

As principais competências do líder estratégico militar para o horizonte de 2040

The main competencies of the military strategic leader for the 2040 horizon

Resumo: A sociedade moderna está em constante transformação, em um ambiente complexo e incerto. O Exército Brasileiro (EB), ciente dos desafios futuros, elaborou o Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB) – Operações de Convergência 2040 (EB20-MF-07.101), focado em operações conjuntas, combinadas e interagências. A liderança de qualidade é essencial para o EB enfrentar esses desafios. Líderes estratégicos devem ser pensadores de alto nível, combatentes, conhecedores de estratégia e política, com compreensão das dimensões humana, física e informacional, capazes de antecipar o futuro papel da instituição. Neste artigo, foram investigadas as principais competências do líder estratégico no contexto do COEB 2040, consultando autoridades militares experientes. Essas consultas ajudaram a identificar competências primordiais para que líderes militares do futuro respondam de maneira decisiva aos desafios estratégicos emergentes.

Palavras-chave: Exército Brasileiro; COEB 2040; operações de convergência; competências; liderança estratégica.

Abstract: Modern society is in constant transformation, in a complex and uncertain environment. The Brazilian Army (EB), aware of future challenges, developed the Operational Concept of the Brazilian Army (COEB) – Convergence Operations 2040 (EB20-MF-07.101), focused on joint, combined, and interagency operations. Quality leadership is essential for the EB to face these challenges. Strategic leaders must be high-level thinkers, combatants, knowledgeable in strategy and politics, with an understanding of human, physical, and informational dimensions, capable of anticipating the institution's future role. This article investigates the main competencies of strategic leaders in the context of COEB 2040, consulting experienced military authorities. These consultations helped identify essential competencies for future military leaders to respond decisively to emerging strategic challenges.

Keywords: Brazilian Army; COEB 2040; convergence operations; competencies; strategic leadership.

Rafael Augusto de Brito 

Escola de Comando e Estado-Maior
(ECEME)

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

britopqdt@yahoo.com.br

Recebido: 30 jul. 2024

Aprovado: 1 set. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

1 INTRODUÇÃO

A ênfase colocada na qualidade da liderança do Exército Brasileiro (EB) vem se constituindo em uma ferramenta apropriada para capacitar os militares a enfrentarem os novos desafios e as incertezas do cenário prospectivo, conforme delineado no Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB).

A prática da liderança militar, em qualquer grau, requer coragem e integridade de caráter reconhecidas. Ao exercer liderança direta, é mais fácil superar obstáculos na compreensão dessas premissas, uma vez que a comunicação é menos sujeita a interferências e manipulações, tendo o exemplo como um de seus principais pilares. No entanto, ao lidar com o nível estratégico, existem variáveis mais difíceis de controlar: o ambiente é mais complexo e a distância física aumenta o desafio de influenciar comportamentos e direcionar esforços para alcançar metas institucionais (Nunes, 2023).

Em níveis superiores de liderança, os líderes estratégicos são caracterizados por sua dualidade como combatentes e conhecedores de estratégia e política. Dispõem de uma compreensão abrangente das dimensões humana, física e informacional, demonstrando profunda apreciação por esses aspectos. Devem ser capazes de observar o ambiente exterior do presente para compreenderem o futuro papel da instituição.

A capacidade de construir e articular objetivos estratégicos para alcançar determinado estado final desejado depende desses líderes. Por esse motivo, torna-se necessário salvaguardar a adequada formação e o desenvolvimento dos líderes militares, de forma a garantir o progresso e a adaptação da organização às constantes mudanças que se verificam na atualidade e no amanhã.

Nessas situações, o líder vê-se, sobretudo, empenhado em questões de longo prazo, tais como o estabelecimento ou reforço da cultura e valores organizacionais, tomadas de decisão e priorização na atribuição de recursos escassos (Vieira, 2002).

Os avanços da sociedade moderna fazem com que estejamos permanentemente em um ambiente de transformação, complexo, incerto e interdependente dos fatores influenciadores do seu desenvolvimento. O período atual vem se caracterizando pela rápida evolução do conhecimento, pela pujante revolução tecnológica, pelo uso integrado da informação e pelo permanente aperfeiçoamento dos processos de gestão e de liderança das organizações.

Independentemente da rápida evolução, em termos tecnológicos, que tem levado às transformações na nova sociedade de informação, o Homem continuará a ser o elemento fundamental para a resolução dos conflitos, quer em situações de crise ou de guerra.

Nesse contexto, o EB concebeu a primeira edição do Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB) – Operações de Convergência 2040 (EB20-MF-07.101) (Brasil, 2023b) como subsídio para evolução da Concepção de Transformação do EB, com o propósito de projetar a Força Terrestre (F Ter) para o futuro no contexto de operações conjuntas, combinadas e interagências, diante dos desafios impostos pela complexidade que caracterizará o ambiente operacional no horizonte de 2040.

O comandante militar, a fim de lidar adequadamente com todas as incertezas do cenário de guerra contemporâneo, precisa adquirir um conjunto de habilidades que se adequem ao seu nível de liderança e à estrutura organizacional na qual está inserido. Embora possa haver alguma

sobreposição de competências exigidas para a liderança estratégica em relação aos outros níveis de liderança, cresce a importância de os líderes estratégicos desempenharem papéis interpessoais, informativos e decisórios reforçados por competências interpessoais, conceituais e técnicas.

Considerando os desafios impostos pelo ambiente operacional complexo e dinâmico projetado no COEB 2040, emerge o seguinte problema de pesquisa: Quais competências são fundamentais para que o líder estratégico militar conduza, de forma eficaz, a transformação institucional do Exército Brasileiro até o horizonte de 2040?

O trabalho está dividido em oito seções, incluída esta introdução. A segunda seção apresenta a metodologia utilizada. A terceira seção é uma ambientação no cenário mundial. Na quarta seção são elencadas as concepções que permeiam o COEB 2040. As seções cinco e seis tratam do ponto focal deste artigo, abarcando a liderança estratégica militar e a relevância das competências inerentes. Na sétima seção são verificados os resultados da investigação. Na última seção são feitas as considerações finais e sugeridos novos estudos sobre a temática.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é identificar as principais competências exigidas do líder estratégico militar no horizonte de 2040. Especificamente, busca-se: compreender o cenário mundial e suas implicações para a liderança militar; explorar as concepções do COEB 2040 que impactam a formação de líderes; caracterizar as competências consideradas fundamentais para o exercício da liderança estratégica; e apresentar evidências empíricas que confirmem as competências mais relevantes para o futuro da liderança militar.

2 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, com elementos descritivos e natureza aplicada, dado seu foco na proposição de subsídios para a prática da formação e do desenvolvimento de lideranças estratégicas no EB. O delineamento metodológico é do tipo exploratório-explicativo.

A pesquisa foi desenvolvida em duas frentes complementares. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica, fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da liderança, documentos oficiais do EB (manuais, planos estratégicos e diretrizes), bem como literatura acadêmica nacional e internacional sobre competências estratégicas.

A segunda frente envolveu uma investigação empírica, realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado eletronicamente, direcionado a uma amostra intencional composta por dez Oficiais-Generais de Exército, da ativa e da reserva, todos com comprovada atuação em funções de liderança no nível estratégico. Esse universo é composto por generais que integraram ou integram o Alto Comando do Exército, grupo de notória experiência e representatividade institucional.

O instrumento foi dividido em duas seções: a primeira voltada à associação entre competências e os fatores críticos do COEB 2040, e a segunda dedicada à seleção das seis competências consideradas mais importantes para o líder estratégico no horizonte de 2040. As respostas foram organizadas em tabelas e gráficos descritivos, sendo tratadas com base em contagem de frequência simples. Optou-se por uma análise qualitativa com suporte em dados quantitativos, reconhecendo-se que a amostra reduzida inviabiliza inferência estatística, mas permite interpretações robustas devido à expressiva qualificação dos respondentes.

Por fim, ressalta-se que o questionário foi elaborado a partir de dinâmica realizada no Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx/2024), sendo previamente validado em ambiente acadêmico e alinhado à estrutura teórica adotada no estudo.

3 O CENÁRIO MUNDIAL

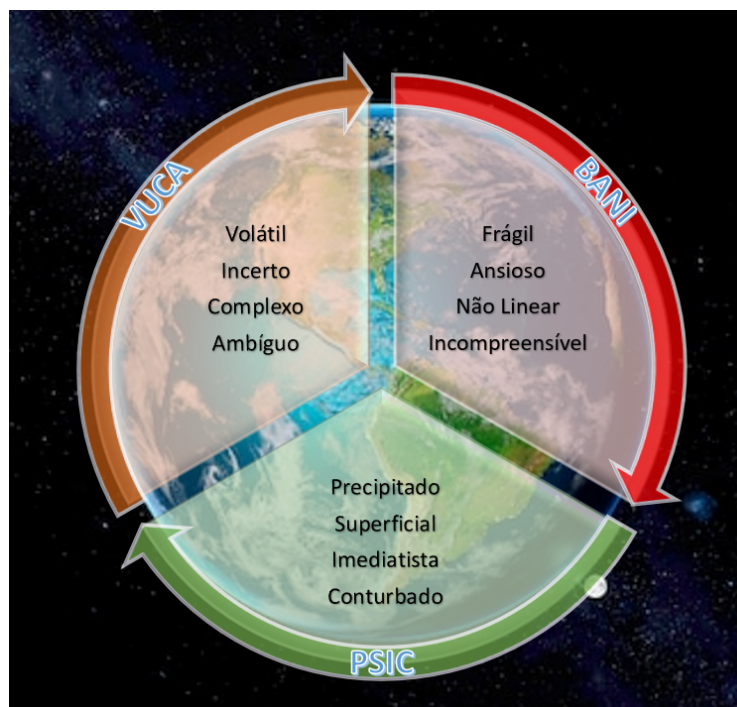
A ordem mundial está em transformação, com o aumento da multipolaridade e mais países buscando influência no cenário internacional. Essa disputa por poder gera tensões geopolíticas em diversas regiões, como o Oriente Médio, o Mar da China Meridional e a Ucrânia.

Ao mesmo tempo, desafios globais como mudanças climáticas, pandemias, desigualdade social e migração em massa exigem soluções urgentes da comunidade internacional. A proliferação de armas nucleares e o crescimento do terrorismo aumentam ainda mais a insegurança global (World Economic Forum, 2023).

No mundo digital, a cibersegurança torna-se cada vez mais crítica, com ataques cibernéticos representando uma ameaça constante. A insegurança alimentar, a crise da água e o crime organizado transnacional também colocam em risco a segurança e o bem-estar das pessoas, completando esse cenário dinâmico e incerto (Spers; Carvalho; Tozzi, 2023).

As nomenclaturas Mundo VUCA, BANI e PSIC surgiram como tentativas de classificar a realidade em que vivemos e destacar as competências essenciais para lidar com um contexto em constante mudança. A Figura 1 apresenta de forma sintética esses acrônimos, mostrando que o mundo atual convive simultaneamente com os três conceitos.

Figura 1 - Acrônimos das características do mundo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O acrônimo VUCA teve sua origem no contexto militar, durante o período da Guerra do Golfo, na década de 1990. Ele se refere à volatilidade (*volatility*), à incerteza (*uncertainty*), à complexidade (*complexity*) e à ambiguidade (*ambiguity*) para descrever os cenários e contextos de guerra possíveis de serem enfrentados, e, após o atentado de 11 de Setembro de 2001, ganhou amplitude para as outras Expressões do Poder (Spers; Carvalho; Tozzi, 2023).

Segundo Spers, Carvalho e Tozzi (2023), a partir de 2018, o acrônimo BANI ganhou destaque como uma nova forma de entender o mundo em constante transformação. BANI é composto por frágil (*brittle*), ansioso (*anxious*), não linear (*nonlinear*) e incompreensível (*incomprehensible*). Essa nova concepção se popularizou ainda mais durante a pandemia de covid-19, que evidenciou a fragilidade das estruturas sociais e a imprevisibilidade dos eventos.

Nunes (2022) sugeriu ainda o acrônimo PSIC, que caracteriza o ambiente informacional da atualidade, marcado pela precipitação, superficialidade, imediatismo e conturbação. Ambiente este em que a velocidade da informação impede a análise crítica, a busca por novidades gera superficialidade, o imediatismo exige respostas instantâneas, levando a decisões precipitadas, e a conturbação é vinculada à desinformação, que impede o diálogo construtivo e facilita a manipulação.

Quadro 1 – Características do mundo em acrônimos

Acrônimo	Características
VUCA	Volátil: Refere-se à natureza imprevisível e rápida das mudanças Incerto: Descreve a falta de clareza sobre o futuro Complexo: Mundo complicado, com sistemas interconectados e múltiplas variáveis Ambíguo: Situações podem ser interpretadas de diferentes maneiras, e não há respostas claras ou definitivas
BANI	Frágil: Mundo frágil e incerto; tudo pode mudar a qualquer momento Ansioso: A ansiedade está relacionada ao senso de urgência em períodos de incerteza Não Linear: As mudanças não seguem padrões previsíveis Incompreensível: O excesso de informações gera ambiguidade e diferentes interpretações
PSIC	Precipitado: Agir sem pensar nas consequências; tomar decisões impulsivas Superficial: Falta de profundidade ou análise rasa Imediatista: Busca por resultados imediatos, sem considerar o longo prazo Conturbado: Estado de confusão, tumulto ou desordem

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A convergência das características dos mundos VUCA, BANI e PSIC (Quadro 1) configura um cenário de profunda complexidade para a tomada de decisões. A volatilidade, incerteza, ambiguidade e complexidade (VUCA) se entrelaçam com a fragilidade, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade (BANI), amplificada pela precipitação, pela superficialidade, pelo imediatismo e pela conturbação do ambiente informacional (PSIC).

A ampla difusão da internet e das redes sociais trouxe consigo diversos benefícios, como a otimização da interação entre os indivíduos e a aceleração na troca de mensagens. É inegável que a internet quebrou barreiras e fortaleceu os laços sociais, criando um ambiente inovador, no qual o compartilhamento de dados se tornou essencial.

Conforme Nunes (2023) observou, em meio ao acúmulo exponencial de informações, disseminadas por meio de uma massa incontrolável de mídias, surge a necessidade de discernir o essencial do supérfluo, o significativo do irrelevante e o autêntico do falso ou distorcido. Essa tarefa, no entanto, é extremamente desafiadora para os líderes, uma vez que o tempo para reflexão não é mais proporcionado. A pressão pela instantaneidade, a rapidez e o volume de dados disponibilizados no ambiente informacional escapam à lógica hierárquica tradicional, impondo à liderança um ciclo frenético de interpretação e tomada de decisões. Nesse contexto, a habilidade de agir com precisão e oportunidade torna-se crucial para o sucesso da estratégia de comunicação e da gestão eficaz.

Após o fim da Guerra Fria, em 1991, o mundo vive um momento peculiar. Apesar da esperança de um período de paz duradoura, estamos presenciando um aumento significativo nos investimentos militares. Essa corrida armamentista, impulsionada pela competição entre as grandes potências, ecoa os fantasmas do passado e gera apreensão quanto ao futuro (Silva, 2023).

Visualiza-se para os próximos anos o aumento exponencial da aplicação militar de tecnologias críticas, tais como inteligência artificial (IA), veículos e sistemas de armas autônomos, mísseis hipersônicos, cibernética, propulsão nuclear, biossegurança, computação quântica, *big data*, *machine learning*, internet das coisas do campo de batalha, armas laser, armas eletromagnéticas, dentre outras. Tais aplicações, associadas a mudanças no ambiente estratégico, **contribuirão cada vez mais para o agravamento das assimetrias de poder**, modificando constantemente o caráter da guerra, com consequente evolução na concepção de emprego de Forças Militares (Brasil, 2023b, p. 1-3, grifo nosso).

Na Figura 2, pode-se visualizar as áreas de instabilidade e de conflitos, internos e externos, por meio do Global Conflict Tracker (Council on Foreign Relations [CFR], 2024?). Cabe ressaltar que tal dispositivo é atualizado tempestivamente, possibilitando o acesso a maiores dados sobre o respectivo conflito, clicando com o cursor sobre o círculo da cor laranja, que representa o local do contencioso.

Figura 2 - Áreas de instabilidade e de conflitos do mundo atual



Fonte: CFR (2024).

As tensões e os conflitos se multiplicam em diferentes regiões do planeta. A falta de um ator capaz de estabilizar e distensionar as crises cria um ambiente propício para a ameaça do uso da força. Estados com poderio militar superior utilizam essa ferramenta para resolver disputas territoriais e reivindicar regiões que, por fatores históricos e econômicos, ainda são objeto de litígio (Silva, 2023).

Ambições geopolíticas afloram a cada dia, alimentando a instabilidade global. A busca por hegemonia e o desejo de controlar recursos estratégicos colocam em risco a paz e a segurança internacionais.

Um mundo em constante transformação, moldado por mudanças sociais, diferenças geracionais, avanços tecnológicos e um ambiente informacional dinâmico, impacta profundamente os recursos humanos do EB, assim como de outras Forças Armadas no mundo. Essas variáveis interagem de maneira complexa, afetando desde o recrutamento e a retenção de pessoal até o treinamento, as operações e a cultura organizacional da instituição.

Nesse contexto turbulento, alcançar a consciência situacional necessária para a tomada de decisões torna-se uma tarefa árdua. A multiplicidade de informações, muitas vezes contraditórias e de baixa qualidade, dificulta a compreensão precisa do panorama e a identificação dos rumos mais eficazes.

Constata-se que as características dos mundos VUCA, BANI e PSIC, sobretudo os cenários de instabilidade, convergem para criar um ambiente de profunda complexidade, exigindo capacidade de liderar e gerenciar mudanças de forma proativa, tomar decisões acertadas sob pressão e lidar com a ambiguidade e a incerteza.

4 AS CONCEPÇÕES QUE PERMEIAM O COEB 2040

O EB é uma instituição nacional permanente, conforme preceito constitucional, orientado em função da evolução da natureza dos conflitos contemporâneos, das mudanças na sociedade e do avanço tecnológico aplicado aos assuntos de defesa, que capacita a instituição a contribuir na garantia dos interesses nacionais e dispor de capacidades compatíveis com a estatuta política da nação brasileira no cenário mundial (Brasil, 2014).

Com base nessa premissa, o COEB 2040, publicado em 2023, desponha como um farol no panorama estratégico do EB. Em um mundo em transformação, onde a multipolaridade, a incerteza e novos desafios se entrelaçam, o COEB 2040 assume o papel de bússola, traçando como a F Ter aplicará suas capacidades para cumprir suas missões no horizonte de 2040.

Esse documento abre caminho para a modernização do EB como uma necessidade inadiável, exigindo investimentos significativos em equipamentos, sistemas e doutrinas. Reforça, também, a interoperabilidade com as demais Forças Armadas como fator preponderante para a coesão e a eficiência das operações conjuntas nos diversos domínios (terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético e eletromagnético) e nas três dimensões do combate (física, humana e informacional).

A F Ter busca atuar nas Operações de Convergência¹ (Op Cvg) com o objetivo de alcançar a derrota do inimigo a partir de uma abordagem integrada e sinérgica que combina as capacidades de diferentes Forças Armadas e agências governamentais. Isso envolve não apenas o uso de força física, mas também a compreensão dos aspectos humanos e informacionais do conflito (Brasil, 2023b).

¹ Operações de Convergência consistem na integração sinérgica e multidimensional de diferentes capacidades militares, em um ambiente de operações complexo e dinâmico, com o objetivo de alcançar efeitos estratégicos decisivos (BRASIL, 2023a).

Em resumo, o COEB 2040 estabelece as bases para a evolução do EB, considerando os desafios futuros e a necessidade de adaptação às transformações do ambiente operacional.

O panorama das guerras do futuro se estende muito além dos conflitos armados tradicionais, entre nações com arsenais comuns. Terrorismo de proporções catastróficas, com graves consequências, e guerras assimétricas compõem esse cenário complexo.

A guerra assimétrica, antes chamada de irregular, incorpora o antigo conceito de terrorismo, insurgências e ações de oponentes não tradicionais. No século XXI, a guerra assimétrica se tornou ainda mais desafiadora, com o surgimento de novos grupos insurgentes, a proliferação de armas de pequeno porte e a crescente importância da tecnologia da informação.

Para além dos conflitos armados, surgem ainda ameaças capazes de desestabilizar o modelo atual de sociedade e as liberdades individuais. Tecnologias que impactam a era da informação e o ciberespaço, assim como ações de guerra química, biológica, nuclear e radiológica, também estão presentes nesse contexto desafiador.

A transformação dos confrontos assimétricos gera repercussões significativas na segurança global, exigindo soluções inovadoras e customizadas por parte dos países e entidades envolvidas. A proteção cibernética, por exemplo, tornou-se uma prioridade para diversas nações, incluindo o Brasil, que implementou iniciativas estratégicas para proteger seus setores virtuais de importância.

O cenário atual é marcado pela intensificação da competição entre Estados, com foco central no campo científico e tecnológico, e pela redefinição das relações de poder regionais. As questões relacionadas às mudanças climáticas tendem a aumentar as tensões geopolíticas, enquanto o ciberespaço se torna um campo de atuação cada vez mais crucial, muitas vezes gerando instabilidade por parte de Estados, grupos e indivíduos. Todos esses fatores impactam profundamente a preparação da F Ter para o cumprimento de suas missões (Brasil, 2019).

Conforme o COEB 2040 (Brasil, 2023b), em 2040, as operações militares ocorrerão predominantemente em áreas urbanas, inseridas em um contexto de alta conectividade. Nesse cenário, a informação e a percepção da opinião pública desempenharão papéis primordiais.

O cenário operacional futuro se caracterizará pela crescente digitalização e automatização do combate, resultando em uma aceleração significativa do ritmo das ações. Os períodos de tomada de decisão serão reduzidos, exigindo que os líderes ajam com rapidez e eficácia diante das circunstâncias. A letalidade será aplicada de forma mais precisa e seletiva, com operações de combate sendo monitoradas por plataformas remotas e autônomas. Essa evolução tecnológica também pode levar a um aumento na judicialização dos conflitos, uma vez que as ações dos envolvidos serão expostas à opinião pública global de maneira mais imediata e ampla.

Conforme ilustra a Figura 3, o COEB 2040 apresenta de forma sintética o caráter da guerra futura, reforçando a necessidade de adaptação da Força Terrestre para atuar em um ambiente operacional altamente complexo e desafiador.

Figura 3 – Caráter da guerra futura, segundo o COEB 2040



Fonte: Brasil (2023b), adaptado pelo Estado-Maior do Exército (EME).

O futuro das ações militares será moldado por uma complexa teia de fatores interligados, desde a hiperconectividade, que amplifica o fluxo de informações, e a urbanização, que concentra a população em áreas desafiadoras para operações, até a relevância da informação como arma estratégica e a judicialização, que impõe limites e responsabilidades.

A automação ampliada trará novas possibilidades e desafios, com a aceleração do combate exigindo tomadas de decisões instantâneas e maior letalidade seletiva. O monitoramento constante das ações tornará a *accountability* um fator crucial, enquanto a extrapolação do campo de batalha para o ciberespaço e outros domínios exigirá uma abordagem abrangente e integrada (Brasil, 2023b).

O COEB 2040 define os fatores críticos como aqueles que podem afetar significativamente a capacidade do EB cumprir suas missões. A compreensão profunda desses fatores é essencial para o planejamento estratégico eficaz e a tomada de decisões acertadas.

Segue abaixo o resumo dos fatores críticos delineados pelo COEB 2040 (Brasil, 2023b):

1. **Percepção pública:** A falta de reconhecimento das ameaças à segurança nacional, após um longo período de paz, exige medidas para conscientizar a população sobre os riscos potenciais;
2. **Integração nacional:** A coesão nacional é desafiada por disparidades socioeconômicas e vazios demográficos em algumas regiões, exigindo ações para integrar o país e fortalecer a segurança nacional;

3. **Cibersegurança:** A proteção do ciberespaço brasileiro é crucial para a segurança nacional, exigindo investimentos em tecnologia e treinamento para garantir a operabilidade dos sistemas de informação e comunicação;
4. **Modernização das Forças Armadas:** As Forças Armadas precisam ser modernizadas, integradas e prontas para o combate em operações conjuntas, a fim de defender os interesses nacionais;
5. **Autonomia tecnológica:** A priorização da ciência, tecnologia e inovação (CT&I) é essencial para garantir a autonomia tecnológica e industrial do país na área de defesa, reduzindo a dependência de tecnologias estrangeiras;
6. **Defesa dos espaços marítimos:** A capacidade de defender os espaços marítimos precisa ser aprimorada, integrando as capacidades da Força Aérea Brasileira (FAB) e do EB para garantir a soberania nas Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB) e proteger os interesses do país no Atlântico Sul;
7. **Ambiente informacional complexo:** É necessário navegar com inteligência no ambiente informacional complexo, combatendo a desinformação e a guerra de narrativas para proteger a opinião pública;
8. **Obstáculos à evolução doutrinária:** É preciso superar obstáculos como a dificuldade em consolidar a cultura conjunta nas Forças Armadas e o tênue alinhamento entre as políticas de Estado, além de restrições orçamentárias, aversão ao risco e resistência a mudanças, para garantir a efetividade das Forças Armadas.

O COEB 2040, em seu terceiro capítulo, “Contexto das Operações Futuras”, apresenta o levantamento sobre eventos futuros com as seguintes temáticas: incremento da competição entre potências; aumento da dependência tecnológica em todos os segmentos; agravamento das questões climáticas; aumento da polarização do ambiente político em diversas partes do mundo; incremento de tecnologias disruptivas aplicadas ao campo militar; intensificação do uso do espaço por grandes e médias potências; agravamento da criminalidade transnacional organizada; universalização do acesso à informação; agravamento da desigualdade entre países ricos e pobres; e alteração do perfil demográfico.

Ao considerar os ambientes operacionais em evolução e as novas ameaças emergentes, o COEB 2040 promove uma cultura de adaptação e inovação contínua dentro da instituição, garantindo sua relevância futura ao considerar as tendências geopolíticas, tecnológicas e sociais em evolução.

Conclui-se que o COEB 2040 traça um panorama abrangente dos desafios e das oportunidades que moldarão o futuro das operações militares brasileiras. A liderança estratégica militar emerge como um elemento fundamental para desenvolver novas capacidades, adaptar doutrinas e estratégias nesse ambiente complexo e dinâmico, caracterizado por multipolaridade, incerteza, novos tipos de conflito, avanços tecnológicos e interdependência global.

5 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

O EB define “liderança” como a arte de influenciar e motivar um grupo de pessoas ao cumprimento de um objetivo comum. O líder militar deve ser capaz de inspirar confiança, tomar decisões acertadas sob pressão e manter a coesão da equipe (Brasil, 2011). Cabe ressaltar que tal definição está em consonância com as definições mais aceitas no mundo acadêmico e empresarial.

Os componentes gráficos da Figura 4 representam muito bem o escopo da liderança militar, em que o fator humano, simbolizado pelo soldado, serve de base ao mesmo tempo que aponta a direção para onde as outras capacidades devem convergir em harmonia para serem potencializadas e alcançar o objetivo comum, caracterizado pelo alvo.

Os elementos do poder de combate terrestre representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações – sejam de guerra ou de não guerra. São eles: **Liderança**, Informações e as Funções de Combate Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção (Brasil, 2019, p.53, grifo nosso).

Figura 4 – A liderança e o poder de combate



Fonte: Brasil (2019).

A essência da liderança reside em sua capacidade de inspirar e motivar outros a realizar o que é necessário, transcendendo a mera obediência (Gonçalves, 2023). A partir da influência, líderes guiam seus seguidores, seja por meio de uma liderança diretiva, que define o caminho com clareza, participativa, que valoriza a colaboração e o consenso, ou delegada, que empodera os indivíduos com autonomia.

No âmbito do comando, o objetivo final é a ação: realizar a missão e levar os outros a fazer o mesmo. Essa responsabilidade deriva de imperativos éticos e da própria natureza da missão, transcendendo motivações individuais e exigindo um compromisso inabalável com o bem-estar do grupo e o cumprimento dos objetivos.

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2024-2027 (Brasil, 2023a) demonstra, com clareza, a preocupação do EB com o desenvolvimento da liderança entre seus profissionais. Por meio do OEE 8 - Aperfeiçoar os Sistemas de Educação, Cultura e Capacitação Física, a Estratégia 8.1 busca aperfeiçoar a capacitação e formação do profissional militar, com foco no desenvolvimento de lideranças e na internalização da ética e dos valores militares. A Iniciativa Estratégica 8.1.1.1, por sua vez, propõe a sistematização do desenvolvimento da liderança nas escolas de formação, de aperfeiçoamento e de altos estudos do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX). Essa iniciativa demonstra o compromisso do Exército com a formação de líderes capazes de conduzir suas tropas com ética, profissionalismo e eficiência, em consonância com os valores e princípios da instituição (Brasil, 2023a).

Nesse alinhamento, o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) publicou, em 27 de março de 2024, a *Diretriz para a sistematização das ações voltadas ao fortalecimento da ética profissional militar e ao desenvolvimento da capacidade de liderança militar no âmbito do sistema de educação e cultura do Exército*, que visa aprimorar tanto a ética quanto a liderança no contexto militar (Brasil, 2024). Isso é alcançado por meio de medidas específicas destinadas a fortalecer os valores éticos e promover o desenvolvimento das habilidades de liderança entre os membros do Exército. Essas ações buscam garantir que os militares estejam preparados para enfrentar os desafios contemporâneos, mantendo os mais altos padrões éticos e liderando de maneira eficaz em todas as situações.

Segundo Costa (2015), comandantes eficazes se distinguem pela profunda compreensão do problema em questão, pela capacidade de visualizar o resultado desejado e pela habilidade de elaborar uma concepção operacional adequada à missão. Com clareza e precisão, definem tempo, espaço, recursos, finalidade e ação da operação, direcionando as funções de combate com maestria. A avaliação contínua garante a efetividade da missão, com o líder monitorando o progresso e ajustando a estratégia de acordo com as necessidades e os desafios que surgem no caminho.

Os líderes estratégicos desempenham um papel fundamental em grandes organizações. Eles influenciam efetivos significativos, estruturam a Força, alocam recursos e disseminam sua visão. Além disso, preparam os comandos subordinados e a organização como um todo para futuros desafios (Gerras, 2010).

Esses líderes operam em um ambiente incerto, lidando com problemas que afetam e são afetados por eventos e organizações externas. Eles consideram o contexto global em que a organização está inserida, levando em conta fatores como concepções governamentais, restrições orçamentárias, sistemas de aquisição, programas civis, pesquisa, desenvolvimento e cooperação interorganizacional (Senge, 1999).

Assim como outros líderes, eles processam informações rapidamente, geram alternativas com base em dados incompletos, tomam decisões e buscam apoio. No entanto, as decisões dos líderes estratégicos têm consequências mais amplas, tanto em termos de espaço quanto de tempo.

Muitas vezes eles não veem a concretização imediata de suas ideias, pois suas iniciativas podem levar anos para serem planejadas, preparadas e executadas.

[Liderança] É definida como uma competência que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de **motivação, objetividade e exemplo**. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as **operações terrestres** requerem que comandantes e líderes dos elementos da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de **empregar com eficácia as competências** relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade (Brasil, 2019, p. 53, grifo nosso).

A liderança estratégica é de suma importância para o EB, pois dela depende a condução efetiva da organização como um todo. Nesse nível de comando, o militar deve ter habilidades específicas para influenciar outros chefes e líderes militares em diferentes escalões. Além disso, é essencial que ele esteja apto a atingir os propósitos estabelecidos com precisão e efetividade (Gonçalves, 2021).

Conforme Vieira (2002), os líderes estratégicos direcionam seu foco para o futuro. Eles precisam apresentar uma visão baseada em sua consciência e entendimento do ambiente externo, fundamentada em aptidões naturais, experiência e crescimento pessoal no campo da liderança.

Em um cenário de extrema incerteza, complexidade, ambiguidade e volatilidade, os líderes estratégicos operam em múltiplos domínios de tempo e demonstram flexibilidade para gerenciar mudanças. Eles não são apenas especialistas em suas áreas de atuação, como também precisam ser perspicazes no ambiente político durante o processo de tomada de decisão. Espera-se que esses líderes lidem com excelência, tanto em atitudes quanto em comportamentos, com o setor público e os agentes do poder político.

A conclusão parcial indica que a liderança estratégica militar assume um papel de protagonismo no cenário contemporâneo, especialmente diante dos desafios crescentes e da natureza complexa das operações militares. A liderança se destaca como a pedra angular do sucesso das Forças Armadas, transcendendo o mero comando e controle para se tornar uma força vital na condução de operações eficazes e na conquista de objetivos estratégicos.

6 RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER ESTRATÉGICO MILITAR PARA O HORIZONTE DE 2040

Segundo Vieira (2002), o líder estratégico não se define apenas por seus conhecimentos técnicos, mas, sim, por uma complexa estrutura de saberes. Essa estrutura se constrói ao longo da vida profissional, por meio da formação em instituições de ensino, da experiência prática e da autoformação constante.

Para o líder estratégico, essa estrutura de saberes vai além de um mero conjunto de informações. Ela se configura como um itinerário formativo no universo estratégico, uma referência dinâmica que permite compreender as interrelações de causa e efeito no ambiente complexo e em constante mutação.

Conforme Chiavenato (2008), as competências consistem em conjuntos multidimensionais de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados de forma estratégica, permitem que o indivíduo alcance resultados desejados com sucesso.

Embora os atributos e as competências essenciais da liderança permaneçam constantes, sua importância pode variar de acordo com o nível de responsabilidade e a posição do líder. A proficiência em cada um desses aspectos é individual e não depende da idade, do cargo ou da posição atribuída. Líderes de todos os níveis de habilidade devem aproveitar as oportunidades para aprimorar suas capacidades. A verdadeira natureza dos atributos e competências de liderança reside na busca incessante pelo aperfeiçoamento, sem um nível final de qualidade a ser alcançado. Independentemente de suas habilidades, os líderes sempre podem aprender mais, aumentando sua adaptabilidade, versatilidade e eficácia na influência de outros e na melhoria de suas organizações (United States, 2015).

Ao longo da jornada de liderança, as competências assumem diferentes pesos e relevâncias. No início da carreira, o foco pode estar em habilidades básicas, como comunicação, tomada de decisões e resolução de problemas. Conforme o líder ascende na hierarquia, a importância de atributos como visão estratégica, pensamento crítico e capacidade de influenciar aumenta.

O desenvolvimento da liderança é um processo contínuo que se estende por toda a carreira. Líderes eficazes reconhecem a necessidade de aprimorar suas habilidades e buscam constantemente oportunidades de aprendizado. Isso pode ser feito por meio de cursos, treinamentos, leituras, mentoria e experiências práticas (Chiavenato, 2008).

Um mundo em constante transformação exige que os líderes sejam adaptáveis e versáteis. Eles precisam ser capazes de lidar com situações complexas e imprevisíveis, ajustar suas estratégias e métodos de acordo com as circunstâncias e se comunicar com diferentes públicos de forma eficaz (United States, 2015).

Um dos principais objetivos de um líder é influenciar e inspirar seus seguidores. Mediante sua comunicação, carisma, exemplo pessoal e visão clara, um líder eficaz pode motivar sua equipe a alcançar objetivos desafiadores e superar obstáculos (Vieira, 2002).

Gerras (2010) propõe que as competências de liderança possam ser organizadas em três categorias principais: conceituais, técnicas e interpessoais. As conceituais envolvem capacidades como pensamento crítico, formulação de estratégias e tomada de decisão em contextos complexos; as técnicas referem-se ao domínio de métodos, processos e conhecimentos específicos para a gestão organizacional; e as interpessoais dizem respeito à habilidade de influenciar, comunicar e liderar pessoas. Embora todas sejam relevantes em diferentes níveis hierárquicos, sua manifestação varia conforme o ambiente de atuação. Em níveis estratégicos, essas competências tendem a se apresentar de forma mais abrangente e sofisticada, em função da complexidade crescente e da amplitude das responsabilidades.

Conforme o Manual de Liderança Estratégica Norte-Americano, *Strategic Leadership Primer* (Gerras, 2010), a Doutrina de Liderança reconhece que líderes não nascem prontos, mas, sim, se desenvolvem ao longo da carreira. Esse desenvolvimento se dá em diferentes ambientes, como instituições de ensino militar, missões operacionais e autoestudo.

Conforme o mesmo documento, uma meta-análise de pesquisas sobre o desenvolvimento de líderes revela que o sucesso na transição do nível tático para o estratégico não se baseia na substituição

de competências antigas por novas. Em vez disso, os líderes adaptam e aprimoram suas habilidades existentes enquanto acumulam novas experiências, moldadas pelo contexto de liderança em que atuam.

Isso significa que o desenvolvimento da liderança estratégica envolve um crescimento tanto quantitativo quanto qualitativo. Quantitativamente, os líderes ampliam seu repertório de competências, incorporando novas habilidades e conhecimentos específicos do nível estratégico. Qualitativamente, ocorre um amadurecimento das competências existentes, com maior adaptabilidade e flexibilidade para lidar com os desafios mais complexos do ambiente estratégico.

Em resumo, o desenvolvimento de líderes estratégicos não é um processo de ruptura, mas, sim, de continuidade e evolução. As competências tático-operacionais, aprimoradas e ajustadas ao novo contexto, servem como base sólida para a construção de uma liderança eficaz no nível estratégico.

De acordo com Gonçalves (2021), uma análise detalhada dos Generais de Exército, conduzida por meio de testes de liderança, entrevistas e revisões de seus registros, revelou um conjunto essencial de atributos que os definem. Entre esses atributos, destacam-se a empatia, o equilíbrio emocional, a motivação, a humildade, a comunicação estratégica, a socialização, a autoconfiança, a dedicação, a coragem, a flexibilidade, o autoaperfeiçoamento, o exemplo e o conservadorismo em relação às leis, às normas e aos regulamentos.

No intuito de identificar o conjunto de competências mais proeminentes nos líderes militares do nível estratégico militar, utilizou-se como parâmetro o questionário aplicado durante a palestra do professor Marco Tulio Zanini² sobre Liderança Estratégica, no âmbito do MBA Executivo em Administração: Política e Estratégia para oficiais-alunos do curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME) de 2024.

A atividade proposta contou com a apresentação de seis grupos, que apresentaram e debateram sobre o seguinte questionamento: Que competências deve possuir o líder estratégico do EB?

A partir da análise das respostas dos referidos grupos, verificou-se que as competências que foram apontadas com maior frequência para estabelecer o perfil do líder estratégico do EB são as seguintes: capacidade de comunicação, capacidade de gestão, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de negociação, coragem moral, visão de futuro, capacidade de construir consenso, pensamento crítico, gestão estratégica de mudanças, visão sistêmica, capacidade de direção e capacidade de resolução de problemas complexos.

A seguir, serão caracterizadas as principais competências do líder no exercício da liderança militar no nível estratégico.

6.1 Capacidade de comunicação

De acordo com Chiavenato (2008), a capacidade de comunicação de um líder inclui articular pensamentos e instruções de forma clara, concisa e persuasiva, adaptando-se ao público e ao contexto. Um líder estratégico com essa capacidade se expressa com clareza, utilizando linguagem acessível e adequada à situação, garantindo que sua mensagem seja compreendida e interpretada

2 Professor, pesquisador da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Especialista nas áreas de cultura organizacional, gestão estratégica de pessoas, liderança, gestão integrada de ativos intangíveis. Professor da Fundação Dom Cabral de 2006 a 2010. Doutor em *management* pela Universidade de Magdeburg, Alemanha. Mestre em Gestão de Empresas pela EBAPE/FGV. Publicou no Brasil os livros *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis* e *Liderança baseada em Valores*.

de forma correta. Além disso, é capaz de ouvir ativamente, considerar diferentes perspectivas e adaptar sua comunicação para construir pontes e alcançar consenso.

6.2 Capacidade de gestão

A capacidade de gestão inclui planejar, organizar, dirigir (liderar) e controlar, com atenção às necessidades dos liderados conforme seu nível de maturidade. Um líder estratégico com essa habilidade define metas claras, adapta seu estilo de liderança à competência e motivação da equipe, delega tarefas com consideração ao preparo dos colaboradores, acompanha desempenho e ajusta sua orientação de acordo com os resultados, buscando eficiência e eficácia nos processos administrativos (Hersey; Blachard, 1986).

6.3 Capacidade de relacionamento interpessoal

A capacidade de construir e manter relacionamentos interpessoais vai além de ter afinidade com pessoas. É a propensão a criar laços positivos com indivíduos de diferentes origens, culturas e níveis hierárquicos, construindo um ambiente de confiança, colaboração e respeito mútuo. Um líder estratégico com essa habilidade demonstra empatia, reconhece as individualidades, cultiva o diálogo aberto e transparente e investe na construção de um clima organizacional positivo (Gerras, 2010).

6.4 Capacidade de negociação

É a capacidade de buscar soluções vantajosas para todas as partes envolvidas, especialmente quando existem interesses divergentes, utilizando técnicas de persuasão e argumentação com maestria. Um líder estratégico com essa habilidade identifica os interesses dos *stakeholders*, propõe soluções criativas e inovadoras, negocia com firmeza e flexibilidade, e constrói acordos duradouros que beneficiam a todos (Gerras, 2010).

6.5 Coragem moral

A coragem moral não se limita a tomar decisões difíceis. É a força de caráter para agir de acordo com seus valores e princípios, mesmo em situações de risco ou pressão, defendendo o que é certo e justo com convicção. Um líder estratégico com essa habilidade assume responsabilidades por suas decisões, enfrenta desafios, inspira confiança e admiração em seus seguidores e serve como modelo de ética e integridade para toda a organização (Brasil, 2011).

6.6 Visão de futuro

A visão de futuro vai além de antecipar tendências. É a capacidade de projetar uma visão estratégica para o futuro da organização, definindo os rumos a serem seguidos com clareza e inspiração. Um líder estratégico com essa habilidade cria uma visão compartilhada que mobiliza e

motiva os membros da equipe, define metas desafiadoras e inspiradoras e adapta a estratégia da organização às mudanças do ambiente de forma proativa (Vieira, 2002).

6.7 Capacidade de construir consenso

É a capacidade de integrar diferentes perspectivas e promover decisões coletivas que sejam aceitas e apoiadas por todos os envolvidos. Um líder estratégico com essa habilidade incentiva o diálogo aberto e transparente, estimula a participação ativa, busca soluções criativas que conciliem interesses diversos, e fortalece a colaboração e o respeito mútuo (Gerras, 2010).

6.8 Pensamento crítico

É a habilidade de questionar suposições, discernir entre o que é relevante e o que não é e buscar soluções inovadoras para problemas complexos com perspicácia. Um líder estratégico com essa habilidade examina dados com rigor, identifica falhas em argumentos, formula hipóteses criativas e propõe soluções eficazes que desafiam o *status quo* (Gerras, 2010).

6.9 Gestão estratégica de mudanças

É a disposição para se adaptar a novos cenários e contextos com flexibilidade e resiliência, conduzindo com maestria a organização a um futuro desejado. Um líder estratégico com essa habilidade cria uma cultura de adaptabilidade e inovação na organização, gerencia os riscos e desafios das mudanças de forma eficaz e implementa novas estratégias que garantem o sucesso da organização no longo prazo (Vieira, 2002).

6.10 Visão sistêmica

No mundo complexo e dinâmico de hoje, a visão sistêmica é uma ferramenta fundamental para o líder estratégico. Transcender a mera compreensão da organização como um todo e reconhecer as interconexões entre seus diversos departamentos, processos e pessoas é essencial para uma liderança eficaz. Essa habilidade permite ao líder enxergar o “quadro geral”, antecipar as consequências de suas decisões e enfrentar um ambiente ambíguo e em constante mudança (Senge, 1999).

6.11 Capacidade de direção

Inspirar, motivar e orientar a equipe para o sucesso é a arte da capacidade de direção. Definir metas claras, delegar responsabilidades com sabedoria e monitorar o progresso com atenção são pilares de um líder eficaz. Mais do que isso, é a capacidade de criar um ambiente positivo e produtivo, em que cada membro da equipe se sinta valorizado e engajado (Brasil, 2011).

6.12 Capacidade de resolução de problemas complexos

Diante dos desafios cada vez mais complexos do mundo moderno, a capacidade de resolução desses problemas torna-se uma habilidade crucial para o líder estratégico. Analisar com perspicácia, identificar causas e soluções, tomar decisões eficazes sob pressão e implementar soluções com sucesso são as características que definem um líder capaz de superar os obstáculos e conduzir sua equipe à vitória (Vieira, 2002).

Infere-se paracialmente que o horizonte de 2040 se anuncia como um cenário complexo e dinâmico para o EB, exigindo um líder estratégico dotado de um conjunto de competências singulares. As habilidades que definem esse líder transcendem o conhecimento técnico, abrangendo uma estrutura de saberes que se constrói ao longo da vida profissional e se adapta às demandas em constante mudança do mundo.

7 ANÁLISE

Para esta investigação, estabeleceu-se o objetivo de identificar as principais competências da liderança estratégica no contexto do Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB) até 2040.

Durante essa fase, uma consulta foi realizada por meio de um questionário aplicado a oficiais-generais com experiência profissional marcada pela liderança estratégica. Esse processo permitiu destacar as oito competências mais significativas dos líderes que alcançaram o mais alto nível na instituição.

As competências disponíveis para a escolha dos participantes foram as apontadas durante a dinâmica de grupo na palestra sobre Liderança Estratégica, no âmbito do CPEAEx, mencionadas no item 6 deste estudo.

Cabe ressaltar que a seleção dos profissionais que opinaram sobre o tema foi cuidadosamente realizada, priorizando indivíduos com larga experiência na instituição e conhecimento aprofundado do fenômeno analisado. Assim, o estudo contou com a participação de profissionais altamente qualificados e engajados, o que garantiu a riqueza de detalhes e a profundidade da análise, contribuindo para um resultado de alto nível de confiabilidade.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online, composto por duas seções:

- **Seção 1:** Esta seção apresentava os fatores críticos (citados no item 2 deste estudo) elencados pelo COEB 2040 e solicitava aos participantes que assinalassem até duas competências do líder estratégico que fossem associadas a cada fator;
- **Seção 2:** Esta seção solicitava aos participantes que assinalassem as seis competências mais significativas que o líder estratégico deverá demonstrar para a evolução da Concepção de Transformação do Exército Brasileiro, considerando o horizonte de 2040.

Os dados coletados foram tratados estatisticamente para identificar as principais competências da liderança estratégica militar em consonância com as projeções do COEB 2040, concentrando a investigação em:

- Identificar as competências mais frequentemente assinaladas pelos participantes;
- Analisar a relação das competências com os fatores críticos do COEB 2040;

- Avaliar as competências consideradas mais importantes para o líder estratégico no contexto da transformação do EB.

Seguindo para a apresentação de resultados, inicialmente, em relação à Seção 1, verificou-se que as competências que mais foram associadas aos respectivos fatores críticos seguem conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores críticos e competências do líder estratégico

Temas dos fatores críticos	Competência mais associada ao tema
1. Percepção pública	Capacidade de comunicação
2. Integração nacional	Gestão estratégica de mudanças
3. Cibersegurança	Visão sistêmica
4. Modernização das Forças Armadas	Visão de futuro
5. Autonomia tecnológica	Capacidade de resolução de problemas complexos
6. Defesa dos espaços marítimos	Visão sistêmica
7. Ambiente informacional complexo	Capacidade de comunicação
8. Obstáculos à evolução doutrinária	Pensamento crítico

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da análise do Quadro 2, observa-se que as competências “visão sistêmica” e “capacidade de comunicação” são vinculadas a dois fatores críticos, cada, fato que não impede de atestar que o líder estratégico deverá se valer de um vasto leque de competências para fazer frente aos fatores críticos apresentados no COEB 2040.

A Seção 2 da pesquisa visou identificar, a partir da amostra de líderes estratégicos que participaram da investigação, as competências mais específicas para esse nível de liderança, considerando o horizonte de 2040. Para tal, foi realizada uma análise das respostas dos participantes, considerando como critério balizador o indicador de parâmetro com métrica a partir de 50% de reconhecimento das competências mais significativas, como ilustrado no Gráfico 1.

Da observação das competências que tiveram maior conexão com os fatores críticos do COEB 2040, relacionadas no Quadro 2, e as competências que despontaram como as principais para o líder estratégico em 2040, apresentadas no Gráfico 1, verifica-se que a única competência do Quadro 2 que ficou fora dos parâmetros do Gráfico 1 foi a capacidade de comunicação. Em decorrência de tal competência ter sido relacionada em mais de um fator crítico, além da transversalidade com as demais competências, convencionou-se sua inserção entre as principais competências para o líder estratégico.

Portanto, chega-se à constatação de que, segundo esta investigação, foram identificadas sete competências consideradas essenciais para o exercício da liderança estratégica militar no horizonte de 2040: visão sistêmica, pensamento crítico, visão de futuro, capacidade de resolução de problemas complexos, gestão estratégica de mudanças, capacidade de comunicação e coragem moral. Com base nas categorias propostas por Gerras (2010), essas competências foram organizadas de forma analítica, sendo as quatro primeiras classificadas como conceituais, a gestão estratégica de mudanças como técnica, e as duas últimas como interpessoais. Essa distribuição evidencia que o desempenho eficaz da liderança estratégica militar no futuro exigirá não apenas o domínio de competências isoladas, mas o equilíbrio integrado entre capacidades intelectuais, operacionais e relacionais, de modo a responder com consistência e agilidade aos desafios de alta complexidade que tendem a marcar os cenários institucionais das próximas décadas.

Gráfico 1 – Principais competências do líder estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No horizonte de 2040 do COEB, a combinação dinâmica e aprimorada das principais competências para a liderança estratégica militar se torna essencial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente operacional futuro. A capacidade de liderança estratégica requer uma interseção única de habilidades, incluindo visão estratégica, capacidade analítica, habilidades de tomada de decisão sob pressão e competência tecnológica. Os líderes militares de 2040 precisarão não apenas compreender as mudanças nas ameaças e nas tecnologias de defesa, mas também apresentar habilidades interpessoais sólidas para liderar equipes diversificadas em missões conjuntas e multinacionais.

Além disso, a adaptabilidade será fundamental diante de um ambiente de segurança cada vez mais complexo e imprevisível. A combinação eficaz dessas competências permitirá aos líderes militares do futuro antecipar, planejar e responder de maneira decisiva aos desafios estratégicos emergentes, assegurando a defesa e a segurança nacional no contexto global em evolução.

Assim, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas, sim, de estimular o debate acerca do tema, bem como despertar o interesse do leitor sobre a liderança estratégica militar no EB.

Sobretudo, é importante salientar também a contribuição para ampliação do cabedal de conhecimento a respeito do assunto, visando aumentar pressupostos que fomentem e sejam tomados como parâmetro de embasamento para o futuro líder estratégico, fornecendo um mapeamento detalhado das competências necessárias para conduzir as melhores soluções para os desafios e oportunidades no contexto do COEB 2040.

Por fim, o momento atual de transformações intensas e absolutamente disruptivas, que trazem desafios para a F Ter, justamente por romper completamente os padrões lineares considerados até há pouco, faz com os líderes estratégicos, ao desenvolverem as competências tidas como prioritárias, estejam mais bem preparados para enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades, sendo fundamental para o sucesso do processo de evolução do EB até 2040.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Diretriz para a sistematização das ações voltadas ao fortalecimento da ética profissional militar e ao desenvolvimento da capacidade de liderança militar no âmbito do sistema de educação e cultura do Exército**. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **EB20-MF- 10.101 – O Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre**. 2. ed. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Plano Estratégico do Exército 2024-2027**. Brasília, DF, 2023a. Apresentação de eslaides. Disponível em: https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/governanca/Plano_Estratgico_do_Exrcito_2024-2027.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria EME/C Ex nº 971, de 10 de fevereiro de 2023**. Aprova o Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência (EB 20-MF-07.101), 1ª Edição, 2023. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2023b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo desafio das empresas na era da globalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CFR – COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS. **Global Conflict Tracker**. [s. l.]: CFR, [2024?]. Disponível em: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>. Acesso em: 25 mar. 2024.

COSTA, J. M. D. da. **Desenvolvimento da liderança: um imperativo estratégico**. 2015. Trabalho de Investigação Individual – Instituto de Estudos Superiores Militares. Pedrouço, 2015.

GERRAS, S. J. (ed.). **Strategic Leadership Primer**. 3. ed. Carlisle Barracks: Department of Command, Leadership and Management, 2010.

GONÇALVES, R. **A influência da Liderança Estratégica nos generais de Exército que ocupam cargos de Ministros do GSI/PR (Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República)**. São Paulo: Dialética, 2021.

GONÇALVES, R. **O papel da liderança estratégica na escolha de oficiais-generais do Alto Comando do Exército para o cargo de Comandante do Exército**. 2023. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Programa de Pós-graduação Stricto Sensu, Instituto Meira Mattos, Escola de Comando so Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer (e equipe CPB). 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986. ISBN 978-85-1266-040-0.

NUNES, R. F. O mundo em acrônimos e a comunicação estratégica do Exército. **Blog do Exército Brasileiro**, 27 abr. 2022. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/w/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito>. Acesso em: 29 fev. 2024.

NUNES, R. F. O mundo PSIC e a ética militar. **Blog do Exército Brasileiro**, 3 jan. 2023. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/w/o-mundo-psic-e-a-etica-militar>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, J. M. da. **Corrida Armamentista e ameaça do uso da força no mundo atual**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2023.

SPERS, R. G.; CARVALHO, D. E. de; TOZZI, E. **Liderança Estratégica em tempos disruptivos: lições de líderes em organizações pelo mundo**. São Paulo: Actual, 2023.

UNITED STATES. **FM 6-22 – Leader Development**. Department of the Army, 2015.

VIEIRA, G. de S. B. **Liderança Militar**. 3. ed. Lisboa: Atena, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2023**. 18. ed. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf. Acesso em: 2 abr. 2024.