

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO FENÔMENO TRANSFORMACIONAL

STRATEGIC LEADERSHIP AS A TRANSFORMATIONAL PHENOMENON

CEL R1 LUIZ CARLOS TOMAZ SILVA*

RESUMO

Na atualidade, a definição de liderança ainda não é unânime, predominando o teor científico da sua análise. Várias são as categorizações teóricas sobre o tema, destacando-se a Teoria da Liderança Transformacional, baseada na motivação intrínseca do relacionamento de trocas entre líderes e liderados, analisando o líder transformacional como um visionário e inovador. A liderança militar não é exercida da mesma maneira em todos os escalões, variando de acordo com os níveis de comando correspondentes. No nível estratégico, o líder é muito exigido nas habilidades conceituais e, em menor intensidade, nas habilidades técnicas. No nível operacional, predomina a aplicação das habilidades técnicas. No nível tático, estabelece-se a ligação entre a cúpula e os executantes, destacando-se as habilidades interpessoais. O caráter transformacional da liderança está mais presente no nível estratégico. O objetivo do presente artigo é identificar a liderança estratégica como um fator determinante para as transformações das instituições e das sociedades e, de modo particular, das instituições militares. Para tanto, o texto está dividido em cinco seções, além da introdução e da conclusão. Na primeira e segunda seções, são apresentados, respectivamente, conceitos e teorias sobre liderança. Na terceira, são discutidos aspectos da liderança transformacional. A quarta seção trata da liderança militar. Por fim, a quinta seção discute a liderança estratégica em um mundo em transformação.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança; Liderança Militar; Transformação; Líder Estratégico.

ABSTRACT

Currently, a definition of leadership is not yet peaceful, however, the scientific content of its analysis predominates. Several are like theoretical categorizations on the subject, highlighting the Transformational Leadership Theory. This is based on the intrinsic motivation of the exchange relationship between leaders and led, placing the transformational leader as a visionary and innovator. Military leadership is not exercised in the same way at all levels, it varies according to the corresponding levels of command. At the strategic level, the leader is highly demanded in conceptual skills and, to a lesser extent, in technical skills. There is no operational level, the application of technical skills predominates. At the tactical level, reference is made to the connection between the top and the performers, highlighting interpersonal skills. The transformational character of leadership is more present at the strategic level. The objective of this article is to identify strategic leadership as a determining factor for the transformations of institutions and societies and, in particular, of military institutions. Therefore, the text is divided into five threes, in addition to the introduction and conclusion. In the first and second option, first, principles, theories about leadership. In the third discussed aspect of transformational leadership. The fourth section will deal with military leadership. Finally, the fifth section will discuss strategic leadership in a changing world.

KEYWORDS

Leadership; Military Leadership; Transformation; Strategic Leader.

O AUTOR

*Coronel de Engenharia do Quadro de Estado-Maior da Reserva do Exército Brasileiro. É bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), mestre em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Realizou o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da ECEME, o Curso de MBA Executivo em Política e Estratégia (FGV) e o Curso Superior de Defesa (ESG). Licenciou-se em História (Universidade Estadual do Paraná). Cursou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).



1. Introdução

O tema liderança tem sido alvo de várias pesquisas na atualidade. Isso decorre das profundas mudanças organizacionais por que vem passando o mercado empresarial e o próprio Estado. Empresas consideradas exemplares pela sua solidez e modelos inquestionáveis de excelência atravessam graves dificuldades, mudanças de direção, fusões e desmembramentos. No setor público, não tem sido diferente e instituições consideradas modelares têm tido a sua própria existência questionada, forçando governos de todo o mundo a revirarem, reinventarem, enxugarem e privatizarem suas operações e serviços. Conforme assinala Christensen (2018, p. 7), são tempos assustadores para os líderes de grandes empresas e instituições.

A fim de garantir a sua sobrevivência e legitimar a sua existência, a maioria dessas organizações tem adotado programas de mudanças, tais como qualidade total, excelência gerencial, reengenharia, além de buscar reduzir os seus níveis hierárquicos, deixando suas estruturas mais enxutas. Embora esses conceitos e ferramentas tenham trazido benefícios, em boa parte dos casos, o retorno não tem correspondido aos investimentos realizados. Os parcos resultados obtidos com essas mudanças talvez se devam às dificuldades dos líderes adotarem os novos paradigmas organizacionais em difusão. Assim, para adequar-se ao processo

de mudanças nas organizações é preciso, também, uma mudança no modelo mental de seus dirigentes e gestores, tornando-os vetores de elevada capacidade transformacional.

O Exército, como qualquer outra organização, tem passado pelo processo em questão. Como exemplo, podem ser citadas: a implantação do Programa “5 S”, no final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, e o Programa de Excelência Gerencial (atual Sistema de Excelência do Exército Brasileiro), nos anos 2000. Como em outras organizações, dificuldades têm surgido na consolidação desses programas, em grande medida, pelos mesmos motivos: dificuldades dos líderes adotarem os novos paradigmas organizacionais em difusão. Assim, o estudo do assunto liderança merece atenção e interesse, seja por gestores públicos ou privados, destacando o seu aspecto estratégico e transformacional.

2. Conceitos de Liderança

Não há uma definição única para liderança. Na literatura acadêmica mais recente, esse tema tem sido abordado de forma bastante diversa.

Segundo MIRADOR INTERNACIONAL (1987 apud SANTIAGO 2007, p. 31), “A palavra liderar vem do verbo inglês to lead, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar,

persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar". Acrescenta Santiago (2007, p. 31) que o primeiro registro dessa palavra está datado em 825 d.C. e que os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir, cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, "condutor, guiador, capitaneador", aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por "ação de conduzir". *Leadership*, em 1834, emerge como "dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe". Segundo Vieira:

No seu sentido mais simples, a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam. Num contexto organizacional (institucional), a liderança pode ser definida como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. (VIEIRA, 1998, p. 10-11)

De acordo com Mc David e Herrara (apud FAEP 2011, p. 5), "liderança é o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo". Por outro lado, Gomes e colaboradores (2000 apud FAEP 2011, p. 5) consideram que "liderança é a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais". Coerente com esse

pensamento, Tead (apud AVELAR COUTINHO, 1997, p. 115) assinala que "Liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter o seu envolvimento pessoal na realização de um empreendimento e consecução de seus objetivos".

Para Freitas e Rodrigues:

Liderar consiste em conseguir com que os demais façam o que devem fazer com profunda convicção e, sobretudo, que o façam tomando a si a responsabilidade para que isso aconteça. Líderes excepcionais têm visão, conduzindo pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos, são estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber. (FREITAS; RODRIGUES, 2011, p. 4)

Assinala Fachada (1998 apud FAEP 2011, p.5) que "a liderança é um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos". Para Parreira (2000 apud FAEP 2011), "é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal, orientada para a consecução de resultados, aceitos pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar".

Já para Tannebaum (1970 apud JORGE e SILVA 2011, p. 48) "a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de

comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos".

De acordo com Chiavenato (1999 apud FREITAS; RODRIGUES, 2011, p. 3), "a liderança é uma forma de influência, sendo esta uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional".

Em uma abordagem psicanalítica, Freud (1975 apud ALVES 2011, p. 61) considerava que o líder seria uma referência daquilo que os seus seguidores desejam se tornar. Nessa relação, o líder é "aquele que opera em virtude de sua semelhança com o pai e por cujo amor a realização é levada a cabo". Isso faz com que os seus seguidores desenvolvam uma forte atração por ele e ajam segundo o seu desígnio, ou de acordo com a missão que encarna, ou pela causa que personifica.

A despeito das várias interpretações apresentadas e da vasta e diversificada bibliografia hoje disponível sobre liderança, o teor científico do tema tem predominado. Bateman (1998 apud FREITAS; RODRIGUES, 2011, p. 2) considera que a liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria, sendo, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

No entanto, ainda hoje, são frequentes

as colocações de que alguém é "um líder natural", de que "nasceu líder", constituindo-se como reminiscências de antigos conceitos de liderança.

Ainda outros estudam a liderança como uma arte, argumentando que a redução da liderança a um quadro de valores adequados à investigação científica destrói a sua própria essência. Max De Pree (1989 apud VIEIRA 1998, p. 10-11), presidente do conselho de administração e diretor executivo da Herman Miller Inc., escreveu: "A liderança é uma arte. É mais tribal que científica, mais uma teia de relações do que uma acumulação de informação [...]".

É certo que a observação e o estudo dos líderes de sucesso podem contribuir para a orientação de potenciais líderes. Mais certa, ainda, é a vantagem do estudo científico das relações de liderança, à medida que os métodos de investigação vão sendo progressivamente aperfeiçoados e os instrumentos de medida vão surgindo. Assim sendo, o estudo sobre as teorias da liderança revela-se indiscutível.

3. Teorias sobre Liderança

Segundo Ralph Stogdill (apud VIEIRA, 1998, p. 10), entre o grande número de definições que compilou, distingue as seguintes categorias em que a liderança é explicada: (1) como função das características pessoais ou dos quadros de comportamento;

(2) pela referência à interação entre o líder e o subordinado (ou seguidores); (3) pela incidência no cumprimento dos objetivos dos grupos; (4) pela diferenciação entre algo designado como funções e, enfim; (5) pela ênfase do exercício do poder e influência. Para compreender cada uma dessas categorias de definições, torna-se indispensável conhecer o contexto em que elas se inserem.

De acordo com Jorge e Silva (2011, p. 47), antes da 2^a Grande Guerra, a liderança era definida em termos das características de personalidades do Líder - Teoria dos Magos. Considerava-se que a solução para resolver o problema da eficácia era a seleção natural dos líderes. Mais tarde, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos capazes de distinguir os líderes dos não líderes. Assim, o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido por meio da formação dos líderes.

Várias são as categorizações teóricas sobre a liderança. Serão apresentadas, a seguir, as principais delas segundo a visão de Crainer (2000 apud STROUGO 2007, p. 5).

A primeira delas é a Teoria do Grande Homem. Predominante, no final do século XIX até o início do século XX, fundamentou-se na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltado como heróis. Thomas Carlyle (1841 apud VIEIRA 1998, p. 11-14) defendia essa tese, afirmando

que esses homens possuíam qualidades dinâmicas e carismáticas capazes de modelar os acontecimentos da História. Por essa teoria, considera Tolfo (2000 apud SANTIAGO 2007, p. 33) que o líder é possuidor de certas características que o tornariam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais caberia o papel de seguidores.

Outra teoria é a do Poder e da Influência. Fundamenta-se na premissa de que todos os caminhos levam ao líder, negando o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional.

A Teoria Behaviorista ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Autores que defendem essa linha são: Blake e Mouton, criadores da Grade Gerencial e Rensis Likert. De acordo com essa visão, de acordo com Tolfo (2000 apud SANTIAGO 2007, p. 35), “em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções”.

Segundo Marquis e Houston (1999, apud SANTIAGO 2007, p. 35), na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados.

A Teoria da Situação destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. Seus criadores foram Kenneth Blanchard e Paul Hersey. Segundo Vieira (1998, p. 11-14), por essa teoria, virtualmente, “qualquer pessoa pode ser um líder num apropriado quadro de circunstâncias”.

Outra Teoria é a da Contingência. É uma evolução da teoria situacional e busca selecionar as variáveis associadas à circunstância, as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.

A Teoria Transacional ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores, assim como analisa os ganhos mútuos da troca. O líder oferece recursos ou recompensas, em troca do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade, por exemplo.

A Teoria da Atribuição adiciona uma maior importância dos seguidores, concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator.

A Teoria da Transformação baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas, enfatizando o comprometimento e não a conformidade dos seguidores. Portanto, o líder é um visionário e inovador. Segundo Vieira:

O líder transformacional consegue com que os subordinados transcendam os seus próprios interesses em atenção ao líder, à equipe e à unidade ou organização. O líder transformacional obtém dos seus subordinados mais do que mudanças superficiais nas suas atitudes ou acréscimos mínimos nos seus níveis temporários de motivação. (VIEIRA, 1998, p. 14)

De acordo com Bergamini (1994 apud SANTIAGO 2007, p. 41), “a teoria da liderança transformacional pressupõe uma relação que é de influência mútua, em contraposição à ideia de um liderado passivo, à espera dos ditames do líder”. O líder deve conhecer as necessidades e motivações dos seguidores para tratá-los como pessoas integrais, porque as relações interpessoais são a base de seu papel. Nesse diapasão, a liderança transformacional merece ser particularizada.

A **figura 1**, a seguir, sintetiza os objetivos principais de cada uma das teorias anteriormente mencionadas.

Figura 1: Principais teorias sobre liderança

do Grande Homem	Líder analisado como herói, com habilidades inatas, inexplicáveis e incomprensíveis.
do poder e da Influência	O líder tem a capacidade de influenciar e canalizar a atenção das pessoas.
Behaviorista	Liderança analisada com base em conjuntos de comportamentos do líder que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados.
da Situação	Liderança analisada de acordo com cada situação. Qualquer pessoa pode ser um líder de acordo com as circunstâncias.
da Contingência	Seleção das variáveis associadas às circunstâncias e identificação do estilo de liderança adequado a cada situação.
Transacional	Análise do relacionamento entre líderes e seguidores dos ganhos mútuos da troca ocorrida entre eles.
da Atribuição	Os seguidores adquirem mais importância. Análise dos fatores subjacentes da liderança.
da Transformação	Análise da motivação intrínseca no relacionamento de trocas, com ênfase no comprometimento dos seguidores.

Fonte: o autor.

4. Aspectos da Liderança Transformacional

A liderança transformacional é descrita como capaz de elevar o nível de consciência dos seguidores sobre a importância dos resultados e do caminho para alcançá-los. Um líder transformacional influencia as pessoas a transcenderem seus próprios interesses em favor de objetivos ou organizações, aumentando a conscientização para a missão e os valores significativos, proporcionando um senso de propósito e aumentando a responsabilidade. Líderes transformacionais inspiram e encorajam outros a direcionar suas energias para alcançar uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os seguidores do

líder transformacional sentem confiança, admiração e lealdade e respeitam seu líder e suas qualidades, o que os torna dispostos a trabalhar mais do que o esperado (Bass, 1985; Burns, 1978 citados por Silva et al. 2015 apud MANTOVANI 2019, p. 71-72).

Garcia (2015, p. 350) afirma que o líder transformacional procura dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com o seu desenvolvimento, autoestima e bem-estar. Busca a excelência da organização, adotando novos modelos de gestão e filosofias de trabalho que potencializem a motivação dos seus seguidores e, por conseguinte, o desempenho individual e organizacional.

O líder transformacional deve ser capaz de identificar e expressar uma clara visão de futuro para os colaboradores; estabelecer exemplos apropriados; defender os objetivos da organização; e ter a capacidade para persuadir os colaboradores a renunciarem a objetivos pessoais, de forma a alcançarem um objetivo de ordem superior comum. Esse tipo de líder mostra respeito pelos colaboradores e se preocupa com a individualidade de cada um (Schwepker & Good, 2010 apud ARAÚJO, 2011, p.28).

De acordo com Jorge e Silva (2011, p. 60) “o líder transformacional deve buscar influenciar mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objetivos da organização”. Do mesmo modo, esse líder deverá definir claramente aquilo que pretende fazer; analisar as capacidades para a sua concretização; antecipar-se às dificuldades e criar projetos realistas que possam ser concretizados, definindo, para isso, uma linha orientadora que clarifique o rumo a seguir (FAEP, 2011, p. 24).

O líder transformacional reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados, proporcionando-lhes um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento

individual. Devido à eficácia desse estilo de liderança, a existência de líderes transformacionais deve ser encarada como um benefício econômico para as organizações (ARAÚJO, 2011, p. 28). Nessa senda, vale ressaltar as particularidades da liderança no âmbito militar.

5. A Liderança Militar

De acordo com o Estado-Maior do Exército (EME):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (EME, 2011, p. 3-1).

Essa definição vai ao encontro do que propõe o Exército norte-americano no seu manual de campanha FM 22 – 100 – *Military Leadership* (apud AVELAR COUTINHO, 1997, p. 127): “O processo em que o oficial aplica os seus valores, ética, caráter, conhecimentos e aptidões (e crenças) para influenciar outros ao cumprimento da missão”.

Considera Vieira (1998, p. 5-6) que somente por meio de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro desenvolverão a sua autoconfiança, iniciativa, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, tornando-se líderes inspiradores e fazendo-se

Figura 2: Habilidades essenciais ao líder militar



Fonte: o autor.

merecedores do respeito e da confiança dos seus subordinados. Adverte, ainda, que a esses líderes será exigida uma grande agilidade mental para decidir corretamente, sob condições de incerteza e de caos, bem como elevada criatividade e força de vontade para executar os seus planos, conforme sintetiza a **figura 2**.

A História Militar tem mostrado que a liderança, através dos tempos, sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Contudo, tem mostrado também as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate.

Acrescenta o EME (2011, p. 1-3) que nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Entretanto, nas crises e, principalmente, no combate, quando está presente o risco de vida e os soldados sofrem penúrias de todo tipo, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens se confiarem e se acreditarem em seus comandantes. Assim argumenta Vieira sobre esse aspecto:

As guerras, independentemente dos meios nelas empenhados, constituem um processo extremo de força, moral e física e de resistência. Os líderes devem compreender os efeitos do perigo, medo, esgotamento, privação e violência nos seus soldados. Deles se espera que consigam equilibrar, constantemente, o imperativo do cumprimento da missão com a necessidade de cuidar e motivar os seus subordinados, colocando tanto a missão como os seus soldados antes do seu próprio bem-estar. Os líderes devem manifestar nas suas ações um genuíno respeito pelos outros, manter um clima ético e, aceitando o julgamento das suas próprias ações, terão necessidade de encorajar a franqueza e a liberdade de pensamento e de ação nos seus subordinados. (VIEIRA, 1998, p. 5-6).

Portanto, quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e extremas dificuldades, raramente ocorrerão casos de desobediência.

Outrora, imaginava-se ser suficiente formar pessoal de alta capacitação, pois deles surgiriam os líderes. Hoje, busca-se desenvolver um elenco de valores, atributos e conhecimentos que facilite o desempenho da liderança a oficiais e sargentos, nos grupos que lhes forem dados para comandar. Essa necessidade é coerente com o que assinala Foch:

Quando chega a hora de tomar decisões, de assumir as responsabilidades, de suportar os sacrifícios, onde encontrar os obreiros dessas arriscadas empresas, senão em naturezas superiores impregnadas da vontade de vencer, que veem nitidamente os únicos meios que conduzem à vitória e que têm coragem de arriscar tudo (FOCH apud COURTOIS, 1984, p. 17).

Nesse contexto, muitos exércitos passaram a desenvolver projetos voltados para a formação de líderes e inseriram essa preocupação no preparo dos seus contingentes. Assim, não se considera ser possível ter um exército pronto para cumprir as respectivas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança.

Em um mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares exigirá atributos afetivos como caráter, lealdade, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento, decisão, dentre outros. Ao mesmo tempo, conforme descreve o EME (2011, p. 1-1), a acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico, possibilitando a produção de armas e equipamentos sofisticados, dispendiosos e de difícil manuseio, torna cada vez mais complexas as atividades militares. Portanto, verifica-se que a arte militar é essencialmente dependente dos valores humanos e o entendimento sobre a sua natureza é fundamental aos chefes da atualidade.

6. A Liderança Estratégica em um mundo em transformação

O líder é o principal agente da mudança e, nesse sentido, a essência do líder na mudança é a sua capacidade para gerar energia e paixão nos outros por meio de um

ambiente de ação. Os líderes transformacionais estimulam a mudança, ao invés de suprimi-la quando surge a oportunidade (Avolio, 1999 apud GARCIA 2015 p. 344).

Riketta e Van Dick (2013 apud MANTOVANI 2019, p. 80) sugerem que a liderança transformacional pode ser um meio promissor para aumentar o comprometimento organizacional afetivo. Assim, pode-se depreender que a liderança como fenômeno transformacional possui elevada capacidade para a promoção de mudança organizacional, e deve ser entendida por como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura forma, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. (Neiva & Paz , 2007 apud GARCIA 2015 p. 347)

Tanto em situações de normalidade como nas crises, o líder atuará, preponderantemente, por intermédio do bom exemplo pessoal e da capacidade de persuasão, convencendo os subordinados a agirem de uma forma útil à instituição à qual pertencem. No entanto, a liderança militar não é exercida da mesma maneira em todos os escalões, variando de acordo com os níveis de comando correspondentes.

Segundo Pereira (2001, p. 1), a relação da liderança com a função exercida tornou-se objeto de estudo em Administração, em 1955,

quando Robert Katz apresentou o modelo de estrutura das empresas em compartimentos horizontais de três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com essa categorização, há uma cúpula, responsável pelas definições estratégicas; quadros intermediários, no nível tático, que verificam se as equipes de operações trabalham de acordo com as decisões da cúpula; e o nível operacional, que é responsável pela execução do negócio.

Katz definiu, ainda, três tipos de habilidades que são exigidas dos integrantes dos diferentes níveis funcionais: conceituais, técnicas e interpessoais. Segundo ele, no nível estratégico, o líder é muito exigido nas habilidades conceituais (aqueles que tratam da capacidade de perceber a totalidade do sistema organizacional e suas relações de interdependência) e, em menor intensidade, nas habilidades técnicas. No nível operacional, predomina a aplicação das habilidades técnicas. No nível tático, estabelece-se a ligação entre cúpula e os executantes, destacando-se as habilidades interpessoais. Assim, verifica-se que o caráter transformacional da liderança está mais presente no nível estratégico.

No caso do Exército, no nível estratégico, a liderança é exercida de forma mais característica, embora não exclusiva, pelos oficiais-generais que ocupam os mais altos escalões, a começar pelo Comandante da Força, bem como os órgãos de

assessoramento e de direção geral e setorial. Para o exercício pleno de sua liderança, esses líderes militares estratégicos relacionam-se com autoridades externas ao EB de toda ordem, nas mais diversas esferas do poder e da sociedade brasileira e internacional.

De acordo com Pereira (2001, p.3), a visão do futuro, capacidade de formular metas estratégicas e conceitos chaves para sua instituição, é a habilidade mais significativa do líder. Essa é uma das habilidades que evidencia a característica transformacional do líder estratégico.

Para o estabelecimento dessas metas, o líder estratégico deve ter completo entendimento dos objetivos que se deseja atingir e dos meios disponíveis, bem como deve ser capaz de trabalhar ativamente para moldar o ambiente de forma favorável à consecução desses objetivos. Para isso, o líder tem de ser capaz de construir o consenso, negociar e influenciar o ambiente para beneficiar sua organização.

Acrescenta Pereira (2001, p.3) que estabelecer consenso é encontrar uma proposta aceitável por todos os membros da equipe, sem que haja oposição a ela, não sendo, no entanto, a obtenção de unanimidade. O processo de negociação para isso tem como essência a capacidade de expressar uma posição clara sobre uma questão, transmitindo, ao mesmo tempo, o compromisso com a busca da solução.

A habilidade mais importante do líder, na negociação, é manter-se firme nos pontos não negociáveis, sem perder, simultaneamente, o respeito pelo posicionamento dos outros participantes do processo. Para influenciar as pessoas, o líder tem no diálogo uma eficiente ferramenta, por meio da qual pode mudar pontos de vista, posicionamentos, reunir informações, esclarecer dúvidas e conseguir o apoio de pares e subordinados (PEREIRA, 2001, p.4).

O trabalho dos líderes estratégicos transformacionais é elaborar políticas e estratégias; estabelecer prioridades que mantenham a organização em movimento por um período de 10 a 20 anos; estabelecer os grandes objetivos da Instituição; e promover as mudanças que se fizerem necessárias [...].

“

”

Outra característica importante na busca do consenso é a capacidade de entusiasmar do líder, gerando ânimo e incentivando pessoas. Essa característica do líder deve ter como alvo a interação de suas motivações com os valores, desejos e ideias das pessoas, ampliando a relação de confiança mútua e a sensação de bem-estar nesse intercâmbio. Aqui, fica evidente o caráter transformacional do líder estratégico, haja vista serem as relações interpessoais a base de seu papel.

Portanto, além de estabelecer uma visão de futuro e dar prioridade a pontos importantes, o líder estratégico transformacional deve tirar o máximo proveito do comando, das habilidades de seus pares e inspirar os liderados a pensar e a agir.

O trabalho dos líderes estratégicos transformacionais é elaborar políticas e estratégias; estabelecer prioridades que mantenham a organização em movimento por um período de 10 a 20 anos; estabelecer os grandes objetivos da Instituição; e promover as mudanças que se fizerem necessárias, comprometendo-se com a busca dos recursos para esse fim. Esses líderes concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da Instituição, preparando-a para os desafios do futuro. Simultaneamente, eles encorajam os aspectos culturais, visualizam o futuro, difundem essa visão para uma audiência maior e, pessoalmente, lideram as mudanças

necessárias na Instituição.

Segundo Pereira (2001, p.4), o ambiente em que atua o líder estratégico não é estruturado, sendo ambíguo. As soluções para os problemas deixam de ser claras e passam a ser voltadas para o futuro. Assim, de executante da política passa a ser o seu idealizador, necessitando ter uma visão global orientada para o ambiente onde a instituição se insere.

O líder militar estratégico atuará preponderantemente nos maiores escalões de decisão da Instituição e, desse modo, as funções de fiscalização atribuídas a ele, na maioria das vezes, deverão ser delegadas aos líderes militares organizacionais vinculados. Sob essa perspectiva, cresce de importância, a expedição de ordens, diretrizes, normas, portarias e demais tipos de documentos que sejam claros, precisos, concisos e curtos. Isto porque, como a presença desses líderes nas lides diretas da Instituição é mais difícil, em muito facilitará o estabelecimento de indicadores de desempenho correlatos para a medição da eficácia dessas ordens. Assim sendo, o líder militar estratégico deve:

Possuir uma aptidão multidisciplinar para o aprendizado, devendo estar motivado, para acumular conhecimentos nas áreas de liderança, da estratégia, da geopolítica, da história militar, da administração, da gestão empresarial, da gestão de recursos humanos, das relações internacionais, entre outros. Esses conhecimentos servirão de suporte e, ao mesmo tempo, de ferramentas para o aprimoramento de outras competências importantes, como as capacidades de argumentação, de persuasão, de

comunicação e, em última instância, de competência profissional. Somente assim estará dotada de condições para o exercício eficaz da liderança nos mais altos níveis da Instituição. (EME, 2011, p. 6-8)

7. Conclusão

A liderança é um fator determinante para as transformações das instituições e das sociedades e, de modo particular, das instituições militares.

Na atualidade, a definição de liderança ainda não é unânime, predominando, no entanto, o teor científico da sua análise. Várias são as categorizações teóricas sobre o tema, destacando-se a Teoria Transformacional, a qual se baseia na motivação intrínseca do relacionamento de trocas entre líderes e liderados, colocando o líder transformacional como um visionário e inovador.

A liderança militar não é exercida da mesma maneira em todos os escalões, variando de acordo com os níveis de comando correspondentes. No nível estratégico, o líder é muito exigido nas habilidades conceituais e, em menor intensidade, nas habilidades técnicas. No nível operacional, predomina a aplicação das habilidades técnicas. No nível tático, estabelece-se a ligação entre cúpula e os executantes, destacando-se as habilidades interpessoais. Assim, verifica-se que o caráter transformacional da liderança está mais presente no nível estratégico.

O trabalho dos líderes estratégicos transformacionais é elaborar políticas, estratégias e estabelecer prioridades que mantenham a organização em movimento por um período de 10 a 20 anos; estabelecer os grandes objetivos da Instituição; e promover as mudanças que se fizerem necessárias, comprometendo-se com a busca dos recursos para esse fim. Esses líderes concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da Instituição, preparando-a para os desafios do futuro. Simultaneamente, eles encorajam os aspectos culturais, visualizam o futuro, difundem essa visão para uma audiência maior e, pessoalmente, lideram as mudanças necessárias na Instituição.

Por fim, cabe destacar que, em um mundo onde as mudanças organizacionais ocorrem de maneira cada vez mais rápida, será necessário ao Exército Brasileiro capacitar e dispor de líderes estratégicos que possuam atributos transformacionais, capazes de conduzir a Instituição no enfrentamento das demandas da Guerra do Futuro.

Referências

ALVES, Sérgio. Liderança organizacional: Discussão sobre um conceito-chave à Administração. Recife: Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%208/Lideranca.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

ARAÚJO, João Manuel Costa. Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais. Dissertação (Mestrado) – APNOR, Porto, 2011. Disponível em <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/515/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_APNO_R_Vers%C3%A3o_Final.pdf>. Acesso em: 10 nov 2021.

AVELAR COUTINHO, Sérgio Augusto de. O Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. Rio de Janeiro: BIBLIEIX, 1997.

COURTOIS, Gaston. A arte de ser chefe. Tradutor: Job Lorena de Sant'Anna. Rio de Janeiro: BIBLIEIX, 1984.

CHRISTENSEN, Clayton M. [et al.]. Desafios da gestão. Harvard Business Review. Tradução Harvard Business Review Brasil. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar. 2a. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

. O processo de transformação do Exército. 2ª ed. Brasília, 2010.

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO. Liderança e gestão de equipas. Disponível em <http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops/Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipes.pdf>. Acesso em 15 abr. 2011.

FREITAS, Natália Gomes Freitas; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. Uma Reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em: 27 maio 2011.

GARCIA, César Miguel Santinho. Liderança Transformacional numa organização em mudança: um estudo de caso no Exército Português (Escola das Armas). Revista de Ciências Militares, novembro de 2015, III (2), pp. 341-367. Disponível em: Estado-Maior do Exército Português: Portugal, Lisboa, 2015. <<http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicações/revista-de-ciencias-militares/edicoes>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

JORGE, Fátima Jorge; SILVA, Paulo. Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's - Programa Leonardo da Vinci – Capítulo 3 - Comunicação, liderança e cultura organizacional. Porto (Portugal): Universidade de Évora. Disponível em: <http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cfg/texto_1.PDF>. Acesso em: 28 maio 2011.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. Liderança - Capítulo 3. Coleção Gestão Empresarial - Capital Humano. Disponível em: <<http://www.oocities.org/br/moschetta/Lider.doc>>. Acesso em: 30 maio 2011.

MANTOVANI, Dante. A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da geração Y. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122019-153334/publico/CorrigidaDante.pdf>>. Acesso em: 21 nov 2021.

PEREIRA, Sérgio José. O exercício da liderança no nível estratégico. PADECIME – 2º Quadrimestre. Rio de Janeiro, 2001.

SANTIAGO, Flávio Zola. Liderança – Características e habilidade: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – FUMEC, Belo Horizonte, 2007. Disponível em <http://www.face.fumec.br/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2011.

STROUGO, Carlos Vitor. Liderança. Rio de Janeiro: ABRH – RJ, 2007. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2011.

VIEIRA, Belchior. Liderança Militar. Porto (Portugal): Academia Militar, 1998. Disponível em: <[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/\(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2011.

OPERACIONALIDADE



Condição mantida pela Força Terrestre de forma perene, atingida por meio de seu permanente preparo e estado de prontidão, evidenciada por sua capacidade humana e tecnológica, bem como pela disponibilidade de seus modernos meios de emprego, e refletida na presença em todo o território nacional, na dissuasão extrarregional e na projeção de poder.