterem a promessa da marca, agora sabemos que são os *stakeholders* internos e externos que detém seu ativo mais precioso: a reputação.”. Por conseguinte, percebe-se ser plausível estabelecer fortalecimento de relações de confiança, aplicando-se Gestão de *Marketing* com foco empático nos interesses dos *stakeholders*, inspirando-se no *Design Thinking* (Brown, 2012) e na liderança estrategicamente estabelecida.

---

<sup>1</sup> A autora é mestre em Gestão empresarial pela FGV e atualmente é analista de auditoria na Eletrobras.. Foi aluna do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Observa-se que, segundo Sisodia e Mackey (2012, 2013), negócios podem ser geridos de forma consciente, mantendo-se alta lucratividade, com proposição de valor culturalmente alinhada com os princípios éticos. Compartilhar os valores com os clientes, buscando alinhamento de seus interesses possibilita, segundo o Capitalismo Consciente, de Sisodia e Mackey (2012, p. 8 e 9), que sejam inspirados níveis confortáveis de confiança em seus *stakeholders* e estabelecida reputação coerente com as expectativas sociais das partes interessadas em operações empresariais, pessoais ou governamentais. Cabe também ressaltar que reputação e imagem corporativas estão implicitamente correlacionadas com a percepção de notoriedade de acionista majoritário. Contaminando-se mutuamente.

Concomitantemente, oportuniza-se eliminação dos conflitos por meio da criatividade, colaboração e integração das percepções das partes interessadas nas diretrizes e valores empresariais, buscando-se ganhos mútuos, embasando-se na proposição de valor focada, empaticamente, na percepção do cliente (BROWN, 2012), além de impactos em imagem e reputação, em uma construção colaborativa e envolta em fatores emocionais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Dinâmica corporativa diante de manutenção de lideranças institucionais

Assim, faz-se necessário explicitar razões para que *stakeholders* não estabeleçam níveis de confiança suficientes para que haja defesa de posicionamentos, valores, alegações publicitárias das corporações e do acionista majoritário, considerando-se que não se reconhecem diante do comportamento incoerente da gestão e governança. Para que haja vínculo emocional, reconhecimento de reputação e estabelecimento de confiança faz-se necessário não somente credibilidade, como também coerência entre discursos, veracidade nas alegações públicas de *marketing* e nexos nos atos reconhecidos pelos *stakeholders*. Comportamentos incoerentes e dissonantes impedem que haja alinhamento entre instituição, acionistas e públicos de interesse, impedindo compartilhamento e reforços de posicionamentos, que vão além de combate aos *Fake News*, em ambiente V.U.C.A., entendido como volátil (*volatility*), incerto (*uncertainty*), complexo (*complexity*) e ambíguo (*ambiguity*). Dissonâncias não são perdoadas, pelas gerações Y e Z (*millennials*), na era da informação e compartilhamento digital das opiniões. A alta velocidade no trânsito de informações e senso comum obtido nas opiniões reforçadas pelo próprio grupo (Sociocentrismo) impedem aplicação de pensamento crítico e consciência situacional, assumindo-se ideologicamente pensamento dogmático. Assim, a percepção da reputação disforme contamina e avigora posicionamentos coletivos defensores de valores reverberados sem consciência situacional.

A opção por manutenção de lideranças institucionalizadas e estruturas organizacionais, consolidadas e estabelecidas em redes de interesse ou metáforas de sistema político (MORGAN, 2010), principalmente quando ocorre mudança de governança, estilo e proposição de novos valores a serem defendidos, possibilita que se incorra em risco de interpretação de necessidade de fortalecimento, continuidade e manutenção dos padrões pessoais e profissionais estabelecidos pelo padrão de governança anterior. Não há mudança de posicionamento ontológico, somente reforço dos entendimentos já estabelecidos e continuidade de dinâmica constituída.

Observa-se claramente que a lógica da cultura organizacional coletivista (HOFSTEDE, 2003, p. 87), em culturalmente estabelecida como ideologia corporativa (GAULEJAC, 2007), explicita-se por meio de comportamento típico de gerações coletivistas, como a geração *Baby-Boom* e X. Percebem-se padrões comportamentais confortáveis com a priorização dos interesses coletivos de seus grupos de origem, em detrimento das necessidades individualistas, estabelecendo opiniões pré-determinadas pelo grupo social, além de interesses específicos do coletivo, harmonia e consenso sociais, entre outras características comportamentais próprias do coletivismo. Assim, sendo mantida estabelece-se, inadvertidamente, cultura conflituosa e efetivando-se resistência organizacional reforçada ideologicamente contra a nova governança.

Enquanto observa-se, na análise de gerações, que tanto a Y, quanto a Z (*Millenials*), têm seus comportamentos característicos mais individualistas (nas interações humanas). Concomitantemente, ressalta-se que os membros ainda não experimentaram liderança institucional (são liderados e sentem-se explorados e mais capacitados tecnologicamente para atuar). Assim, prezam relações digitais coletivas (em detrimento de interações sociais pessoais). Culminando por reconhecer que dissonâncias viralizadas por atuação digital coletivista, típica da geração *Baby-Boom* e X (estabelecidas como lideranças intocáveis e perpetuadas), demonstram que as alegações do acionista majoritário são incoerentes e que a nova governança não os permite progredir na carreira (associação pessoal e emocional relevante), reafirmando seu entendimento que comportamento da governança é paradoxal entre atos e discursos.

Em grupos sociais corporativos podem ser encontrados diferentes gerações, todavia, paradoxos comportamentais da governança, acionistas e corporação diminuem níveis de confiança, impactam reputação e criam insegurança no estabelecimento das relações e defesas de posicionamentos, independente

da geração. Ressalta-se que empregados subordinados (*stakeholders* internos) observam que a mudança esperada na gestão, coerente com os novos parâmetros e diretrizes da governança não se concretizam, enquanto as chefias mantidas continuam agindo ideologicamente, de forma velada, em contrariedade com as diretrizes da governança.

Assim, tanto subordinados, quanto chefes ou autoridades formais, mesmo de diferentes gerações, entendem que as relações estabelecidas serão mantidas em níveis maiores de comprometimento e segurança institucional, por não haver risco de perda de direitos e privilégios (MORGAN, 2010, p. 183), então ambos passam a atuar de forma mais resistente à qualquer mudança proposta pela nova governança e, concomitantemente, atuam cada vez mais no fortalecimento das relações pessoais e profissionais que tem potencial para manter seus cargos e amplitude de poder. Assim, conduções antiéticas, atípicas e ilegais tornam-se plausíveis e justificáveis, pela atuação coletivista, em direção a um objetivo comum de resistir às mudanças impostas pelo novo estilo de governança. Gerando-se, sistematicamente, falta de transparência e integridade corporativa, aumentando-se, conseqüentemente, níveis de corrupção que serão associados indiretamente ao acionista majoritário. Identificando-o, sistematicamente, como motivador da mudança para parâmetros de corrupção mais profundos, justificados pelos corruptos e corruptores, em nome do objetivo maior coletivo acolhido pelo grupo ideológico preponderante na liderança.

A metáfora de Morgan (2010, p. 183), que ilustra a organização como sistema político, permite o entendimento de que empresas podem desenvolver culturas embasadas em relações políticas e indicações pessoais para cargos de chefia e decisão. Para tal, estrutura e processos são adaptados para que sejam realizadas interações negociadas, por meio de relações entre colaboradores que consolidem alianças e coalizões para aumentar seu poder de interferência nas decisões empresariais, autoridade e defender veladamente suas próprias ideologias (MORGAN, 2010, p. 189). Por vezes com conseqüências sociais negativas, como nas Estatais, em episódios como os ilustrados pela Lava-Jato (Fig. 1), Mensalão ou outros escândalos relacionados. Vale ressaltar que essas relações podem ser estabelecidas de forma independente da natureza jurídica empresarial, tanto no setor privado, quanto público (incluindo-se estatais) porque as redes de confiança independem do tipo ou natureza jurídica da empresa.





**Figura 1** – Redes de relações políticas

**Fonte:** Site do Jornal Bem te vi.

Ressalta-se que Morgan (2010) descreveu a atuação de redes de influência em organizações como metáfora do sistema político em redes organizacionais de pessoas interdependentes com diferentes interesses, conflitos, níveis de negociação e poder, mantendo coalisões por interesses específicos. Ora, influência e poder, além de manipulação instrumental são sustentadas pelas coalisões, regras totalitárias (imputadas continuamente ao agente externo à rede, ou seja, governança) ou de diversidade direcional típicas da metáfora citada, em oposição ao funcionalismo e suas relações meritocráticas esperadas pela governança. Como as soluções, no contexto da metáfora do sistema político, são negociadas, satisfatórias para o grupo e ajustadas pelo senso comum do grupo favorecido, o resultado organizacional torna-se duplamente secundário diante da priorização dos interesses da rede de influência, por razão do coletivismo geracional e da necessidade de manutenção das relações pessoais ou políticas que os manteve nos cargos. Não há busca de sinergia organizacional nesse contexto, somente alinhamento com o grupo que os manteve nos cargos de chefia. A regra é de sobrevivência e manutenção do *status quo* em detrimento dos interesses da organização e dos *stakeholders*, incluindo-se acionista majoritário ou mesmo clientes.

## 2.2 Gestão efetiva de marketing para colaboração dos stakeholders

A solução ofertada por Morgan (2010) é a de troca de lideranças e desestruturação da rede de influência tão logo as novas diretrizes e valores sejam estabelecidos pela Governança. A proposição de Morgan (2010, p.164) para mudança de cultura organizacional inclui mudança cultural, transformação de atitudes, valores, padrões políticos, crenças, códigos de comportamento e significados. Adicionalmente, frisa-se que as novas lideranças estratégicas terão papel essencial nesse contexto de



mudança dos paradigmas. Porém, são esperadas reações adversas e contrariedades. Assim, para remodelar a cultura organizacional influenciando mudanças de posicionamentos ontológicos sugere-se a aplicação de inteligência emocional e *Design Thinking* (BROWN, 2012), para estabelecimento de empatia dos funcionários, independente de identidade ideológica, imputando-se responsabilidade de busca de soluções inovativas focadas na percepção do cliente externo e usufruto ideal de associações entre cadeia de valores organizacionais, serviços e ações oferecidos aos *stakeholders*, com os elementos de valor apresentados por Almquist, Senior e Bloch (2016). Assim, possibilitando-se mudança comportamental e cultural dos funcionários (*stakeholders* internos) e alinhamento dos *stakeholders* (AAKER, 1996; VAN RIEL, 2013) externos.

Assim, conforme Almquist, Senior e Bloch (2016), associando-se ações, serviços ou valores explicitados com Impacto social (autotranscendência), Mudança de vida (esperança, autoatualização, motivação, herança, pertencimento), Emocional (reduz ansiedade, recompensa, nostalgia, *design*, bem-estar, valor terapêutico, diversão, atratividade, provisão de acesso) e Funcional (salva tempo, simplifica, lucrativo, reduz risco, organiza, integralizador, conecta, reduz esforço, evita aborrecimento, reduz custo, qualidade, variedade, apelo sensorial e informa) é possível criar novos vínculos emocionais.

Por exemplo, a associação de ações de gestão de Recursos Humanos com elemento de valor relacional (ALMQUIST, SENIOR e BLOCH, 2016) de mudança de vida, por meio de mudança de perspectiva de tratamento meritocrático dos funcionários, diminuindo-se autoritarismo nas relações proverá esperança, autoatualização, motivação e sensação de pertencimento. Assim, tornando-se possível, por meio da remodelagem das relações institucionais alcance de Capitalismo Consciente, conforme Sisodia e Mackey (2012) e mudança comportamental, diminuindo-se reações às novas lideranças. Enquanto uma ação de patrocínios para reforma de hospital de câncer público em associação com valores de resiliência, força e fé têm potencial para alcançar impacto social e emocional contundente. Ainda, nesse bom exemplo seria possível associar-se autotranscendência corporativa e mudança de vida e funcional, por meio dos valores de esperança e apelo sensorial conexos com redução de risco, dependendo da forma como a ação é conjuntamente planejada e desenvolvida com os *stakeholders*. Assim, aproximando-se empresa, *stakeholders* e estabelecendo-se novos parâmetros de confiança e reputação da organização com acionista majoritário e sociedade.

O *marketing* integrado tem papel essencial na dinâmica de aproveitamento das capacidades dinâmicas empresariais, perfazendo diferentes áreas, estabelecendo variadas relações de confiança, tanto internas, quanto externas para cocriação de valores relacionais (TESTARI e BRITO, 2016). Reforçando o entendimento, podemos citar Zanini (2016, p. 90): “principais ativos intangíveis de uma organização são: “a marca, a cultura, o grau de confiança interna, o clima de predisposição à cooperação, o capital humano, a reputação organizacional, a inter-relação entre esses fatores, que gera o contexto capacitante no qual a inteligência competitiva pode surgir”.

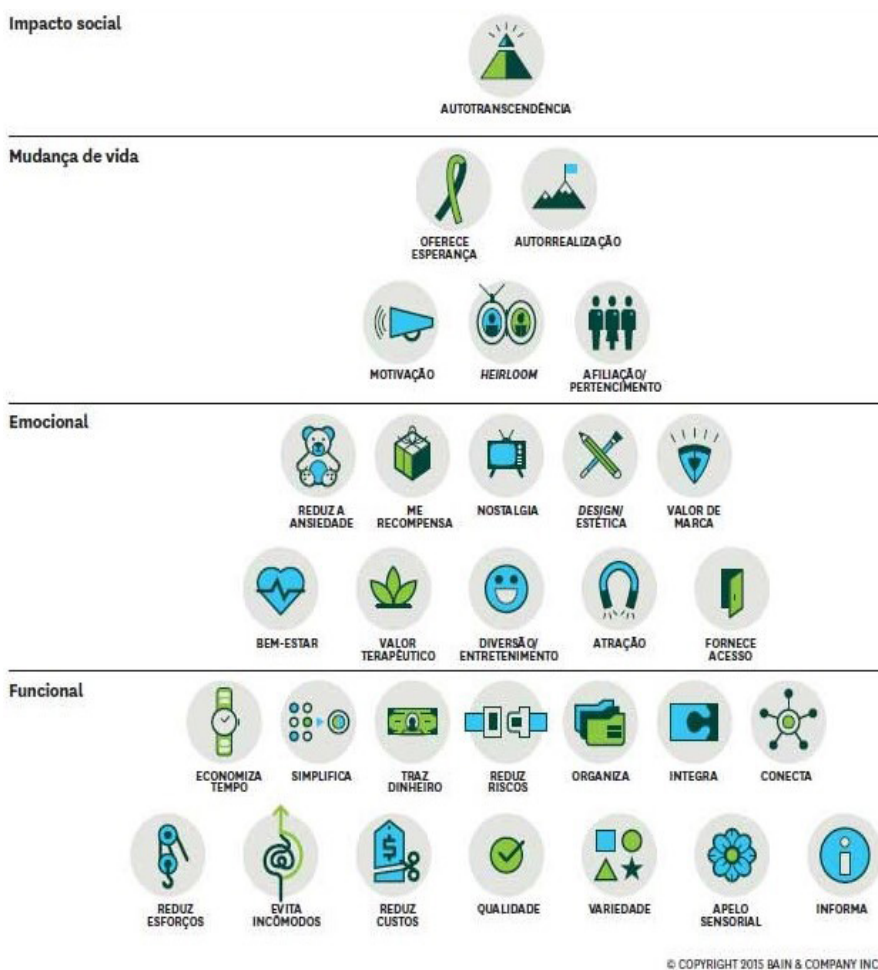


Figura 2 – Elementos de valor

Fonte: Artigo de Almquist, Senior e Bloch (2016, p.7)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é recomendável academicamente manter-se estruturas organizacionais que funcionam em alinhamento com culturas, ideologias ou mesmo valores organizacionais diferentes dos estabelecidos pela nova Governança. Reputação e confiança dos *stakeholders*, em um mundo globalizado, sofrem com desafiador contexto V.U.C.A. de danos ideológicos e mitigação dos impactos (nível global). As organizações precisam estar preparadas para gerir seu potencial de alcance de ações integradas de *marketing*, no âmbito da imagem, reputação e valor dos ativos intangíveis. Tanto o acionista majoritário, quanto empresa sofrem efeitos da gestão fraudulenta ou antiética dos recursos organizacionais. A aplicação associada de ferramentas de *marketing* e estabelecimento de liderança estratégica alinhada com as novas diretrizes viabilizam a transformação de atitudes, valores, padrões políticos, crenças, códigos de comportamento e significados. A aplicação, por meio de ferramentas de *Marketing*, de factual comunicação plena, direta e franca (habermasiana) e cocriativa com *stakeholders*, proporciona estabelecimento de dinâmica de confiança, reputação, alinhamento dos interesses dos *stakeholders*, além de foco nos resultados e objetivos estratégicos organizacionais.

### REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Editora Futura, 1996..

ABREU, A. S. **A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção**. [s.l.]: Ateliê, 2009. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=cat03467a&AN=bkabsp.000095779&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 17 out. 2019.

ALQUIST, E.; SENIOR, J.; BLOCH, N. (2016). **The elements of value**, Harvard Business Review. September 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/product/the-elements-of-value/R1609C-PDF-ENG>>. Acesso em 01 Abr 2019.

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review. 2012. Disponível em: <<https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>>. Acesso em: 07 de jun 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.

JORNAL BEM TE VI. (Figura 1). **Indicações políticas para cargos em estatais são grande fonte de corrupção.** Disponível em: <<http://jornalbemtevi.com.br/2018/05/indicacoes-politicas-para-cargos-em-estatais-sao-grande-fonte-de-corrupcao.html>>. Acesso em 23 de Set 2018.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

HOFSTEDDE, G. **Culturas e Organizações.** Lisboa: Sílabo, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

SISODIA, J.; MACKEY, J. (2013). **“Conscious Capitalism” Is Not an Oxymoron.** Harvard Business Review. Disponível em: <http://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>. Acessado em: 26 Fev 2019.

SISODIA, J.; MACKEY, J. (2012). **Unleashing human energy and creativity for the greater good.** Disponível em: <http://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>. Acessado em: 27 Mar 2019.

TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. **Value creation and capture in buyer-supplier relationships: A new perspective.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 5, setembro-outubro, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160503>>. Acesso em: 01 Abr 2019.

VAN RIEL, C. B. M. **Reputação - O Valor Estratégico do Engajamento de Stakeholders.** Editora Elsevier – Campus. 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANINI, M.T. **Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa.** Editora FGV, Rio de Janeiro. 2016.

# O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA MILITAR

Filipe dos Santos Antunes <sup>1</sup>

Antônio José Ferreira Gomes <sup>2 3</sup>

## 1. COMPREENDENDO O QUE É A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

No Brasil, a atividade de inteligência iniciou-se no século XX e passou por vários períodos, de edificação, de crescimento, de supressão e de reformulação, até chegar a ser criado o Sistema Brasileiro de Inteligência SISBIN em 1999 (KRAMER *apud* BRASIL, 1999). A atividade de inteligência no Brasil está organizada em uma estrutura sistêmica, entre diversos órgãos que tratam da atividade, constituindo um conjunto de partes interatuantes e interdependentes, que operam em proveito de um mesmo objetivo, respeitando a autonomia funcional de cada uma e observadas as normas legais pertinentes.

O SISBIN tem por objetivo integrar as ações de planejamento e execução da Atividade de Inteligência do país, com a finalidade de fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional. É o responsável pelo processo de obtenção e análise de dados e informações e pela produção e difusão de conhecimentos necessários ao processo decisório do Poder Executivo, em especial no tocante à segurança da Sociedade e do Estado, bem como pela salvaguarda de assuntos sigilosos de interesse nacional (BRASIL, 2011).

Cada órgão tem a sua atribuição específica, porém em todas as esferas podemos encontrar o mesmo exercício de atividade de Inteligência, que são os dois ramos (Inteligência e Contra-inteligência) que consistem na prática permanente de ações especializadas, orientadas para a obtenção de dados, produção e difusão

---

1 O autor é pós-graduado em Inteligência e gestão estratégica e atualmente é analista de inteligência da SEPM.

2 O autor é pós-graduado em Inteligência policial e penitenciária e atualmente é analista de inteligência da SEPM.

3 Os autores foram alunos do 3º Curso de Liderança Estratégica realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

de conhecimentos, com vistas ao assessoramento das mais diversas autoridades governamentais, nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução e o acompanhamento das políticas de Estado. Engloba também, a salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, pessoas e meios de interesse da sociedade e do Estado (KRAMER *apud* BRASIL, 1999).

A atividade de inteligência pode ser utilizada em quatro níveis por seus dirigentes e planejadores, o político, o estratégico, tático e operacional, sendo em todas comum o objetivo de produzir os conhecimentos necessários ao assessoramento de formulação, decisão, planejamento, acompanhamento e execução. Quanto às fontes de obtenção de dados elas podem ser pessoas, organizações, equipamentos ou documentos que detém um dado desejado.

Segundo o autor Cruz (2019) em sua obra “Desafios dos serviços de inteligência das forças armadas: a projeção de cenários como subsídio à capacidade de pronta-resposta e à estimativa dos prazos críticos de mobilização”, a atividade de inteligência militar tem caráter peculiarmente emergencial, pois é empregada em tempos que a máquina de guerra é ativada, para produzir informações indispensáveis ao sucesso da missão.

[...] A Inteligência Militar, portanto, está mais voltada à coleta de informações atinentes ao trabalho de Estado-Maior quando as Forças Armadas já entraram em ação e se encontram no Teatro de Operações (TO), desempenhando sua missão – que pode ser de combate, de resgate, de manobra dissuasória, etc. Por conseguinte, a Inteligência Militar possui caráter mais restrito no tocante ao tempo e ao escopo das informações levantadas, pois limita-se aos períodos em que a máquina de guerra é ativada e interessa-se primordialmente pelos dados indispensáveis ao êxito da operação em curso (CRUZ, 2019).

Assim, a atividade de inteligência militar tem como objetivo produzir conhecimentos de interesse dos comandantes nos demais níveis hierárquicos, proteger os conhecimentos sensíveis, instalações e pessoal contra ações realizadas pelos serviços de Inteligência adversos, limitando-se a tempos de perigo iminente e interessando-se permanentemente pelas informações pertinentes e indispensáveis ao êxito da missão.

Com o intuito de empregar corretamente o exercício da produção do conhecimento na atividade de inteligência é que se utiliza a metodologia (CPC) Ciclo de Produção do Conhecimento (DISPERJ, 2015), sendo aplicável, no todo ou em parte, aos quatro tipos de conhecimento, de acordo com as peculiaridades de cada um. O

CPC não despreza, entre outros fatores, os atributos pessoais do analista, sua experiência profissional, seu conhecimento sobre o assunto e seu embasamento cultural. O CPC compreende ainda as seguintes quatro fases lógicas, mas não necessariamente cronológicas: Planejamento, Reunião de Dados, Processamento e Utilização:

#### 1.1 - Planejamento

É a fase em que o analista, realiza um estudo preliminar e geral sobre problema e estabelece os procedimentos necessários para cumprir a missão. Ainda nessa fase ele define os fins a atingir e a maneira de atingi-los.

#### 1.2 - Reunião de dados

Nessa fase o analista reúne conhecimentos e dados que respondam ou completem os aspectos essenciais a serem conhecidos. Sendo através da coleta (obtenção de conhecimento ou dado de livre acesso a quem procura obtê-lo) ou busca (obtenção de dados através de técnicas de emprego operacional).

#### 1.3 - Processamento

Fase onde o analista realiza a decomposição dos dados ou conhecimentos reunidos, em suas partes constitutivas relacionadas aos aspectos essenciais levantados e no exame de cada uma delas, estabelecendo relação com o assunto objeto da produção do conhecimento, reunindo as partes analisadas em um todo, compondo um conhecimento coerente.

#### 1.4 - Utilização

Fase de formalização da análise do conhecimento em um documento próprio para divulgar seu resultado com quem tenha a devida necessidade de saber, podendo ser o comandante, uma agência que solicitou ou a quem ele possa ser útil.

## 2. O QUE É LIDERANÇA

Desde o século passado temos nos deparado com inúmeros questionamentos sobre quais seriam as características importantes e imprescindíveis que um líder deveria possuir, tanto no âmbito do conhecimento, quanto no das habilidades e atitudes. Na conceituação da palavra líder, o primeiro fator a considerar é que ele, de acordo como que a Psicologia chama de Psicologia das massas, “é aquele que causa identificação, ou ligação afetiva, com os demais do grupo através de suas ideias” (FREUD, 2011, p. 65).

Segundo a Doutrina de liderança da Marinha, liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização (DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA- EMN08, 2017, p.52).



Para o autor Cruz (2019), saber identificar o problema é ponto fundamental para fazer as escolhas corretas das ações de acordo com as possibilidades do cenário organizacional e fazer o filtro adequado de informações, principalmente quando o uso da Inteligência Militar é necessário.

E ao transpor a liderança para o interior das organizações, adicionando o sentido mais simples, o de processo de influência do comportamento humano, às orientações para o cumprimento da missão organizacional baseada nos valores compartilhados, teve o seu terreno mais aplainado para melhor exercer a liderança estratégica em diversas atividades, inclusive a de Inteligência.

### **3. LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

Após entender um pouco mais sobre as competências que um líder deve possuir, podemos afirmar que a liderança estratégica é o estudo complexo e sistemático dos mais variados temas que devem ser aprendidos pelo líder que deseja ter sucesso, pois a liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, implicando em lidar com a mudança cada vez mais rápida e profunda que caracteriza o mundo VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, no português volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade). Em razão dessa complexidade e mutabilidade, os líderes estratégicos devem aprender como influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente incerto e muitas vezes imprevisível.

Líderes Estratégicos exercem sua liderança no âmbito dos níveis mais elevados da Instituição. Eles devem preparar a Instituição para o futuro por meio de sua liderança. Isso significa influenciar pessoas integrantes da própria organização, membros de outros setores do governo, elites políticas por meio de propósitos significativos, direções claras e motivação consistente.

[...] Líderes Estratégicos devem ter fé em si mesmos, posto que a confiança é o mecanismo pelo qual eles exibem a convicção naquilo que acreditam. A autoconfiança torna-se particularmente importante diante das discordâncias e críticas que aparecem quando os líderes abrem um novo caminho, sobretudo, o da transformação (CRUZ, 2016 ApudKINNI, 2008, p. 209).

A compreensão do comportamento organizacional é vital para um líder analisar as perspectivas dos funcionários, como eles interagem entre si e com a organização, e como reagem com as políticas, processos e mudanças implementadas nas Instituições. Um líder tem que ser observador e participante, observando sempre as marcas deixadas por suas ações. Ou seja, ele tem que saber estruturar as informações e mostrar o sentido de um ambiente complexo. Ser líder traz muito mais compromisso e obrigações do que vantagens e descanso.



### **3.1 - Tipos de liderança a serem exercidas em cada desafio.**

A multiplicidade de estudos dedicados à liderança apresenta como grande consequência uma vasta panóplia de teorias, orientações e modelos. Efetivamente, parece-nos que tanta abundância significa a dificuldade de explicitar o conceito de liderança. Apesar da diversidade, são comumente aceitos estes três paradigmas principais na conceitualização da liderança:

#### **3.1.1 - Liderança autoritária ou autocrática**

O líder autoritário centraliza as decisões e impõe suas ordens, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo e essa autoridade formal, que é conferida ao líder; dá-lhe autonomia para motivar os seus subordinados por intermédio de recompensas e punições e é comum por este tipo de líder ter reações de irritação, de incompreensão com erros alheios.

Trata-se da liderança na qual o líder designa quais são os caminhos e as diretrizes a serem seguidas sem a intervenção do grupo de colaboradores. Esse estilo frequentemente mostra certa aversão dos colaboradores que não gostam do ambiente de trabalho, mesmo gostando de sua função, tendem a não demonstrar, além de que as atividades são feitas apenas quando o líder está presente (CONSTANCIO, 2016, p 214).

#### **3.1.2 - Liderança participativa ou democrática**

O líder democrático tende a envolver os funcionários nas tomadas de decisões, ele delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos, assistindo e instigando o debate entre os mesmos para juntos escolherem as melhores alternativas e assim tomarem as melhores decisões, por meio de feedbacks constantes, tanto sobre o desempenho de seus próprios resultados quanto dos seus liderados, através de uma comunicação eficaz, sendo o Espírito de Corpo a alma coletiva dos integrantes de grupo. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo, de acordo com o planejamento previamente estabelecido, para cumprir a missão (CONSTANCIO, 2016, p 214-215).

#### **3.1.3 - Liderança liberal**

Um líder liberal hesita em suas decisões, nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Portanto a participação do líder é mínima, atuando apenas quando é questionado e solicitado pela equipe. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função,

havendo participações mínimas e limitadas. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior modelo de liderança (CONSTANCIO, 2016, p 214).

### **3.2 - Inteligência emocional**

Segundo Goleman (1999), Inteligência Emocional refere-se à habilidade de identificar os sentimentos envolvidos em uma determinada relação (os próprios e os dos outros) e gerenciar essas emoções em favor de nossos objetivos.

[...] Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.) ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1999, p. 338).

Em seu trabalho “Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, Goleman (1995) cita o trabalho de dois colegas, Salovey e John Mayer, que propuseram uma definição elaborada de inteligência emocional, expandindo as aptidões emocionais, que segundo Goleman, com o devido esforço, podem ser aprimorados em cinco domínios principais:

#### **3.2.1 - Conhecer as próprias emoções**

Seria a capacidade de controlar sentimentos marcados pelo discernimento emocional e pela autocompreensão. Neste caso, as pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são consideradas os melhores gerenciadores de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões especiais. É o pilar que permite constante avaliação e oportunidade de melhoria.

#### **3.2.2 - Lidar com emoções**

É a capacidade de confrontar-se interiormente (ponderando as melhores decisões a serem tomadas), de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam as pessoas de concretizarem o melhor rumo para suas instituições. Aquelas pessoas que são fracas nessa aptidão, vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida.

### **3.2.3 - Motivar-se**

É essencial para centrar a atenção no foco do trabalho e para a criatividade de uma forma geral. Sendo a capacidade de entrar em “Estado de Fluxo ou Flow” e que possibilita excepcionais desempenhos. Os líderes que tem essa capacidade tendem a ser mais produtivos, seguros e eficazes em qualquer atividade que exerçam, sejam elas no âmbito político, social, cultural e econômico.

### **3.2.4 - Reconhecer emoções nos outros**

A Empatia (habilidade de reconhecer emoções nos outros) é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas empáticas estão mais harmonizadas com o quanto nos custa não saber “escutar” as emoções, e os motivos pelos quais a empatia gera altruísmo. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna excelentes profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.

### **3.2.5 - Lidar com relacionamentos**

A arte de se relacionar é, em grande parte, habilidade de lidar com a emoção dos outros. Estas capacidades reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nestas aptidões se dão bem em qualquer circunstância que as obrigue a interagir tranquilamente com os outros, são um tipo de estrela social.

O Líder que compreende e aplica em sua rotina diária de trabalho a maior parte destes domínios, acaba por tornar-se uma pessoa mais flexível, compreendendo que, em momentos de desafios, os colaboradores estão fazendo o melhor que podem, com o que tem naquele momento e com quem estão dividindo as tarefas. Ainda é possível desenvolver as habilidades em diagnosticar o liderado, considerando o seu desempenho atual nas tarefas, não na pessoa que é ou no seu potencial, e conhecer quais são os estilos de liderança para usá-los nos momentos adequados.

Com o desenvolvimento da inteligência emocional na liderança estratégica ocorre uma humanização do líder, e esse passa a enxergar cada indivíduo de forma diferente, como outro ser humano, dotado de qualidades, defeitos, habilidades e competências específicas e singulares.

## **4 - DESAFIOS DO LÍDER ESTRATÉGICO NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA**

Dentre os diversos desafios que a atividade de inteligência exige de um líder, por ser uma atividade muito dinâmica, onde os objetivos podem mudar de uma hora para a outra sem o aviso prévio, escolhemos alguns para tratar neste artigo.

### **4.1 - Processo de recrutamento administrativo**

Assim como ocorre no mundo organizacional, que no momento em que uma pessoa está sendo cogitada a uma vaga, ela passa por um processo de avaliação onde se tem um perfil desejado, com competências e habilidades requeridas, também ocorre na atividade de inteligência, onde o candidato passa por um rigoroso processo de avaliação para identificar se suas competências e habilidades estão dentro do que é exigido, se ele tem as atitudes condizentes com o cargo que vai ocupar. Esse processo é trabalhoso, demorado e exige do líder desde habilidades como compartimentar informações, alocar os componentes da sua equipe nos lugares certos (obedecendo ao princípio de que cada pessoa tem habilidades e talentos próprios que podem ser utilizados) a habilidades específicas necessárias a um entrevistador (como a habilidade de entender a linguagem não verbal).

### **4.2 - Jogos de guerra**

O conceito de Jogos de Guerra ou “Games of War”, segundo Barini (2019) foi utilizado no jogo Wei Hai (cerco) criado por Sun Tzu, encontrado em registros de 2.500 anos. Porém, a sua grande mudança para o que podemos ver nos dias de hoje, só veio no século XIX, com o Kriegspiel, ou “jogo de guerra”, na tradução literal do alemão, o então Kriegspiel foi adotado como treinamento de oficiais na Prússia, onde o general Von Müffling na época chefe do Estado-Maior, segundo o autor, mostrou-se tão entusiasmado que não queria nem que fosse chamado de jogo, afirmando que não era um simples jogo, que aquilo era um treinamento para a guerra e que precisava recomendá-lo para todo o Exército, o que veio a acontecer no ano de 1824.

O grande diferencial do Kriegspiel para o que se tinha anteriormente, era o árbitro, que garantia o respeito as regras e introduzia informações importantes no decorrer da partida (mudanças climáticas ou variações psicológicas nas tropas), chamadas hoje de estímulos.

Podendo ser utilizado em diversos contextos (entre agências de inteligência de segurança pública, entre empresas da mesma rede, entre órgãos do sistema de segurança nacional) os Jogos de Guerra utilizados entre agências de inteligência como exercício de prevenção e identificação de elementos adversos, externos e internos, além de proporcionar interação entre as agências, permite novos desafios aos elementos envolvidos que já tem maior tempo na função, proporciona

conhecimento aos menos experientes, treinamento sobre os aspectos já conhecidos, identificação de novos problemas a serem enfrentados futuramente, além de viabilizar a descoberta de talentos dentro da própria rede, sendo assim de comum interesse os ganhos a todos os líderes de todas as esferas, permitindo ao líder a aproximação de seus liderados eo conhecimento dos talentos e habilidades desses.

### **4.3 –Operações conjuntas**

A dificuldade do líder na atividade de inteligência também pode ser encontrada em meio ao desafio de ter de lidar com pessoas de culturas diferentes e organizações diferentes para conquistar um objetivo comum a todos em uma operação conjunta, onde o líder deve coordenar uma ou varias equipes de integrantes completamente desconhecidos e com outras culturas, devendo praticar a liderança estratégica para influenciar de forma positiva seus liderados, outro ponto é ainda observar a ameaça à estrutura da sua equipe, onde o líder deve conhecer bem seus comandados com o intuito de saber quais são seus pontos fracos que podem ser de interesse do elemento adverso, inviabilizando ameaças de espionagem ou sabotagem.

### **4.4 –Orientação de segurança ao efetivo interno**

Contra inteligência (CI) é o ramo da atividade de Inteligência que se destina a produzir conhecimentos com objetivo de proteger a atividade de Inteligência e sua instituição ou organização, salvaguardando os conhecimentos sigilosos e identificando as ações adversas realizadas pelos elementos adversos. A CI é implementada, entre outros adjetivos, na prevenção e neutralização de ações adversas. (DISPERJ, 2015)

Atualmente no cenário que vivemos onde as informações têm a sua difusão muito rápida, a atividade de Contra-inteligências se faz necessária no apoio ao líder na orientação de seu efetivo/equipe para uma cultura organizacional voltada à segurança da informação dificultando o acesso não autorizado a informações sensíveis. É imprescindível a conscientização sobre o que é a engenharia social, como ela é utilizada e o porque do ser humano, por vezes, ser o elo mais fraco e mais suscetível a esse tipo de ameaça.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intuito de definir e identificar o que foi aprendido no decorrer do III Curso de Liderança Estratégica ministrado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército- ECEME é que fizemos essa pesquisa bibliográfica com os mais diversos autores e manuais trabalhados nas aulas, que discorrem sobre os temas Atividade de Inteligência, Liderança Estratégica e Inteligência Emocional. Sabendo que o foco do líder estratégico deve ser o alinhamento (da equipe), a visão (estado final

desejado) e a mudança (flexibilidade em se adaptar as situações), podemos concluir que liderança estratégica deve ser praticada também na atividade de inteligência militar pelos líderes nas situações a serem realizadas (sejam elas pré definidas ou a definir), pois o líder na atividade de inteligência militar, que é uma atividade em constante mudança, deve ser flexível e adaptar-se rapidamente as mudanças para atingir o objetivo desejado, promovendo constantemente alinhamento em sua equipe de Staff, sem perder o foco do objetivo desejado.

Podemos ainda concluir que a liderança estratégica deve ser praticada continuamente no dia a dia com o intuito de aperfeiçoar as técnicas aprendidas e aproximar as lideranças da arte, sem deixar de ser ciência.

## REFERÊNCIAS

BARINI, F. **As batalhas simuladas da escola de guerra naval**. Defesa TV, 27 de Setembro de 2019. Disponível em: <<https://www.defesa.tv.br/as-batalhas-simuladas-da-escola-de-guerra-naval/>>Aceso em: 17 de Outubro de 2019.

BRASIL. **Doutrina de inteligência de segurança pública**. DISPERJ, 2015.

\_\_\_\_\_. **Doutrina de operações conjuntas do ministério da defesa**. 3º vol. 1º ed. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. SP: Prentice Hall, 2004.

CRUZ, E.L.V **Desafios dos serviços de inteligência das forças armadas: a projeção de cenários como subsídio à capacidade de pronta-resposta e à estimativa dos prazos críticos de mobilização**. Associação Brasileira de Estudos de Defesa – ABED, 2019.

CRUZ. M.P. **O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação**. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, V.9, n.35, p. 257-270, Mai-Ago.2015.

CONSTÂNCIO, M.V, *et al.* **O papel da liderança na condução de diferentes no ambiente de trabalho**. Revista Científica UniSalesiano – Lins, SP. Ano 7, n.14, Jan-Jun de 2016 Edição especial.

FREUD, S. **Psicologia de grupo e análise do ego**. In: Edição standard brasileira das obras completas de Freud, vol. 18. Rio de Janeiro: Imago. 1976.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.  
\_\_\_\_\_, D. **Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, Editora Objetiva, 1995.

KRAMER. R. **Incompreensão do conceito de inteligência na segurança pública**. Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, n.10, Dezembro de 2015.

---

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Caso os diplomados queiram participar de nossa publicação, enviando artigos de opinião, resenhas ou mesmo artigos científicos, estes deverão ser encaminhados por via digital para os nossos endereços eletrônicos. [www.eceme.ensino.eb.br](http://www.eceme.ensino.eb.br) ( [padeceme@eceme.eb.mil.br](mailto:padeceme@eceme.eb.mil.br) )

Os textos devem ser em "Times New Roman 12" espaço simples com termos estrangeiros em itálico. O tamanho sugerido do artigo deve ser de no máximo 4.000 palavras, podendo ter até 3 (três) ilustrações, com resolução de 300 dpi (entre figuras, mapas, imagens, desenhos, fotografias, gravuras, tabelas e gráficos) referidas o mais próximo possível da localização no texto e acompanhadas das respectivas legendas e fontes.

As normas para Referências Bibliográficas e Citações deverão seguir as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/NBR 6023 e 10520 respectivamente). As citações deverão ser indicadas no texto pelo sistema de chamada autor-data, sendo sua correlação na lista de referências.

Os autores devem informar, se for o caso, local onde servem (nome da OM, cidade, estado e país) e a mais alta titulação.



ISSN 1677-1885