

O PERFIL DOS LÍDERES ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM SEU PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

THE PROFILE OF THE STRATEGIC LEADERS OF THE BRAZILIAN ARMY IN ITS PROCESS OF TRANSFORMATION

EL PERFIL DE LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS DEL EJÉRCITO BRASILEÑO EN SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

MARCOS PEÇANHA DA CRUZ¹

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de apresentar o perfil que os líderes estratégicos do Exército Brasileiro (EB) devem evidenciar na condução e implantação do processo de transformação da Força. Metodologicamente, procedeu-se a coleta do material sobre o assunto em artigos, sites especializados e monografias. Foi dirigida, também, uma pesquisa de opinião a oficiais generais e coronéis do EB, especialistas em liderança estratégica, a fim de levantar as principais competências que devem compor o perfil dos líderes estratégicos do EB para a condução da Transformação. As respostas dos especialistas foram integradas aos dados coletados e contribuíram para se chegar ao resultado final do trabalho, onde o perfil dos líderes estratégicos do EB, em seu processo de transformação, pode ser sintetizado em três grandes áreas de qualificação integradas e inter-relacionadas a um conjunto de quinze competências, alicerçadas sobre os princípios e valores morais, a integridade de caráter e a ética, como competências do retrato moral do líder estratégico. Por fim, concluiu-se que o trabalho é útil para o aprimoramento das habilidades dos atuais líderes estratégicos da Instituição e permite levantar o retrato do perfil dos líderes do futuro, uma vez que os líderes estratégicos são os autênticos indutores do processo de transformação, pois, sem a competente ação de cada um deles, é impossível transformar.

Palavras-chave: Perfil. Liderança estratégica. Ambiente estratégico. Processo de transformação. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the profile Brazilian Army (EB) strategic leaders should demonstrate while engaged in the development and implementation of the process of Force transformation. In terms of methodology, information on the subject was collected in articles, specialized websites and papers. An opinion poll was also conducted among Brazilian Army (DB) generals and colonels, specializing in strategic leadership, to assess the key leadership competencies the profile of the Brazilian Army (EB) should include in order to carry the Transformation forward. The answers provided by the specialists were added to collected data, and thus contributed to the end result of our work, where the profile of the strategic leaders of the EB, in its process of transformation, can be summarized in three large areas of qualification that are integrated and interrelated to a set of fifteen core competencies built upon moral principles and values, integrity of character and ethics, as competencies that depict the moral profile of strategic leaders. Last, it was concluded that this work can contribute to perfect the skills of the current strategic leaders of the Institution, and enables an assessment of the profile of future leaders, once strategic leaders are the actual drivers of the process of transformation and, without effective action by each one of them, transformation is unfeasible.

Keywords: Profile. Strategic leadership. Strategic environment. Process of transformation. Brazilian Army.

RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto presentar el perfil que los líderes estratégicos del Ejército Brasileño (EB) deben mostrar en la conducción e implantación del proceso de transformación de la Fuerza Armada. Para ello se ha procedido, de forma metodológica, a la recopilación de material sobre el asunto en artículos, sitios web especializados y monografías. Asimismo, se realizó una encuesta de opinión dirigida a oficiales generales y coroneles del EB —especialistas en liderazgo estratégico— con el fin de conocer las principales competencias que deben componer el perfil de los líderes estratégicos del EB para conducir la transformación. Las respuestas de los especialistas se integraron a los datos recopilados y contribuyeron para llegar al resultado final del trabajo, con el perfil de los líderes estratégicos del EB, en su proceso de transformación, sintetizados en tres grandes áreas de cualificación integradas e interrelacionadas a un conjunto de quince competencias del retrato moral del líder estratégico, basadas en principios y valores morales, integridad de carácter y ética. Por último, se concluye que el trabajo es útil para mejorar las habilidades de los actuales líderes estratégicos de la Institución y permitir obtener el retrato del perfil de los líderes del futuro, ya que los líderes estratégicos son los auténticos inductores del proceso de transformación, pues sin la competente acción de cada uno de ellos, es imposible transformar.

Palabras clave: Perfil. Liderazgo estratégico. Ambiente estratégico. Proceso de transformación. Ejército Brasileño.

¹ Ministério da Defesa, Brasília - DF, Brasil

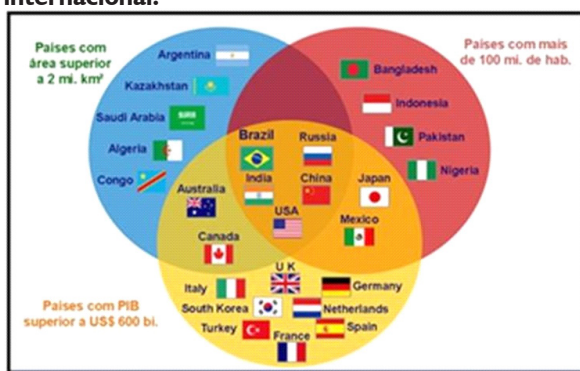
E-mail: <celpecanha@gmail.com>

Mestre (ECEME) e doutor (Departamento de Educação e Cultura do Exército) em Ciências Militares

I INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se em constante processo de mudança que conduz a cenários estratégicos difusos, gerando incerteza e insegurança. As análises prospectivas e as tendências indicam o Brasil entre as dez primeiras economias do mundo, já na década que se inicia e, em 2030, com status político mais relevante no Sistema Internacional. Até lá, o Brasil, independentemente de estar desfrutando ou não da condição de membro permanente no Conselho de Segurança das Nações Unidas, pela sua projeção geopolítica e estratégica no mundo, alcançará o patamar dos principais atores globais (TRINDADE, 2010, p. 1-2).

Figura 1. Posição de destaque do Brasil no cenário internacional.



Fonte: Vasconcelos (2013).

Diante desse quadro, a questão, que naturalmente sobrevém, está em saber se o Exército Brasileiro (EB) possui as capacidades necessárias para que o País faça valer as suas decisões, respaldar a política externa e salvaguardar os interesses brasileiros no cenário internacional (COSTA, 2011, p. 10; BRASIL, 2008b, p. 169). Ou seja, o Exército precisa ter alcançado a configuração de uma Força adequada à estatura político-estratégica do Brasil e em condições de enfrentar os desafios que se apresentarão nesse futuro incerto.

O processo de transformação é consequência desse diagnóstico, onde se concluiu que o Exército não dispõe de capacidade compatível com a rápida evolução da estatura político-estratégica alcançada pelo País. Percebeu-se, ainda, que a modernização da Força seria um passo aquém do que a conjuntura exigia, levando os decisores estratégicos a mergulharem num processo bem mais amplo de mudanças, institucionalmente conhecido por Transformação (BRASIL, 2010, p. 11).

Em outras palavras, a Transformação tem seu gênese, sobretudo, na percepção da necessidade de transformar o EB da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Dentro dessa visão, o grande desafio dos líderes estratégicos é fazer com que essa árdua tarefa, constituída de complexos planejamentos que fomentarão conjuntos integrados de ações estratégicas, contribua efetivamente para a citada Transformação, isto é, na

concepção e na evolução da Força que atuará no contexto do cenário visualizado em 2030.

Consequentemente, diante disso, é oportuno refletir sobre qual o perfil que esses líderes devem evidenciar para que tal objetivo seja efetivamente alcançado, constituindo-se a referida reflexão na problemática central do presente trabalho.

Cabe salientar ainda que a abordagem do perfil do líder estratégico a ser investigada está fundamentada na seguinte definição de perfil: “descrição ou informação acerca das características de alguém, especialmente as profissionais; bem como, a descrição ou relato em que se faz a traços rápidos o retrato moral [...] de uma pessoa”.¹Essas características profissionais foram traduzidas em competências. Competência, segundo Ferreira (1995, p. 353), vem do latim *competentia*, e significa “a qualidade de quem é capaz de apreciar a resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. Silva J. (2011, p. 19) afirmou que, para o Exército Brasileiro, competência é o “conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressadas e evidenciadas no desempenho de uma atribuição”. Ávila e Balceiro (2003, p. 6) afirmaram que o conceito de competência relaciona-se intimamente com a qualificação e com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo, de forma que, ao ser aplicado ao assunto em questão, traduz-se na capacidade que o líder deve possuir no sentido de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências.

Diante dessas considerações, o conceito de perfil, para o fim a que se destina este trabalho, consiste no conjunto das competências, habilidades ou qualificações profissionais e no retrato moral que o líder deve demonstrar no desempenho das suas atribuições, para decidir e atuar no nível estratégico.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo precípuo apresentar o perfil que os líderes estratégicos do Exército devem evidenciar, a fim de que possam conduzir e implementar, no exercício da liderança estratégica, o processo de transformação da Força.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Fundamentação teórica

2.1.1 O processo de transformação do Exército

Para Castells (1996 apud MOTA, 2011, p. 1), a crescente e atual aceleração da evolução tecnológica tem se difundido por todos os setores de atividades, gerando fluxos quase instantâneos de informação e de capital, que têm se convertido nos setores mais dinâmicos da

¹ A definição de perfil apresentada está disponível em:

a. <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx?pal=perfil>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

b. <<http://aulete.uol.com.br/perfil#ixzz2RmhwU3m>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

economia mundial, marcando o que se convencionou chamar de “Era do Conhecimento”, “Era da Informação”, “Sociedade em Rede” ou “Sociedade do Conhecimento”. Essa evolução apresenta-se como elemento de ruptura ou de forte diferenciação, em relação ao padrão precedente da Era Industrial (LASTRES; ALBAGALI, 1999 apud MESQUITA, 2012, p. 27).

Nesse sentido, a economia mundial adquiriu dinamismo sem precedentes com o apoio dessas evoluções tecnológicas, ao mesmo tempo em que demonstrou ter incorporado novos elementos de incerteza e instabilidade. A revolução tecnológica em andamento provoca a aceleração da dinâmica do setor e o acesso facilitado a tecnologias de ponta, contribuindo para que as ameaças à paz e à segurança internacional se universalizassem e adquirissem caráter cada vez mais contundentes (BRASIL, 2010, p. 7).

O Brasil, para fazer frente a tais desafios e ameaças, que tendem a aumentar ainda mais no futuro, busca desenvolver sua própria metodologia para transformar suas Forças Armadas (FA), tornando-as aptas para responder prontamente às necessidades impostas pelo cenário mundial de hoje (SARMENTO, 2004, p. 136). Essa vontade política tornar-se-ia uma realidade em 18 de dezembro de 2008, quando o Presidente da República assinou a primeira edição da Estratégia Nacional de Defesa - END (BRASIL, 2008a, p. 5).

A END surgiu, então, com o objetivo de conscientizar a sociedade brasileira quanto a necessidade envolver-se mais com os assuntos de defesa, estimulou novas abordagens e demandas sobre temas ligados à defesa e criou as oportunidades favoráveis para desencadear a necessária transformação das FA.

Assim sendo, o citado documento estabeleceu que cada Força elaborasse, num prazo de seis meses, Planos de Equipamento e Articulação. A grande oportunidade que se descortinava, transformava-se, também, num dos maiores desafios da Instituição, uma vez que desde a Força Terrestre 1990 (FT 90)² até a aprovação da END, o EB não havia planejado mudanças com tamanha profundidade e envergadura (RIBEIRO, 2010, p. 187).

Sarmento (2004), ao conceituar o que vem a ser de fato uma transformação, permite que se visualize com mais clareza a complexidade dos desafios que a Força precisará encarar:

Nestes momentos, portanto, as Forças Armadas são repensadas em toda a sua extensão, sua filosofia, e seus sistemas. A este processo foi dado o nome de Transformação. A Transformação significa dar nova forma, feição ou caráter a; mudar; modificar; transfigurar. É um conceito que transcende a simples

² A FT-90 foi o maior projeto de modernização do Exército desde a Segunda Guerra Mundial. O idealizador do projeto foi o Ministro Leônidas Pires Gonçalves, na década de 90, que consistiu na modificação e padronização de novos uniformes, na ampliação da Academia Militar das Agulhas Negras, na aquisição de produtos de defesa, na construção e reforma de aquartelamentos e na criação da Aviação do Exército, dentre outras ações (RIBEIRO, 2010, p.51).

inclusão de tecnologia de ponta para ser aplicada contra um inimigo em potencial. Significa romper paradigmas, aplicar o poder militar com novas nuances sem perder seus milenares conceitos. A decisão de transformar envolve um profundo trabalho de aculturação. E é sabido que existe uma grande resistência das pessoas a mudanças de cultura. A Transformação tem seu cerne baseado neste entendimento (SARMENTO, 2004, p. 128).

Segundo Pereira (2011, p. 43), o processo de transformação do Exército surgiu dos estudos, diagnósticos, formulações e percepções surgidas no Estado-Maior do Exército (EME), que deram origem inicialmente à Estratégia Braço Forte, bem como dos diversos debates ao longo dos trabalhos relativos à END e à revisão do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx 2011/2014). Essa etapa foi primordial para os decisores estratégicos do Exército, porque perceberam que a “Modernização” da Força, abrangida na Estratégia Braço Forte de 2009 (EBF/2009), era incipiente e a atual conjuntura demandava um processo bem mais amplo de mudança.

O diagnóstico do Exército Brasileiro, realizado nos anos de 2009/2010, revelou a existência de pontos críticos, que restringiriam a evolução desejada na EBF/2009. Concluiu-se, também, que os projetos da EBF/2009 proporcionariam modernizações, mas não haveria a necessária transformação institucional que desenvolvesse novas capacidades para cumprir novas missões ou desempenhar novas funções em combate. A modernização incide sobre as estruturas físicas da Força, trazendo-a do passado para o presente; já a transformação é uma mudança radical que altera as concepções – como a doutrina, a gestão, o perfil desejável do profissional militar etc – projetando a Força para o futuro, e acelera o processo evolutivo do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011a, p. 13).

Definido o caminho a ser percorrido, o Comando do Exército iniciou amplo debate com um diversificado conjunto de fontes constituídas de militares da ativa e da reserva, oficiais de nações amigas, civis e especialistas dos mais diferenciados setores, a fim de buscar soluções que complementassem as concepções formuladas pelo Órgão de Direção Geral da Força (ODG), o EME, responsável pela condução da transformação do Exército Brasileiro. O ponto focal dessas iniciativas estava direcionado, sobretudo, para repensar as estruturas e a organização, levantar custos e estabelecer projetos, enfim, reorientar e preparar a Força para o futuro (RIBEIRO, 2010, p. 188).

Na reunião nº 268 do Alto-Comando do Exército, em 20 de maio de 2010, o processo de transformação do Exército foi formalmente desencadeado. O então Chefe do Estado-Maior do Exército registrou que o comprometimento de líderes e liderados de todos os setores do Exército tornar-se-ia imprescindível para se obter a profundidade e a amplitude indispensáveis ao alcance do êxito e da consecução dos objetivos traçados (COSTA, 2011, p. 53).

Naquela oportunidade, decidiu-se que a Transformação deveria ser conduzida por meio de sete Vetores de Transformação (VT)³, os quais contribuíram para o desenvolvimento de trabalhos em áreas específicas, correspondentes aos pontos críticos ou “gargalos” dos diagnósticos realizados.

De acordo com Pereira (2011, p. 43), as atividades de implantação do processo de transformação do Exército devem ser concluídas até 2015 e têm o objetivo principal de criar as condições para elevar a capacidade operacional da Força, tornando-a forte o suficiente para fazer valer as decisões do País no cenário internacional.

Durante o início dos trabalhos sobre os VT, o Comando da Força constatou a necessidade de criar um Projeto de Força que sinalizasse metas e diretrizes aos vetores em curso. Essa iniciativa contribuiu para a sinergia dos esforços de trabalho, permitindo que resultados efetivos fossem alcançados já na fase inicial de implantação do processo de transformação.

Com a aprovação da Estratégia Nacional de Defesa, vimos consistentes planejamentos se consolidarem na Estratégia Braço Forte. Atualizado o estudo de situação, cumpre redefinir a manobra e focar o esforço principal. Nesse contexto, foi criado o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA) que identifica nossos objetivos prioritários e os faseia em metas, segundo os universos temporais 2015, 2022 e 2030 (BRASIL, 2011a, p. 1).

Foi criado, então, o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), com a finalidade de apresentar uma concepção para a evolução do Exército no horizonte temporal até 2030, com metas intermediárias em 2015 e 2022, bem como orientar o processo de transformação em curso na Instituição (BRASIL, 2011b, p. 8).

Em 16 de fevereiro de 2011, o Estado-Maior do Exército aprovou a diretriz para regular e orientar a elaboração do PROFORÇA (BRASIL, 2011c, p. 20). Porém, no ano seguinte, o Comando do Exército determinou ao EME que atualizasse, até 30 de março de 2012, a referida diretriz para implantação do processo de transformação que, ao invés de conduzir o processo pelos sete VT, passaria, agora, a implementá-lo por meio de nove VT⁴ (BRASIL, 2012, p.4), como ilustra a Figura 2.

Costa (2011, p. 56) salienta ainda que os produtos do PROFORÇA são as diretrizes para a concepção estratégica do EB; a nova articulação e estruturação da Força Terrestre; as novas capacidades, discriminadas para cada uma das missões do EB; as diretrizes para cada um dos VT; as diretrizes para a futura Organização Básica do Exército; e as orientações para a integração ao SIPLEx, uma vez que este será o instrumento que o EME utilizará para a implantação de todas as etapas do Projeto.

Assim sendo, diante do exposto, é lícito inferir que os líderes estratégicos do EB necessitarão evidenciar um perfil capaz de conduzir um processo complexo e de longo prazo, como é o processo de transformação da Força, mergulhado num cenário cujo ambiente se caracteriza por ser volátil, incerto, imprevisível e ambíguo.

Figura 2. Os Vetores de Transformação do PROFORÇA.



Fonte: Mayer (2013), adaptado pelo autor.

3 Os sete Vetores de Transformação, concebidos em 2009, foram: I- Doutrina; II- Preparo e Emprego; III- Educação e Cultura; IV- Gestão de Recursos Humanos; V- Gestão Corrente e Estratégica; VI- C&T e Modernização do Material; e VII- Logística (BRASIL, 2010, p.31).

4 Os nove Vetores de Transformação instituídos pela nova diretriz do PROFORÇA são: I- Ciência e Tecnologia; II- Doutrina; III- Educação e Cultura; IV- Engenharia; V- Gestão; VI- Recursos Humanos; VII- Logística; VIII- Preparo e Emprego; e IX- Orçamento e Finanças.

2.1.2 Liderança Estratégica

A liderança estratégica é desenvolvida nos níveis que estabelecem a política e estratégia de uma organização, sendo, portanto, típica dos escalões estratégicos, constituídos pelos indivíduos responsáveis por conduzir os destinos maiores da instituição (MACEDO, 2006, p. 10).

O ex-Ministro de Estado Ozires Silva (2013) definiu liderança estratégica como os métodos e processos para a criação de visões, para que uma empresa ou organização possa motivar sua equipe e transmitir a todos uma vontade, uma aspiração, bem como para compartilhar um objetivo e implementar as ações necessárias para se chegar à meta organizacional.

Segundo o General de Exército Adhemar Machado Filho (2013), a arte de Comandar não é abstrata, mas sim contextual e depende das circunstâncias que encontra. Logo, no exercício da liderança estratégica as ações de comando, pedagógica e de presença, associadas ao diálogo, tornam-se imprescindíveis para o fortalecimento da relação dentro e fora da instituição, porque nenhuma relação nasce pronta.

O Exército Norte-Americano conceitua liderança estratégica como o processo usado para influenciar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente entendida, agindo na cultura organizacional, alocando recursos e orientando, através de políticas e diretrizes, o estabelecimento do consenso dentro de um ambiente global volátil, incerto, complexo e ambíguo, marcado por oportunidades e ameaças (ESTADOS UNIDOS, 1998).

Conhecendo as necessidades e os objetivos do Exército, os líderes estratégicos norte-americanos trabalham para convencer as pessoas em funções-chave sobre o que querem para a Força na atualidade e para o futuro. De acordo com o Exército Estadunidense, as habilidades pessoais mais significativas em seus líderes estratégicos são: comunicar-se, dialogar, negociar, obter o consenso e formar a equipe ou staff (COSTA, 2011, p. 18).

Essas definições e conceitos indicam como os líderes estratégicos desenvolverão a arte de liderar suas organizações, sem, contudo, perder de vista os princípios e valores, pois a essência da liderança militar, no nível estratégico, orienta-se, sobretudo, por essa premissa (CASTRO, 2012, p. 5).

Ao fazer menção aos princípios e valores, o General McArthur afirma que a liderança estratégica é, antes de qualquer coisa, uma liderança moral (KINNI; KINNI, 2008, p. 15). O Comandante do Exército, ao inferir sobre a ética moral do líder em sua diretriz, declarou:

Ação de comando, visível a quem entra em qualquer ambiente militar, é fundamental para a preservação da coesão e da harmonia na Força. Ela se exerce principalmente pelo exemplo. **Dar exemplo é o mandamento número um de quem comanda.**

[...]. **A palavra e a vida do comandante, em todos os níveis, devem marchar de passo certo.** A autoridade provém exatamente da coerência entre uma e outra (PERI, 2011, p. 32, grifo nosso).

Nesse sentido, “o líder deve saber exercer a sua influência dentro da organização, pois este tem de ser ouvido e respeitado” (DIAS, 2010, p.10). Logo, dentro do conceito da teoria da liderança transformacional, essa influência só se torna possível quando o líder conhece as crenças, os valores e as expectativas que estão em jogo. Com este tipo de interação, o líder é investido da verdadeira autoridade e dispõe de recursos que lhe permitem operar mudanças e ao mesmo tempo disseminar a cultura organizacional. Líderes estratégicos transformacionais precisam saber diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, como também harmonizá-los diante das oportunidades do ambiente, encontrando formas de inspirar os liderados a se defrontarem com tais desafios (SILVA, 2004, p. 3).

Porém, no ambiente estratégico isso não é tão simples assim, uma vez que Jacobs (2009 apud MESQUITA, 2012, p. 40) afirma que na Era da Informação, o ambiente em que operam as nações, organizações e instituições é volátil, incerto, complexo e ambíguo.

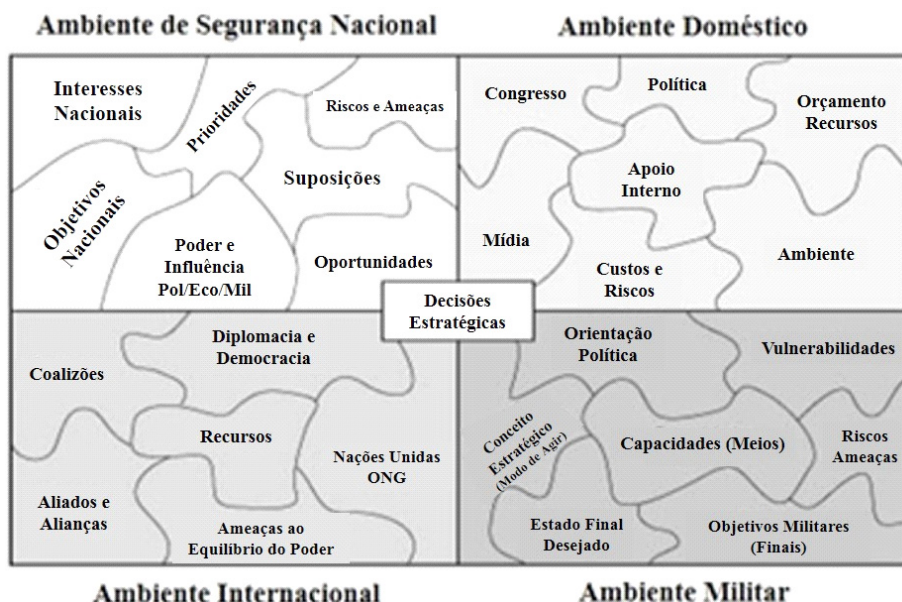
O Coronel da Força Aérea Americana, W. Michael Guillot (2004, p. 2), um dos idealizadores do conceito de ambiente da liderança estratégica, complementa Jacobs, afirmando que esse ambiente é composto por quatro partes distintas – o ambiente de segurança nacional, o doméstico, o militar e o internacional, conforme consta na Figura 3.

Percebe-se, com isso, que o ambiente estratégico é inter-relacionado, complementar e contraditório. Tais características exigem que os líderes estratégicos atuem tanto dentro do contexto do domínio político nacional e internacional, quanto do doméstico e militar, com repercussões que podem influenciar o processo de tomada de decisão organizacional, devido ao fato de necessitarem, em diversas situações, tomar decisões sem o claro discernimento da conjuntura imposta pelo ambiente e dos respectivos riscos a ela associados. Esse aspecto contribui para que a natureza do ambiente estratégico se torne extremamente complexa, demandando dos líderes competências singulares para o desempenho dessa desafiadora função.

Tais competências são testificadas por Villaça (2002, p. 15) que, ao dissertar sobre o perfil do líder do século XXI, declarou que os líderes precisam ter a capacidade de trabalhar em condições de ambiguidade permanente cada vez maior, pois o caos e a confusão são cada vez mais comuns e o ritmo das mudanças se acelera drasticamente.

Portanto, do exposto, pode-se afirmar que os líderes estratégicos são responsáveis por estabelecer os rumos que levarão a sua organização à consecução de políticas e estratégias, com o fim de atingir o estado final desejado para a instituição no futuro. Muitas vezes,

Figura 3. O ambiente da liderança estratégica.



Fonte: Guillot (2004, p.2).

esses rumos apontam para o caminho da transformação organizacional, exigindo-lhes um perfil compatível para a condução desse árduo caminho, posto que, segundo o Dr. Myles Munroe (2009), nada acontece sem liderança, nada se desenvolve sem liderança, nada melhora sem liderança, nada é corrigido sem liderança e, finalmente, nada muda, isto é, nada pode ser transformado sem liderança.

2.2 Metodologia

Metodologicamente, procedeu-se a coleta do material necessário para estudar os diversos modelos de liderança em biografias, obras clássicas, manuais, textos de revistas, periódicos, artigos e sites especializados. A seguir, passou-se à revisão da literatura e dos principais documentos sobre o processo de transformação do Exército Brasileiro. Posteriormente, realizou-se a revisão de ambos os assuntos, liderança estratégica e processo de transformação, em literaturas baseadas em trabalhos acadêmicos produzidos no âmbito da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), da Fundação Getúlio Vargas, do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de sites especializados, seguido de análise interpretativa do material coletado, individualmente e no seu conjunto.

O levantamento consistiu também no exame de artigos e trabalhos monográficos sobre o perfil do líder estratégico encontrados na produção acadêmica brasileira como também de estudos referentes a processos de transformação ocorridos em organizações civis e sua respectiva relação com a liderança estratégica.

Foram realizadas, ainda, as pesquisas bibliográfica e documental de artigos, periódicos e trabalhos científicos sobre o assunto, bem como a revisão teórica e estudos fundamentados nos textos das obras apresentadas na referência do trabalho. O método ficou limitado à análise

de conteúdo e interpretação de dados fundamentados na abordagem estruturalista segundo Theiry-Cheques (2006)⁵.

A pesquisa relata os principais aspectos que caracterizam a liderança estratégica, estabelecendo a sua relação com o processo de transformação do Exército Brasileiro no contexto da Era da Informação. Ela também busca analisar as razões e os aspectos primordiais no perfil dos líderes estratégicos, por meio da identificação e análise de suas causas e efeitos no processo de transformação do Exército Brasileiro.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, porém, para atestar e validar os dados coletados, foi elaborado um questionário de pesquisa de opinião⁶, a fim de levantar as principais competências que devem ser

⁵ Theiry-Cheques apresenta, em seu artigo, um programa para aplicação da forma de investigar de Pierre Bourdieu às pesquisas em ciências humanas e sociais. Bourdieu foi um pesquisador que trouxe uma contribuição inestimável à discussão epistemológica (também chamada de teoria do conhecimento) e ampliou significativamente a temática das ciências humanas e sociais. Na forma de pesquisar de Bourdieu, a análise estrutural e a pesquisa empírica se dão simultaneamente. A construção da matriz de relações, a estrutura de articulação entre as posições, acompanha, corrige e arremata a análise da lógica do campo. Na investigação empírica, Bourdieu faz uso de técnicas convencionais, tanto qualitativas quanto quantitativas, sempre por referência à significação epistemológica do tratamento a que será submetido o objeto (THEIRY-CHEQUES, 2006).

⁶ A Pesquisa de Opinião consiste em procurar saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões. "Visa identificar a opinião de uma comunidade, constatar as falhas, descrever condutas e reconhecer interesses e outros comportamentos, para a tomada de decisões" (ALMEIDA, 1996, p. 105 apud PINTO, 2010, p. 11). A ferramenta utilizada para a elaboração do questionário de pesquisa de opinião foi o Produto "Google Docs" disponível em: <<http://www.google.com/intl/pt-BR/about/products/>>. O referido questionário e os resultados estão disponíveis em: <https://docs.google.com/forms/d/1PvEpXjYkOYfrXHUNYZq_xje2QldQl5ghqK-Qwn2cFG0/viewanalytics>.

evidenciadas no perfil dos líderes estratégicos do Exército para a condução do processo de transformação da Força (ALMEIDA, 1996 apud PINTO, 2010).

O questionário de pesquisa foi dividido em duas partes. Na primeira parte, cuja finalidade consiste em proporcionar aos especialistas uma consciência situacional sobre o objeto pesquisado e o objetivo finalístico da pesquisa, são-lhes apresentadas informações adicionais sobre a formulação central do problema. Na segunda parte, foram realizados trinta questionamentos sobre as diversas competências pesquisadas e teve o objetivo principal de identificar aquelas que, segundo os especialistas, caracterizam o perfil do líder estratégico no contexto de um processo de transformação.

O instrumento de medida para mensurar a realidade sobre o problema do objeto em estudo foi a Escala Likert. Neste trabalho foram usados quatro níveis de respostas (concordo totalmente; concordo; discordo; e discordo totalmente). No corpo do questionário foi reservado um espaço para que os especialistas pudessem incluir outras ideias que o julgassem pertinentes, relacionadas ao assunto, contribuindo para a integração e análise interpretativa do material coletado.

Por fim, o universo da pesquisa de opinião ficou limitado aos oficiais do Exército especialistas em assuntos de liderança estratégica, que são os coronéis do EB que estão realizando ou já realizaram cursos de política e estratégia no País ou no exterior, cursos esses no mesmo nível do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, e os oficiais gerais. Os referidos oficiais são os que desempenham cargos e funções de assessoramento ou de comando/chefia no nível estratégico e se constituem nos líderes em potencial para a condução e o prosseguimento do processo de transformação da Força.

2.3 Apresentação dos Resultados e Discussão

Depois que foram coletados todos os dados necessários à investigação do problema, eles foram analisados, interagidos e complementados pela pesquisa de opinião dirigida aos especialistas em assuntos de liderança estratégica. Nesse sentido, foram expedidos 170 questionários de pesquisa para o universo de 106 gerais e 74 coronéis do EB; desse universo, 56,5% dos especialistas responderam aos questionamentos realizados, ou seja, 96 especialistas responderam e emitiram opiniões acerca dos questionamentos, dos quais 51 eram gerais e 45 coronéis.

As respostas dos especialistas foram integradas aos dados de pesquisa coletados e serviram de base para a apresentação dos resultados e discussão do presente trabalho, chegando-se aos corolários que serão a seguir apresentados.

Em relação ao processo de transformação no EB, este teve sua origem no diagnóstico de que

a Força necessitava ajustar-se à rápida evolução da estatura político-estratégica do País. Sua concepção foi baseada na END e em subsídios reunidos de variadas fontes e de especialistas em diversos campos e áreas do conhecimento.

A transformação do Exército Brasileiro é o produto oriundo de um diagnóstico minucioso da Instituição com vistas a inseri-la, efetivamente, na Era da Informação. A Transformação está estruturada em um portfólio de ações estratégicas integradas e consolidadas no Projeto orientador da Força, o PROFORÇA, tendo como limites temporais de mudança os anos de 2015, 2022 e 2030.

No EB, o exercício da liderança estratégica está relacionado às atividades dos oficiais gerais que integram o Alto-Comando do Exército, responsáveis pelo estabelecimento de políticas, estratégias e diretrizes que conduzem o destino da Instituição. Todavia, Castro (2005, p. 2, 3) ressalta que esse encargo pode ser desempenhado, eventualmente, por outros oficiais gerais da Força, dependendo da função ou atividade que estejam exercendo.

Os líderes estratégicos têm uma enorme capacidade de realização, mas o que realmente os diferencia são os princípios e valores que trazem consigo. Considerando que uma das definições de perfil consiste na “descrição ou relato em que se faz a traços rápidos o retrato moral de uma pessoa”, esse retrato moral, quando se trata de liderança estratégica, diz respeito às suas ações, fundamentadas sobretudo na honra, como o imperativo da integridade pessoal e nos valores que comunicam. Nesse sentido, independentemente das mudanças situacionais, há certos valores, particularmente aqueles ligados à formação moral, ao caráter ilibado, à ética e ao pundonor militar, que são inegociáveis para os líderes estratégicos, não se admitindo qualquer tipo de questionamento, eliminação ou diminuição de importância.

Na pesquisa de opinião, 97% dos especialistas asseveraram que valores como a honestidade, a lealdade e a integridade são imutáveis e constituem-se no pilar sobre o qual se desenvolverão as competências específicas necessárias para o desempenho da liderança no nível estratégico, conforme se pode observar na pirâmide que Guillot denominou de “a anatomia de um líder estratégico”, representada na Figura 4.

Figura 4. A Anatomia de um Líder Estratégico.



Fonte: Guillot (2004, p.7).

Do estudo do pensamento sistêmico, ficou evidente que essa competência ajuda o líder a enxergar holisticamente as coisas como parte de um todo e não como peças isoladas. Essa habilidade o possibilita entender os inter-relacionamentos das partes, a dinâmica dos processos, dominar os efeitos indiretos e discernir como e onde a lógica se aplica (MESQUITA, 2012, p. 46). O resultado da pesquisa mostrou que 100% dos especialistas acreditam que a capacidade de pensar sistemicamente é fundamental para o perfil dos líderes estratégicos, sobretudo, os que conduzem um processo de transformação organizacional.

Com relação à descentralização do processo decisório ou *empowerment*, ficou claro que essa capacidade é imperativa ao exercício da liderança estratégica, uma vez que a rapidez na solução de diversas situações, característica peculiar da descentralização decisória, contribui decisivamente para a sobrevivência da instituição (ALCARAZ, 2010). A delegação de competência daquilo que é possível, por parte do líder estratégico, é indispensável para a consecução do processo de transformação do Exército e com essa assertiva, 100% dos especialistas concordaram.

O estudo que Gonçalves (2005, p. 55) realizou com base na teoria de Jones (1942, p. 14) sobre os atributos necessários à liderança militar, mostrou que as habilidades pessoais buscadas nos líderes das organizações atuais dizem respeito à firmeza de caráter, preparo intelectual e elevado potencial comunicativo. Sendo assim, a habilidade de argumentação e a capacidade de persuadir outras pessoas em relação às suas opiniões são competências que os líderes militares no nível estratégico devem dominar, para que possam influenciar os variados públicos com quem interagem. A pesquisa de opinião revelou que 100% dos especialistas entendem que tais competências são pertinentes aos líderes estratégicos, que conduzem um complexo processo de transformação, onde em diversas situações, necessitarão buscar o consenso para implementar determinadas estratégias.

Negociar é o processo pelo qual duas partes chegam ao acordo sobre questões ou linhas de ação que inicialmente possuíam grau de diferença em interesses, objetivos, valores ou crenças (JACOBS, 2009 apud MESQUITA, 2012, p. 50). O estudo da negociação demonstrou que a essência da função do negociador é construir a credibilidade necessária com o fim de convencer a outra parte a apoiar resultados que lhe sejam favoráveis. Assim, para 99% dos especialistas, a habilidade de negociação revela-se como imprescindível para líderes estratégicos que conduzem um processo de transformação.

A visão é a expressão do que a organização precisa ser e é capaz de se tornar em determinado ponto do futuro. Ela é um quadro desafiante de como a instituição será quando as estratégias forem concretizadas (WALL, 1995 apud BRAGA, 2012, p. 16). De acordo com 98% dos especialistas, a visão, responsável pela clarificação do

estado final desejado da organização, é uma competência inerente aos líderes estratégicos e deve ser reforçada pelas suas decisões e ações.

Entretanto, tão importante quanto estabelecer a visão, os líderes estratégicos devem ter a capacidade de difundi-la na instituição e motivar cada integrante a implantá-la e executá-la em tudo o que realizar (ALCARAZ, 2010). Nesse aspecto, a capacidade estratégica contribui com esse objetivo, pois, para 99% dos especialistas, os líderes agregados dessa competência serão capazes de pensar e lidar com muitas questões e complexos problemas, próprios de uma organização que vive um processo de transformação.

A inovação representa os caminhos e os meios pelos quais se pode potencializar o que existe e, por meio da criatividade, possibilita descobertas de novas fronteiras em territórios ainda não explorados (KINNI; KINNI, 2008, p. 226). A pesquisa mostrou que 98% dos especialistas consideram que os líderes estratégicos são inovadores por natureza. As organizações precisam de inovação para sobreviver e prosperar, particularmente quando vivenciam um processo de transformação.

A confiança, traduzida pela autoconfiança, foi validada por 97% dos especialistas como uma competência vital da liderança estratégica. 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 (KINNI; KINNI, 2008, p. 209).

Quanto à flexibilidade, ficou evidente na pesquisa que os líderes estratégicos devem evitar duas ciladas bastante comuns do planejamento, a austeridade e o detalhamento, visto que o processo de transformação da Força foi concebido com base num planejamento estratégico, considerando cenários futuros, os quais raramente são precisos quanto à realidade futurista. Validando o citado resultado, a pesquisa apontou que 98% dos especialistas entendem que a flexibilidade é uma competência capital aos líderes estratégicos do EB e essencial para a condução do processo de transformação.

A iniciativa, segundo 97% dos especialistas, constitui-se em uma competência imanente ao perfil dos líderes estratégicos do Exército, mormente em seu processo de transformação, devido à necessidade que têm de agir antes dos acontecimentos e não em resposta a eles. A iniciativa é uma competência elementar no perfil dos líderes estratégicos de uma organização em processo de transformação.

Do estudo da inteligência emocional, as seguintes habilidades revelam-se primordiais⁷: o autoconhecimento;

⁷ As definições dessas habilidades consideradas primordiais são: o autoconhecimento é o conhecimento das próprias emoções; o autocontrole, equilíbrio emocional ou domínio próprio consiste na capacidade de controlar essas emoções; a empatia é o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos; e o uso correto da autoridade, da paciência e do tato está relacionado à capacidade de administrar os relacionamentos com pessoas ou grupos.

o autocontrole, equilíbrio emocional ou domínio próprio; a empatia; e o uso correto da autoridade, da paciência e do tato. Os líderes inteligentes, do ponto de vista emocional, têm a capacidade de agir no grupo com o propósito de inspirar e gerar a coragem necessária para superar a incerteza e o medo, em meio a um cenário incerto e difuso (BRASIL, 2011d, p. 5-9). Dessa forma, para 98% dos especialistas, urge a necessidade de os líderes estratégicos estarem atentos às questões ligadas à inteligência emocional, pois isso os permitirá estabelecer laços fortes de liderança com os subordinados, requisito indispensável numa organização que vivencia um processo de transformação.

Liderar com eficiência exige coragem, assim avaliou 95% dos especialistas. Líderes estratégicos precisam de coragem para gerenciar os riscos pessoal e organizacional, e para aceitar as responsabilidades pelos fracassos, sem perder a fé na causa. A coragem dos líderes estratégicos é a base de toda ação bem sucedida (KINNI, 2008, p. 194).

Para 95% dos especialistas, os líderes estratégicos devem possuir habilidades de liderança transformacional, pois são eles quem lideram as mudanças na instituição para adaptá-la, de maneira ágil, ao ambiente estratégico (MESQUITA, 2012, p. 15). Os líderes transformacionais olham para o estado final desejado da organização e determinam como lidar com as mudanças a níveis interno e externo, sendo, portanto, os principais responsáveis por suprir as necessidades dos liderados, para que estes possam alcançar os objetivos que efetivarão a transformação organizacional.

Concluindo a apresentação dos resultados, verificou-se que a Engenharia de Sistemas Complexos se apresenta, na atualidade, como uma das ferramentas mais efetivas para realizar processos de gestão de ciclo de vida de um sistema organizacional, sobretudo, em instituições complexas como o EB. A sua efetividade consiste na capacidade que possui de dirigir, controlar e coordenar todas as etapas do ciclo de vida do sistema em um processo de transformação. Para 91% dos especialistas, os líderes estratégicos do Exército devem ter o perfil para supervisionar as práticas de governança de projetos⁸ que, segundo Bahia (2013, p. 30), integram as gestões dos portfólios, programas, projetos e processos, que conceberão a transformação da Força.

Introduzindo a discussão, é importante salientar que, no nível político, a Carta Magna de 1988, em seu Preâmbulo e nos artigos subsequentes que compõem o Título I, definiu as aspirações do Brasil, como País e Nação, e estabeleceu o conceito nacional, os princípios e os objetivos fundamentais, para que tais aspirações sejam concretizadas. Em face disso, foi decretado, em seu artigo

⁸ Governança de Projetos “é a força propulsora que direciona a obtenção dos objetivos e estratégias em nível organizacional, através de portfólios, programas e projetos. Lida com a necessidade de se estabelecer estrutura, hierarquia, apoio, responsabilidades e comunicação de forma a garantir avançada consistência da execução e da entrega” (BAHIA, 2013, p. 30).

142, a destinação constitucional das Forças Armadas, para que estas possam fazer valer esses princípios e contribuir para a conquista ou manutenção dessas aspirações e objetivos (BRASIL, 1988, p. 4-5; 32, 2011e, p. 4).

O EB, por sua vez, tem a missão de “contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social” (BRASIL, 2013). Para isso, a Instituição deve ser preparada e mantida permanentemente em estado de prontidão. Nesse sentido, a Transformação é, portanto, primordial para que a Força possa cumprir a sua missão e destinação constitucional com efetividade.

Contudo, a transformação de uma instituição, sobretudo, secular e tradicional como o EB, inserida em um ambiente em constante evolução, representa um grande desafio para os seus líderes estratégicos.

Diante disso, é oportuno refletir sobre o questionamento a seguir que, embora não seja o escopo finalístico da pesquisa, carece de considerações, posto que tal questionamento se revela como uma relevante estratégia a ser implementada pelos líderes, que contribuirá para evidenciar algumas qualificações e competências, que serão vistas mais adiante, necessárias em seus perfis.

A pergunta é: como esses líderes conseguirão realizar a transformação com eficiência?

Há cerca de 2000 anos atrás, Paulo declarou:

E não vos conformeis com este século, mas **transformai-vos pela renovação da vossa mente**, para que experimenteis qual seja a boa, agradável e perfeita vontade de Deus (SHEDD, 1997, p. 1599, grifo nosso).

O que se deseja extrair e enfatizar dessa verdade milenar é que a autêntica transformação tem como princípio elementar a renovação da mente. É impossível transformar sem que haja a renovação da mente e, no caso da transformação do Exército, as mentes do público interno e externo à Força.

Os líderes estratégicos do EB, quando decidiram implantar o processo de transformação da Força, logo perceberam que o citado princípio se constituía em um dos pilares para o êxito de todo processo, uma vez que conceituaram transformação como:

O processo de desenvolvimento e implementação de novos conceitos e capacidades operacionais conjuntas, **modificando** o preparo, o emprego, **as mentes**, os equipamentos e as organizações, para atender as demandas operacionais de um ambiente sob evolução continuada (BRASIL, 2010, p. 46, grifo nosso).

No âmbito externo à Força, a END identificou que a falta de mentalidade da sociedade brasileira para com os assuntos de defesa se constituía em uma das

vulnerabilidades estratégicas da atual estrutura de defesa do País (BRASIL, 2008a, p. 42). Esse fato, ao mesmo tempo que tem repercussões desfavoráveis às metas de implantação do processo de transformação da Força, tem mostrado à liderança estratégica do Exército a necessidade de desenvolver um perfil capaz de atuar, de forma ampla e sinérgica, no sentido de explanar o pensamento da organização para os líderes políticos, para o público interno e para a sociedade em geral, para que possa estabelecer o consenso e negociar o futuro, permitindo, assim, que se crie um ambiente favorável à Instituição.

Mudar mentes e romper com paradigmas para que se possa realizar um processo de transformação organizacional não é uma tarefa fácil e demanda tempo e esforço da liderança estratégica. Nesse sentido, qual o perfil que a liderança estratégica do EB deve demonstrar para que possa conduzir um processo de transformação tão complexo como esse?

Neste trabalho, perfil é conceituado como o conjunto das competências, habilidades ou qualificações profissionais e no retrato moral que o líder estratégico deve evidenciar no desempenho das suas atribuições, para decidir e atuar no nível estratégico.

Portanto, saber como pensar sistemicamente, possibilitando que se tenha o conhecimento holístico dos sistemas, os inter-relacionamentos das partes e a dinâmica dos processos; saber agir no grupo com inteligência emocional, com o fim de inspirar e gerar, sobretudo nos liderados, a coragem necessária para superar a incerteza e o medo, em meio ao cenário incerto e difuso em que a Organização EB está inserida; possuir capacidade estratégica para saber lidar com diversificadas questões e complexos problemas simultaneamente; saber inovar com oportunidade e eficiência; e saber gerenciar, como autoridades patrocinadoras⁹, processos utilizando ferramentas de Engenharia de Sistemas Complexos, particularmente, aqueles relacionados à Gestão de Ciclo de Vida e Planejamento Estratégico de Força do Futuro são competências relacionadas à qualificação do conhecimento, que os líderes estratégicos do EB devem evidenciar em seu perfil no contexto do processo de transformação da Força.

A qualificação do comprometimento demandará dos líderes estratégicos a capacidade de se comprometerem totalmente com os projetos da Força, evitando veemente os personalismos e os empreendimentos de interesses pessoais. A essa qualificação estão associadas o(a):

- empenho do líder com uma visão estratégica que retrate o que a Instituição precisa ser e deseja se tornar em 2030;
- descentralização dos processos decisórios ou

empowerment que contribui para acelerar o processo de tomada de decisão, além de valorizar e motivar os liderados, que se veem comprometidos ao processo, possibilitando aos líderes estratégicos do EB dedicar tempo e esforço às tarefas mais relevantes relacionadas ao processo de transformação da Força;

- coragem para decidir mesmo com riscos pessoal e organizacional, assumindo a responsabilidade por sua atitude, contribuindo, com isso, para motivar, influenciar e engajar os subordinados no processo de transformação da Força;

- compromisso com as peculiaridades da liderança transformacional, onde o líder aponta estado final desejado da organização e ao mesmo tempo supre as necessidades dos liderados, para que estes possam atingir os objetivos que efetivarão a transformação da Força; e

- negociação, que consiste na capacidade de os líderes estratégicos do EB manterem uma clara ideia dos objetivos que pretendem alcançar nas diversas etapas do processo de transformação da Força, enquanto expressam suas posições sobre questões essenciais relacionadas às necessidades do Exército, com o propósito de obter o compromisso da outra parte na busca de uma solução conjunta, não obstante o grau de diferença em interesses, valores ou crenças.

A qualificação da superação exigirá dos líderes estratégicos do EB a capacidade de aprender com o passado, não se conformar com o presente e desafiar o futuro. A essa qualificação estão vinculadas a:

- iniciativa, que consiste na capacidade de os líderes estratégicos da Força serem proativos, agindo sempre antes dos acontecimentos e não em resposta a eles, uma vez que a efetividade operacional da Força, idealizada com o processo de transformação do Exército, só poderá ser alcançada por líderes capacitados e estimulados a agir com o grau de iniciativa que seja capaz de superar todos os obstáculos;

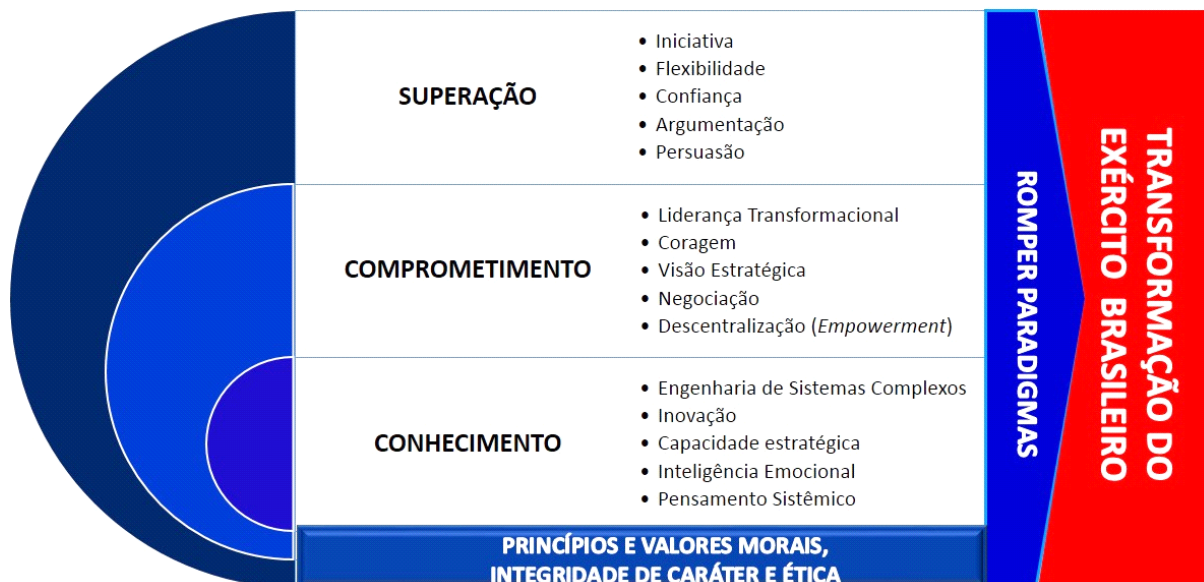
- flexibilidade para realizar mudanças naquilo que for pertinente, a fim de superar as ameaças ao bom andamento do processo de transformação da Força e alcançar as metas estabelecidas em função do cenário concebido para 2030;

- confiança, que se baseia na crença em si mesmo, no Exército e na realização dos objetivos determinados no processo de transformação da Força. É por meio da confiança que os líderes estratégicos superam as críticas em função das discordâncias que surgem por conta das incertezas que caracterizam o ambiente estratégico; e

- habilidade de argumentação e a capacidade de persuadir, competências necessárias para que os líderes possam influenciar outros atores com suas opiniões e visões. Por meio da coerência, da lógica e do uso de dados concretos, como instrumentos de persuasão, a liderança estratégica do Exército conseguirá cooptar à sua causa, importantes atores do público interno e externo, responsáveis por gerenciar recursos de toda ordem necessários para a superação de diversos óbices à implementação do

⁹ Na linguagem de projetos, essa autoridade é chamada de *sponsor*, *patrocinador*. No EB, autoridade patrocinadora é quem controla e aloca os principais recursos humanos, materiais e financeiros para o projeto. É quem defende o projeto dentro e fora da organização, buscando apoio e complementando os meios necessários. Exerce a liderança estratégica de todo o processo, motivando as pessoas (BRASIL, 2013b).

Figura 5. Retrato do perfil dos líderes estratégicos do EB em seu processo de transformação.



Fonte: Elaboração própria.

processo de transformação da Força.

Sendo assim, à luz do que foi pesquisado, é lícito inferir que o retrato do perfil dos líderes estratégicos do EB, em seu processo de transformação, pode ser sintetizado em três grandes áreas de qualificações integradas por um conjunto de competências, ambas alicerçadas sobre os princípios e valores morais, a integridade de caráter e a ética, como competências do retrato moral do líder estratégico, conforme está ilustrado na Figura 5.

Do exposto, pode-se afirmar que o conhecimento, o comprometimento e o espírito de superação são qualificações, inter-relacionadas e integradas às competências anteriormente apresentadas, vitais para que os líderes estratégicos do EB possam implantar o processo de transformação da Força até 2030, em meio a um ambiente, cujo cenário se caracteriza pela incerteza, imprevisibilidade, volatilidade e ambiguidade em todos os aspectos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de transformação do Exército foi concebido com o propósito de reestruturar, reorganizar e reorientar a Força, com vistas a desenvolver as capacitações necessárias para cumprir, com eficácia e eficiência, a sua missão e destinação constitucional, assegurando-lhe autonomia operacional para defender os interesses do Brasil e da sociedade brasileira num mundo totalmente globalizado.

Em uma instituição complexa, como o EB, é desejável que os seus líderes estratégicos, os oficiais gerais, tenham idiosincrasias diferenciadas em termos de competências nas diversas áreas e sejam habilidosos em tratar questões que caracterizam mudanças na Organização em meio a um ambiente volátil, incerto,

imprevisível e ambíguo, como o estratégico.

Como os verdadeiros empreendedores do processo de transformação, esses líderes sabem que a renovação da mente, tanto do público interno quanto do externo, é primordial para transformá-la. Mudar mentes e romper com paradigmas exige perseverança e demanda um perfil agregado de conjuntos de qualificações, habilidades e competências profissionais e pessoais próprias do líder neste nível.

Assim sendo, os dados coletados na pesquisa realizada e que, posteriormente, foram complementados pelo questionário de pesquisa respondido por 96 especialistas em assuntos de liderança estratégica, apontaram que o perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação deve ser integrado por quinze competências essenciais, sintetizadas em três grandes áreas de qualificações, alicerçadas sobre os princípios e valores morais, a integridade de caráter e a ética, como competências do retrato moral do líder.

As qualificações e respectivas competências evidenciadas foram, primeiramente, a qualificação do conhecimento expressa pela capacidade para gerenciar processos utilizando ferramentas de Engenharia de Sistemas Complexos; capacidade de inovação; capacidade de agir com Inteligência Emocional sobre grupos; capacidade estratégica para gerenciar diversificadas questões e complexos problemas; e capacidade de pensar sistemicamente.

Em segundo lugar pela qualificação do comprometimento, que ficou caracterizada pela habilidade de exercer liderança transformacional; coragem; visão estratégica; habilidade de negociação; e descentralização ou *empowerment*.

E, finalmente, pela qualificação da superação traduzida pelas competências da iniciativa; flexibilidade;

confiança; capacidade de argumentação; e capacidade de persuasão.

Consequentemente, os resultados apresentados neste artigo tornam-se legados que podem contribuir para aperfeiçoamento da doutrina de liderança da Força, constante no Manual Liderança Militar (BRASIL, 2011a), e otimizar as habilidades profissionais dos atuais líderes estratégicos da Instituição. Permite ainda levantar o retrato do perfil que os líderes estratégicos do futuro deverão evidenciar, servindo, portanto, de subsídio para a seleção desses líderes por parte do Alto-Comando do Exército, sobretudo, no processo de escolha à promoção de oficiais aos cargos de generais.

A pesquisa evidenciou também que, por conta das peculiaridades que caracterizam o ambiente estratégico, os líderes que atuam neste nível muitas vezes necessitam tomar decisões sem o nítido discernimento de toda situação e dos respectivos riscos a ela associados. Portanto, as competências apresentadas revelam-se como habilidades imprescindíveis para que os líderes estratégicos do EB possam decidir com prudência e, assim, conduzir o processo de transformação com eficiência.

Um assunto que não foi discutido no presente trabalho, mas fundamental para o êxito do processo de transformação e Gestão de Ciclo de Vida de Projeto de Força, é a influência da gestão do conhecimento¹⁰ nas diversas etapas e no gerenciamento de riscos de todo processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6; ESTADOS UNIDOS, 2008; EURE, 2009 apud LOPES, 2013a; LOPES, 2013b). Em função disso, propõe-se que seja pesquisado qual o papel dos líderes estratégicos na citada gestão durante a implantação do processo de transformação e os seus impactos sobre o referido Projeto de Força.

Finalmente, os líderes estratégicos do EB são os responsáveis por conduzir a Força para o estado final desejado em 2030, para isso deve agir na cultura organizacional; alocar recursos de toda a ordem; implementar políticas e estratégias, visando a maximizar os pontos fortes e otimizar os fracos; estabelecer o consenso dentro e fora da Organização; enfim, trabalhar com perseverança, para potencializar as oportunidades, neutralizar as ameaças e convencer as pessoas em funções chave sobre o que querem para a Instituição na atualidade e no futuro. Os líderes estratégicos do EB são os autênticos indutores do processo de transformação da Força, sem a competente ação de cada um deles, é impossível transformar.

¹⁰ Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), a gestão do conhecimento consiste no conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Para o Exército Estadunidense, a gestão do conhecimento é a disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, criar, avaliar, compartilhar e recuperar ativos de conhecimento tácito e explícito de uma organização para atender aos objetivos da missão (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2008; LOPES, 2013a). Assim, a gestão do conhecimento nada mais é do que a conexão daqueles que sabem com aqueles que precisam saber (o quê – o porquê – quem – como), utilizando a transferência de conhecimento de um-para-muitos em toda a organização (EURE, 2009).

REFERÊNCIAS

ALCARAZ, R. **Liderança Estratégica**. [S. l.] : [s. n.], 2010. Disponível em: <<http://pbrasil.wordpress.com/2010/06/12/lideranca-estrategica/>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ÁVILA, G. M.; BALCEIRO, R. B. A Gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. In: KMBRASIL, 2003, SÃO PAULO. **Anais...** São Paulo: KMBRASIL, 2003. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BBE80C20F-74DA-4726-A1E8-D83D77C323EB%7D/AGestaoDePessoasParaOProfissionalDoConhecimento.pdf>> Acesso em: 9 jul. 2013.

BAHIA, F. D. **Gestão de Projetos**: coletânea de material didático. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

BRAGA, L. C. N. **A Liderança Estratégica no Exército Brasileiro aplicada no Processo de Transformação da Instituição**. 2012. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta administração do Exército)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 11 mar. 13.

BRASIL. **Decreto-lei nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008**. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República 2008a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em: 15 fev. 2013

BRASIL. Exército. **Manual de Transformação**: o Processo de Transformação do Exército. 3. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2010. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704>. Acesso em: 15 fev. 2013.

_____. **Manual de Campanha C 20-10**: liderança militar. Aprovado pela Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011. 2. ed. Brasília, DF: EGGCF, 2011a.

_____. **Missão e Visão de futuro**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2013. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

_____. Portaria nº 09-EME, de 16 de fevereiro de 2011. Diretrizes de elaboração do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim do Exército**, Brasília DF, n. 8, p. 20, 25 de fevereiro de 2011d.

- _____. Portaria nº 104, de 14 de fevereiro de 2011. Criação do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 7, p.8, 18 fev. 2011b.
- _____. Portaria nº 133, de 28 de fevereiro de 2012. Atualização da Diretriz de implantação do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim Especial do Exército**, Brasília DF, n. 1, p. 4, 2 de março de 2012.
- _____. **Projeto de Força do Exército Brasileiro: PROFORÇA**. Reservado. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011c.
- _____. **SIPLEX I: missão do Exército**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011e.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. MD33-M-02. Aprovado pela Portaria Normativa nº 513/EMD/MD, de 26 de março de 2008. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2008b.
- CASTRO, P. C. Liderança Militar Estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, [S. l.], maio/jun., p. 2-8, 2012. Disponível em: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20120630_art004POR.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2013.
- COSTA, C. H. T. **A Liderança Estratégica no Exército Brasileiro e seus reflexos no atual Processo de Transformação da Instituição**. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta administração do Exército)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, M. A. S. **Liderança Estratégica: reacção face à mudança e orientação dos comportamentos dos líderes**. 2010. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.
- DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Perfil**. [S. l.]: Priberam Informática S.A., 2012. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx?pal=perfil>>. Acesso em: 28 abr. 2013.
- ESTADOS UNIDOS. Army. Department of Command, Leadership, and Management. **DCLM: Strategic Leadership Primer**. Carlisle Barracks: U. S. Army War College, 1998.
- _____. **Army Knowledge Management and Information Technology (AR 25-1, US Army)**. Washington DC: U. S. Army, 2008.
- EURE, R. G. **Knowledge Management (KM): as an Integral Component of Systems Engineering**. [S. l.]: INCOSE, 2009.
- FERREIRA, A. B. H (Ed.). **Dicionário Aurélio Básico da língua portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1995.
- GONÇALVES, R. A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambientes militar e empresarial**. 2005. 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.
- GUILLOT, W. M. Liderança estratégica: o desafio de definir. **Air and Space Power Journal** em português, [S. l.], 1. trim. 2004. Não paginado. Disponível em: <<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>>. Acesso em: 30 abr. 2013.
- DICIONÁRIO AULETE. **Perfil**. [S. l.]: Lexikon Editora Digital, 2013. Disponível em: <<http://aulete.uol.com.br/perfil#ixzz2RmhwbU3m>>. Acesso em: 28 abr. 2013.
- JONES, A. J. **A educação dos líderes**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1942.
- KINNI, T. B.; KINNI, D. **MacArthur: lições de estratégia e de liderança**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008.
- LOPES, E. G. A conexão entre estratégia e conhecimento na criação de vantagens competitivas sustentáveis: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** ANPAD: Bento Gonçalves, 2013a.
- _____. Gestão do Conhecimento no Departamento de educação e Cultura do Exército. In: ENCONTRO DE ITAIPAVA, 4. , 2013, Itaipava. **Palestras...** Itaipava: DECEX, 2013b.
- MACEDO, J. L. **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização**. 2006. 68 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2006.
- MACHADO FILHO, A. C. Liderança Estratégica. Palestra realizada em 21 de fevereiro de 2013. In: CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: ECEME, 2013.
- MAYER, S. J. O Sistema de Ciência e Tecnologia e o Processo de Transformação do Exército: uma visão. Palestra realizada em 18 de julho de 2013. In: CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: ECEME, 2013.

MESQUITA, T. K. **A atuação da Liderança Estratégica do Exército Brasileiro na Segurança e Defesa do Espaço Cibernético Nacional**. 2012. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

MOTA, R. M. A Gestão da Inovação e Transformação do Exército. **Coleção Meira Mattos**: revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, v.1, n. 24, p. 1-19, 2011. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/article/view/78/105>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

MUNROE, M. O propósito da liderança servidora: parte I. In: CONGRESSO DA ESCOLA DE LÍDERES DA ASSOCIAÇÃO VITÓRIA EM CRISTO, 1, 2009, Águas de Lindóia, . **Anais...** Águas de Lindóia: Editora Central Gospel, 2009. Não paginado.

PEREIRA, M. M. **A Liderança Estratégica do Exército**: os imperativos da atualidade e a Estratégia Nacional de Defesa. 2011. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

PERI, E. M. **Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014**. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=10f67ae5-35f3-44ad-84aa-76b0e16f546c&groupId=10138>. Acesso em: 15 fev. 2013.

PINTO, A. F. C. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos acadêmicos, segundo as normas da ABNT. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2010. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/ApostilaMetdologiaCientificaAdministracao.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

RIBEIRO, T. L. **Os Impactos da Estratégia Nacional de Defesa sobre a Liderança Estratégica no Exército**. 2010. 204 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

SARMENTO, J. P. **Gerência de projetos do “Project Management Institute” aplicada à transformação do Exército**. 2004. 162 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SHEDD, R. P. **Bíblia Shedd**. Tradução João Ferreira de Almeida. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Vida Nova; Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de

trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007. Disponível em: <http://gephispnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/metodologia_da_pesquisa_cientifica_elementos_para_elaboracao_e_apresentacao_de_trabalhos_academicos.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2013.

SILVA, J. M. R. **Liderança estratégica no Exército Brasileiro**: considerações a respeito das competências individuais e comuns após a edição da Estratégia Nacional de Defesa. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Administração Militar)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, M. R. J. D. O valor da liderança estratégica para a disseminação da cultura organizacional: caso ABN AMRO REAL. In: CONGRESSO VIRTUAL DE BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. 2004, [S. l.]. **Anais...** [S. l.]: Convibra, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/169.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2013.

SILVA, O. **Liderança Estratégica**. Palestra realizada em 1º de julho de 2013. In: CURSO SUPERIOR DE DEFESA, 1., 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: A teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-56. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/762>>. Acesso em: 3 abr. 2013.

TRINDADE, V. S. O processo de transformação do Exército. In: SIMPÓSIO INTERDISCIPLINAR DE CIÊNCIAS APLICADAS À ATIVIDADE MILITAR, 2., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: EsAEx, 2010.

VASCONCELOS, E. Atuação do Banco Central do Brasil e Perspectivas Econômicas. Palestra realizada em 5 de julho de 2013. In: CURSO SUPERIOR DE DEFESA, 1., 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLAÇA, S. P. **O perfil do líder do século XXI**: estudo de caso em uma instituição de ensino. 2002. 116 fl. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

Recebido em 02 de outubro de 2013

Aprovado em 10 de julho de 2015