

INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE UM CURSO CONJUNTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS FORÇAS ARMADAS

THE INFLUENCE OF THE ADOPTION OF A JOINT COURSE ON HIGH MILITARY STUDIES IN THE DEVELOPMENT OF CAPABILITIES FOR STRATEGIC LEADERSHIP IN THE MILITARY

RIDAUTO LÚCIO FERNANDES¹

RESUMO

O presente artigo examina a liderança estratégica militar e seus componentes, a situação dos cursos de altos estudos militares no Brasil e o efeito do pensamento conjunto na liderança estratégica. Partindo de uma revisão da bibliografia moderna disponível, com ênfase nos trabalhos oriundos de fontes militares do Brasil e do exterior, o autor verifica que há relação entre o incremento do pensamento conjunto e o desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica. Numa fase posterior, em trabalho de campo, militares com experiência de realização de cursos conjuntos e singulares de altos estudos expressam suas opiniões sobre o efeito, na prática, do binômio aumento do trabalho conjunto – aumento da capacidade de liderança estratégica. A metodologia compreendeu, além da revisão bibliográfica, a condução de um trabalho qualitativo com a aplicação de entrevista estruturada. O autor conclui que a criação de um curso conjunto de altos estudos militares de longa duração ou a ampliação dos trabalhos conjuntos nos atuais cursos singulares deverá resultar no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica nas Forças Armadas em níveis superiores aos atuais.

Palavras-chave: Liderança Estratégica. Altos Estudos Militares. Curso Conjunto. Estado-Maior. CPEAEx.

ABSTRACT

This article examines the Military Strategic Leadership and its components, the situation of Courses on High Military Studies in Brazil and the effect of joint thought in strategic leadership. Reviewing the current available literature, focusing on the works from both Brazilian and foreign military sources, the author notes a relationship between the increment of joint thought and the development of the capacity for strategic leadership. At a later stage, fieldwork, military staff with experience of attending joint and individual High Studies Courses express their opinions on the practical effect of the binomial increase of joint work - increased capacity for strategic leadership. The methodology comprised, besides the literature review, the guiding of a qualitative work by applying a structured interview. The author concludes that the creation of a long-term joint course on military high studies or the broadening of joint work on current individual courses should result in the development of the capacity for strategic leadership in the Armed Forces in levels even higher than the current ones.

Keywords: Strategic Leadership. High Military Studies. Joint Course. General Staff. CPEAEx.

¹ Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) - Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

E-mail: <maturaca@ig.com.br>

Mestre em Ciências Militares (ECEME).

I INTRODUÇÃO

O papel da liderança nas empresas e instituições vem sendo estudado com cuidados cada vez maiores. A liderança é um patrimônio intangível que move e transforma; muitas vezes é o fator que determina o sucesso ou fracasso. Nas forças armadas é mais que isso: representa vitória ou derrota em combate, vida ou morte. Por esse motivo, militares de todas as nacionalidades dedicam carreiras de estudo na busca da compreensão e do aperfeiçoamento desse processo.

Este trabalho pretende abordar apenas um simples aspecto da liderança: a possibilidade do desenvolvimento da capacidade de liderança militar estratégica por meio da adoção de cursos conjuntos de altos estudos militares.² No entanto, ainda que pontual e restrito, atinge em cheio a liderança em seu nível mais alto, aquele que arrasta exércitos e nações: o nível estratégico.

O objeto da pesquisa não é esclarecer se um curso conjunto, em termos genéricos, é melhor ou pior que um curso singular, mas apenas verificar se sua adoção influenciaria, positiva ou negativamente, o desenvolvimento da liderança estratégica. Não se pretende que seja adotado um curso conjunto de estado-maior ou de política e estratégia apenas por esse motivo. Tampouco se propõe que seja esse o único caminho a se adotar caso o objetivo seja melhorar a liderança estratégica. Porém, comprovado de alguma forma qualquer efeito benéfico, não será possível desprezar a possibilidade do emprego dessa ferramenta – a criação do curso conjunto – ou de outra derivada dela, como a ampliação dos trabalhos conjuntos nos atuais cursos singulares.

Para atingir o objetivo proposto, optou-se por conduzir um estudo qualitativo de natureza fenomenológica³ que, em relação a sua finalidade, é

² A Marinha do Brasil e a Aeronáutica consideram os cursos de estado-maior e os de política e estratégia como estando agrupados num mesmo universo (denominado de “altos estudos”). O Exército Brasileiro divide esses cursos em dois “ciclos”: o de Altos Estudos Militares (que comporta os cursos de estado-maior) e o de Política, Estratégia e Alta Administração, com o curso de mesmo nome do ciclo. Para o presente estudo, tendo em vista sua abrangência para todas as Forças Armadas, “Altos Estudos Militares” incluirá cursos de estado-maior e de política e estratégia (BRASIL, 1999a; BRASIL, 2009).

³ A pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica surgiu na década de 1970, como reação ao enfoque positivista nas ciências sociais. Possui cinco características

descritivo e explicativo. Descritivo,⁴ quando expõe, no item 2, os principais componentes da liderança estratégica e, no item 3, a situação dos cursos de altos estudos militares no Brasil. E explicativo porque busca mostrar, nos itens 4 e 5, como o pensamento conjunto e a adoção de cursos conjuntos influem no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica.

A fundamentação teórica está focada na moderna literatura disponível sobre o assunto, em especial a literatura voltada para a liderança militar. Ainda que o tema da liderança estratégica tenha agitado o meio civil (e as fontes civis não são em absoluto desprezíveis), há fontes conceituadas em escolas militares do mais alto nível e estudos detalhados a respeito da liderança estratégica militar que merecem ser trazidos à pauta quando se discute este tema, tendo a vertente militar merecido a preferência no presente trabalho.

Em relação à coleta de dados feita no estudo, a opção foi realizar uma pesquisa de campo por meio de entrevistas estruturadas. A pesquisa de campo e sua metodologia serão especialmente descritas no item 5 do artigo. A intenção foi a de entrevistar militares experientes que tiveram a oportunidade de frequentar, em suas carreiras, tanto cursos singulares como cursos conjuntos no nível dos altos estudos. Tais profissionais, por terem tido as duas experiências, estariam em condições de compará-las e dar opiniões consistentes.

Finalmente, na conclusão do trabalho, serão evidenciados os principais achados e emitidas algumas recomendações pertinentes.

2 LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR E SEUS COMPONENTES

Para o Exército Brasileiro, liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, à medida que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o alcance dos objetivos da organização militar (OM) em uma dada situação (BRASIL, 2011a).

A liderança estratégica não é definida com precisão nos glossários disponíveis no Exército Brasileiro ou no Ministério da Defesa do Brasil. O Exército dos Estados Unidos da América (EUA), por meio de publicações de seu War College, define liderança estratégica como sendo

[...] o processo usado por um líder para afetar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente entendida, influenciando a cultura organizacional, alocando recursos, orientando

fundamentais: tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, é descritiva, seus pesquisadores estão preocupados com os processos e não apenas com os produtos, seus dados são analisados indutivamente e o significado é a preocupação essencial. Pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra, mas, em geral, decide intencionalmente, buscando sujeitos que sejam essenciais do ponto de vista do investigador (TRIVIÑOS, 1987, p.125-132).

⁴ Conforme descreve Triviños (1987, p.110).

por meio de políticas e diretrizes e estabelecendo consenso dentro de um ambiente global volátil, incerto, complexo e ambíguo, marcado por oportunidades e ameaças. (GERRAS, 2010, p. 2)

Para a definição de liderança estratégica pode ser aproveitada ainda a ideia do coronel Ozires Silva:⁵ ela seria um conjunto de “métodos e processos para a criação de visões para uma empresa ou organização motivar sua equipe e transmitir a todos uma vontade, uma aspiração, para compartilhar um objetivo e implementar as ações necessárias para se chegar à meta” (SILVA, 2013).

A liderança militar, no nível estratégico, seria exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos das forças armadas (BRASIL, 2011a, p. 6-6). Não se deve entender, no entanto, esses responsáveis pela condução de rumos como sendo exclusivamente os generais do último posto, havendo líderes de menor hierarquia que cumprem suas missões em nível claramente estratégico (CASTRO, 2012, p. 2).

O pensamento estratégico pode ser definido como sendo a “habilidade de fazer uma síntese criativa e holística dos fatores principais que afetam uma organização e seu ambiente para obter uma vantagem competitiva sustentável e o sucesso a longo prazo” (ALLEN; GERRAS, 2009).

De Silva (2013), ao definir a forma de pensar estruturada para o nível estratégico, defende a necessidade de desenvolver a técnica de pensar com visão mais abrangente, levando em conta todos os dados possíveis para sustentar uma argumentação assertiva. A visão holística, conforme mostra, evolui de uma visão fragmentada ao se adotar um pensamento sistêmico.

O líder militar, ao transitar do ambiente operacional para o estratégico, se depara com as seguintes mudanças de características:

Figura 1 - Mudanças de características entre os ambientes operacional e estratégico

NÍVEL OPERACIONAL		NÍVEL ESTRATÉGICO
Responsabilidades definidas	➔	Atuação em espectro amplo
Ambiente estruturado		Ambiente ambíguo
Uma melhor solução		Soluções não claras
Voltado para o curto prazo		Voltado para o futuro
Executante de política		Idealizador de política
Visão compartimentada		Visão global
Orientado para operações		Orientado para o ambiente

Fonte: Extraído de José L. de Silva (2013).

⁵ Ozires Silva foi criador e presidente da EMBRAER. Presidiu ainda a PETROBRAS e a VARIG. Foi Ministro da Infraestrutura em 1990-1991 e atualmente é o reitor da UNIMONTE.

A visão de um comandante que observa o terreno de sua posição no solo, dentro de um abrigo e com o setor de observação restrito, é muito distinta daquela que poderia ter sobrevoando o terreno a bordo de um helicóptero (SILVA, 2013). A liderança estratégica deve ser exercida com a visão do helicóptero: mais abrangente, uma visão sistêmica, holística, global.

Há necessidade de se enxergar o todo para liderar nesse nível, uma vez que o líder estratégico comunica a visão estratégica da instituição, suas decisões afetam grande número de pessoas, ele interage com elementos de diversas esferas do poder e negocia com agentes externos (BRASIL, 2011a). Há necessidade de um conhecimento mais abrangente, que extrapola os limites da própria instituição.

O conhecimento é uma das bases da liderança em qualquer nível. A palavra “conhecimento” é citada 43 vezes pelo Exército em seu Manual de Campanha C 20-10, “Liderança Militar”. Algumas colocações: os liderados “esperam que [o líder] tenha conhecimentos suficientes para dar direções seguras ao grupo que comanda”. “A proficiência profissional indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando”. E, ainda, “a capacidade de liderança ocorre da junção harmoniosa de valores e de características desejáveis da personalidade (o ser) com os diversos conhecimentos necessários a um líder (o saber)” (BRASIL, 2011a).

No nível estratégico é potencializada essa característica do líder que detém o conhecimento (o saber), uma vez que o líder estratégico não conseguirá estar muito próximo de todos os seus liderados o tempo todo, pois eles serão uma multidão e parcela significativa do tempo do líder estará empenhada na representação da Instituição e nos contatos externos. As características da personalidade, o ser, ficarão menos ao alcance dos liderados. Enxergar o todo, a Instituição e seu entorno, exigirá, por sua vez, o acúmulo de um enorme conhecimento e os reflexos do saber do líder serão sentidos por todos nas agruras ou branduras do caminho escolhido e no calibre das conquistas obtidas.

3 SITUAÇÃO DOS CURSOS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES NO BRASIL

As Forças Armadas brasileiras vêm adotando para seus oficiais uma sequência de ensino de profissionalização continuada e progressiva ao longo da carreira, que coincide com o sistema adotado pela imensa maioria dos países ocidentais.

Há um nível inicial, de graduação universitária, seguido de um nível de estudos de aperfeiçoamento (que nos últimos anos tem buscado equivalência com a pós-graduação em nível de mestrado) e do nível de estudos mais elevado, de estado-maior, política e estratégia (para este trabalho, o nível de altos estudos), para habilitar ao

assessoramento da liderança estratégica e ao acesso aos últimos postos da carreira (pós-graduação que permite equivalência, inclusive, ao doutorado para aqueles que desejarem e completarem carga horária adicional) (BRASIL, 1999b; BRASIL, 2006).

Dentro do nível de altos estudos militares existe, ainda, uma subdivisão: num primeiro momento é oferecido ao militar, no posto de major ou capitão-de-corveta, acesso a cursos de comando e estado-maior. Alguns anos depois, já no posto de coronel ou capitão-de-mar-e-guerra, surge a oportunidade de realizar cursos de política e estratégia.

O emprego das forças armadas em operações pode ser classificado, quanto à forma, como sendo emprego conjunto ou singular. Quando ocorre o emprego coordenado de elementos de mais de uma força singular (Marinha, Exército, ou Aeronáutica) com propósitos interdependentes ou complementares, está ocorrendo uma operação conjunta. Ao contrário, quando a operação é desenvolvida por apenas uma das forças armadas, ela é uma operação singular (BRASIL, 2007).

Nas últimas décadas, muitos países do mundo passaram a adotar, em alguns dos ciclos de estudos, um caráter conjunto para o ensino profissional militar: reunidos em uma mesma escola, frequentando na maior parte do tempo as mesmas atividades, oficiais de todas as forças singulares convivem e trabalham juntos, num intercâmbio cultural que supera a mera troca de conhecimentos acadêmicos. O Brasil avança de maneira tímida nesse sentido.

No universo dos cursos de comando e estado-maior, foi criado em 1953, na Escola Superior de Guerra (ESG), o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) (BRASIL, 2013d). Sua finalidade é:

[...] preparar Oficiais Superiores das Forças Armadas para o exercício de funções nos Estados-Maiores Conjuntos e desempenho de atividades que envolvam o planejamento e o emprego estratégico-operacional de forças militares em operações conjuntas ou executadas sob orientação e supervisão do Ministério da Defesa, bem como capacitá-los às atividades de instrutoria. (BRASIL, 2013c)

Em suas 60 turmas formadas de maneira consecutiva e ininterrupta há um total de 1427 concludentes, sendo 690 do Exército. No período de 2003 a 2012 foram apenas 86 formandos do Exército (BRASIL, 2013d). Em média, 8,6 alunos do Exército por ano, o que pode ser considerado muito pouco quando comparado com o efetivo anual da Força que chega ao posto inicial como oficial superior, que gira em torno de 289 militares⁶

⁶ Número obtido considerando as turmas de 1994 a 1998 da Academia Militar das Agulhas Negras, turmas que até o momento da pesquisa estavam com todo o seu efetivo no posto de major. Foram considerados apenas oficiais das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência. Fonte: Almanaque On-Line do DGP.

e também pequeno quando comparado com o número anual médio de 123,9 formandos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).⁷

Além disso, o Curso da ESG tem carga horária diminuta quando comparado aos cursos de mesmo nível ministrado nas escolas singulares, a ECEME (Exército, com seu CCEM: Curso de Comando e Estado-Maior), a Escola de Guerra Naval (EGN – Marinha, com o C-EMOS: Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) e a Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR, com o CCEM: Curso de Comando e Estado-Maior), cursos presenciais com um ou dois anos de duração.

A ESG também oferece, a partir de 2013, o Curso Superior de Defesa (CSD), que nesse ano de sua criação foi montado com atividades em que se reuniram os alunos dos cursos de mesmo nível das quatro escolas (ESG, EGN, ECEME e ECEMAR) em manhãs ou tardes de palestras, com pouca realização de trabalhos em grupo, exceto durante 22 horas/aula (9% do curso), durante os chamados Assuntos de Interesse da Defesa (ATIDE). Ele é desenvolvido de forma concomitante com o CAEPE, o C-PEM, o CPEAEx e o CPEA, abrangendo assuntos comuns inseridos nas áreas do conhecimento de Política, Defesa e Relações Internacionais.

Tabela 1 - comparação entre as escolas militares de mais alto nível em relação aos cursos de comando e estado-maior.

	ESG	EGN	ECEME	ECEMAR
Duração (semanas) (*)	16	40	87	41
Carga horária (*)	513	1.784	2.667	1.516

(*) Dados fornecidos pelas Escolas. Para a ESG, ver ainda BRASIL (2013d). Para a EGN, ver BRASIL (2013b).

Fonte: O autor (2013).

Assim, é possível concluir que atualmente no Brasil não é oferecido curso conjunto de comando e estado-maior que atenda a uma parcela significativa das forças singulares e cuja duração permita o intercâmbio técnico-doutrinário-cultural em nível adequado.⁸

Da mesma forma que acontece em relação aos cursos de comando e estado-maior, cada escola singular de altos estudos conduz seus cursos próprios de política e estratégia. Na ECEME há o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), na EGN há o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) e na ECEMAR acontece o Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais (CPEA).

A ESG oferece, nesse segmento, o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), frequentado por

O CSD é resultado de estudos realizados no âmbito do Ministério da Defesa, sob a coordenação da ESG, de forma integrada, com a participação das quatro escolas de altos estudos. Tem como principal característica constituir-se em um espaço de interação dos cursos em seu nível (BRASIL, 2013a). Tal interação constitui importante passo na direção de atingir um dos objetivos previstos na Estratégia Nacional de Defesa:

O Ministério da Defesa manterá uma Política de Ensino de Defesa com as seguintes finalidades: - acelerar o processo de interação do ensino militar, em particular no nível de Altos Estudos, atendendo às diretrizes contidas na primeira parte da presente Estratégia: [...]. (BRASIL, 2012, p. 59)

Tabela 2 - Comparação entre as escolas militares de mais alto nível em relação aos cursos de política e estratégia.

	CSD (Coor ESG)	CAEPE (ESG)	C-PEM (EGN)	CPEAEX (ECEME)	CPEA (ECEMAR)
Duração (semanas) (*)	(**)	40	40	43	41
Carga horária (*)	242	938 (2)	1.542 (2)	1.478 (2)	1.540 (2)

(*) Dados fornecidos pelas Escolas. (2) Excluindo a carga horária do CSD.

(**) Desenvolvido de forma concomitante com os demais cursos.

Fonte: O autor (2013).

militares das três forças singulares e também por civis, mas com participação por força singular bastante restrita em termos de número de alunos.⁹

7 Dado disponibilizado pela ECEME com base nos formandos das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência no período de 2003 a 2012.

8 Este autor considera, pela experiência em cursos realizados no exterior, que tal intercâmbio é efetivo a partir de um período de 6 (seis) meses de convivência intensa.

9 O número anual de matriculados por força singular varia de acordo com necessidades e disponibilidades específicas das três forças. Em 2013 foram oferecidas vagas nas seguintes quantidades: Marinha, 3 oficiais gerais e 12

De maneira análoga ao que foi visto em relação aos cursos de estado-maior, conclui-se que, no nível dos cursos de política e estratégia, ainda não é oferecido no Brasil um curso conjunto que atenda a parcela significativa da oficialidade e com carga horária suficiente para proporcionar o efetivo intercâmbio cultural. A iniciativa da criação do CSD vem mitigar o problema, mas a carga horária é pequena quando comparada à carga horária dos cursos singulares¹⁰ e a convivência entre os alunos das oficiais superiores; Exército, 1 oficial general e 14 oficiais superiores; e Força Aérea, 1 oficial general e 9 oficiais superiores. As demais vagas do Curso são preenchidas por civis e policiais militares (dados fornecidos pela Escola).

10 Este autor considera que um curso pode ser chamado de conjunto quando

distintas Forças é feita de forma restrita.

4 O EFEITO DO PENSAMENTO CONJUNTO NA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Líderes estratégicos devem garantir que suas organizações permaneçam prontas para responder aos desafios mundiais em todo o espectro de operações militares, como parte de uma força conjunta e/ou combinada. (GERRAS, 2010, p. 13)

Este tipo de liderança deve trabalhar prioritariamente em tarefas mais voltadas para o longo prazo do que naquelas de efeito imediato. Essas tarefas prioritárias dos líderes estratégicos podem ser grupadas em áreas de responsabilidade e uma das mais importantes é a construção e o aprimoramento das relações conjuntas (GERRAS, 2010, p. 48), ou seja, da maneira como as forças singulares (Marinha, Exército, e Aeronáutica, no caso brasileiro) irão se relacionar para o cumprimento de suas missões constitucionais.

Esse ensinamento foi colhido pelos norteamericanos a duras penas em muitas guerras, mas ficou mais evidente na década de 1980. Durante a Operação “Urgent Fury” para a invasão de Granada, em 1983, ocorreram diversos problemas nas áreas de inteligência, comando e controle com péssimos resultados que incluíram fratricídio. Investigações posteriores conduzidas pelo Congresso dos EUA concluíram que os problemas foram decorrentes da falta de habilidade das forças singulares daquele país de operarem juntas com efetividade.¹¹ Tais problemas de interoperabilidade conjunta, de tão importantes, são causa comum de grandes mudanças e reformas em forças armadas (MEINHART, 2003, p. 5).

Para a construção e o aprimoramento das relações conjuntas, os líderes estratégicos militares devem compreender os objetivos das outras forças singulares e criar um consenso necessário para permitir a ação conjunta e atingir os objetivos comuns. O cumprimento dessa tarefa exige o compromisso do líder estratégico com a doutrina conjunta e com as operações conjuntas. O líder estratégico deve ver a organização de uma perspectiva conjunta, elaborar a política interna e desenhar a correspondente estrutura organizacional de forma a alcançar os requisitos conjuntos (GERRAS, 2010, p. 49-50).

mais de 50% de sua carga horária seja destinada a atividades em que estejam participando presencialmente militares de mais de uma força singular, em quantidade por força de pelo menos 20% do efetivo total de alunos militares do curso.

11 As investigações conduzidas após a Operação “Urgent Fury” acabaram resultando na promulgação do “Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act” de 1986, reorganizando o Departamento de Defesa e obrigando as forças singulares a incrementar seus trabalhos conjuntos (LOCHER III, 2002). As considerações sobre a invasão de Granada também podem ser encontradas em Allen, Coates e Woods III (2012, p. 11) quando aqueles autores descrevem o “modelo da lata de lixo”.

Para articular as atribuições e missões de sua própria força singular visando atingir os objetivos conjuntos, será importante para o líder estratégico ter conhecimento pleno das atribuições e missões das demais forças singulares e entender com precisão seus objetivos. Mais ainda do que apenas ter conhecimento de coisas que podem ser aprendidas com leitura, para alcançar a visão estratégica, o líder deve compreender e ser sensível aos aspectos culturais que envolvem a maneira de pensar de seus companheiros das demais forças singulares (GERRAS, 2010, p. 50).

A simples comunicação com membros de outras forças vai fornecer uma experiência onde os líderes possam ampliar sua visão e desenvolver habilidades para se comunicar com uma grande variedade de audiências. Se os militares souberem aproveitar essa oportunidade de desenvolvimento quando ela ocorre, isso irá aprimorar a capacidade de pensamento estratégico de muitos em cada uma das forças singulares (WOLTERS, 2013, p. 2).

Afinado com esses pensamentos, Wong (2003, p. 7) afirma que os líderes estratégicos deverão desenvolver algumas metacompetências, entre as quais está o conhecimento intercultural. Essa habilidade abrange necessariamente conhecer a cultura das demais forças singulares. O líder estratégico deve estar confortável ao interagir (e liderar) entidades conjuntas e deve nascer na cultura de sua própria força singular, mas ser capaz de antecipar e compreender os valores, a concepção e as regras de outros grupos, entre os quais as demais forças singulares.

Fica evidenciada, assim, a importância de que em alguma fase de suas carreiras os líderes estratégicos militares tenham oportunidade de desenvolver seu pensamento conjunto, travando contato cerrado e prolongado com seus equivalentes das outras forças singulares em ambiente acadêmico. Tal contato, além de permitir o intercâmbio de conhecimentos técnico-doutrinários a respeito das peculiaridades de cada força, permitirá absorver os aspectos culturais que, no momento das grandes decisões, ajustarão com mais propriedade as soluções de modo a atender aos objetivos comuns e, dessa forma, melhor cumprir as missões constitucionais e defender os interesses nacionais.

5 DA IDEIA À REALIDADE: A OPINIÃO DE QUEM TEVE A EXPERIÊNCIA

O raciocínio desenvolvido até este ponto parece lógico e bem apoiado. Um líder estratégico militar estará na maior parte do tempo em ambiente macro, dele será exigida a visão de futuro institucional, suas decisões afetarão grande quantidade de recursos, inclusive humanos e ele representará uma grande porção da instituição, senão toda ela.

A força singular a que pertence não trabalhará isolada no cumprimento de suas missões, pois a complexidade do ambiente na era do conhecimento exige

emprego simultâneo e coordenado de meios e expertise das distintas forças singulares. Quando detiver mais conhecimento (base da liderança),¹² inclusive cultural, sobre as outras forças singulares, o líder terá melhores condições para empregar de maneira harmônica seus meios e dar sinergia ao processo.

Um excelente ambiente para adquirir esse conhecimento sobre as demais forças singulares é o acadêmico, pois permite interações doutrinárias e culturais. E os últimos ciclos de estudos parecem ser os mais propícios, uma vez que nos dois primeiros ciclos (graduação e aperfeiçoamento) o emprego conjunto se faz sentir com menos intensidade.

Assim, há indícios que permitem concluir, pelo menos à luz do que se encontra em literatura, que a adoção de cursos conjuntos de estado-maior, política e estratégia trará reflexos muito positivos no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica. Aqui poderia terminar este exercício mental se a realização de cursos conjuntos de altos estudos militares já não fosse uma realidade pelo mundo afora. Como já existe a experiência, há como verificar se a ideia desenvolvida encontra amparo na realidade.

Para tanto, foram escolhidos profissionais que pudessem opinar a respeito do tema. Os critérios de seleção utilizados para se chegar a esses profissionais buscaram atender o proposto por Triviños (1987, p. 144): terem antiguidade na comunidade (tempo de serviço) e envolvimento no fenômeno estudado, terem conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que envolvam o foco da análise, terem disponibilidade de tempo para participar do estudo e terem capacidade para expressar o essencial do fenômeno e os detalhes que enriquecem a compreensão do mesmo.

Considerando esses critérios, as pessoas mais indicadas para opinar de forma segura seriam militares que já tivessem realizado cursos de altos estudos militares nas duas modalidades existentes: a singular (no Brasil) e a conjunta (no exterior), pois seriam profissionais experientes e poderiam emitir juízo de valor a respeito de qual modalidade acharam mais interessante para o desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica. Para limitar a pesquisa, foram descartados cursos realizados em países cujas características culturais e sócio-econômicas fossem muito distintas das brasileiras. Também foram descartados países que possuíam forças armadas de efetivo reduzido, de forma a homogeneizar o aspecto militar. Dessa forma, foram mantidos no universo de cursos conjuntos apenas aqueles realizados em países europeus ocidentais ou de colonização europeia ocidental, de população superior a 40.000.000 (quarenta milhões) de habitantes, cujas forças armadas tivessem efetivo superior a 100.000 (cem mil) pessoas na ativa e com um PIB per capita superior a US\$ 5.000,00 (cinco mil dólares).

¹² O Exército, em seu manual C 20-10, "Liderança Militar" define os pilares da liderança como sendo o saber, o ser e o fazer (BRASIL, 2011a).

A pesquisa, portanto, limitou-se a coletar opiniões de oficiais que tivessem feito cursos singulares e conjuntos de altos estudos nos seguintes países: Alemanha, Argentina, Brasil, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, México e Reino Unido.¹³

O instrumento escolhido para colher a opinião dos profissionais foi o da entrevista estruturada.¹⁴ Os questionários foram entregues impressos em contato pessoal do entrevistador com os entrevistados ou enviado via correio eletrônico. O fator limitador da quantidade de entrevistados foi o tempo disponível, uma vez que a identificação do universo de militares que atendessem aos pré-requisitos teve que ser feita por meio de indicações¹⁵ muitas vezes feitas pelos próprios entrevistados que apontavam outros companheiros que também haviam feito os cursos nas duas modalidades.

Foram alcançados e responderam ao questionário um total de 16 (dezesesseis) oficiais, sendo 15 (quinze) do Exército Brasileiro e 1 (um) da Marinha do Brasil. Em relação à experiência profissional, os questionados apresentaram no momento da pesquisa uma média de 24,1 anos de serviço militar após sua graduação, sendo que 2 (dois) estavam no posto de general-de-brigada, 7 (sete) no posto de coronel ou capitão-de-mar-e-guerra e 7 (sete) no posto de tenente-coronel.

Os questionários continham basicamente perguntas de três tipos: dados do entrevistado (força singular de origem, tempo de serviço, posto), dados dos cursos realizados (país, duração e porcentagem de atividades conjuntas/singulares no curso) e dados opinativos, onde os entrevistados puderam manifestar suas opiniões sobre o tema.

Em relação aos dados dos cursos realizados, foi verificado que os cursos, de um modo geral, possuíam parte de suas atividades ocorrendo na modalidade inversa. Nos cursos singulares (feitos no Brasil), que tiveram uma duração média de 21,0 meses, ocorreram 8,3% de atividades conjuntas. Já nos cursos conjuntos (todos feitos no exterior), a duração média foi de 10,6 meses e o índice de atividades singulares foi de 17,5%.

A duração muito superior dos cursos singulares brasileiros pode ser explicada em função da maioria dos entrevistados ter realizado o curso na ECEME, única escola dentre as brasileiras que realiza o curso de estado-maior em 2 anos (as demais o fazem em um único ano letivo).

Já a presença de atividades singulares em cursos

¹³ População e PIB per capita: IBGE (<<http://www.ibge.gov.br/paisesat/>>); forças armadas: International Institute for Strategic Studies.

¹⁴ O uso da entrevista estruturada em pesquisas qualitativas é útil para evidenciar comportamentos que interessam ao pesquisador colocar em perspectiva ou convencer-se de sua ausência (TRIVIÑOS, 1987, p. 138), exatamente o pretendido neste trabalho.

¹⁵ O Departamento-Geral do Pessoal do Exército disponibiliza, por meio de acesso com senha, relação dos militares que realizaram determinado curso, mas os dados não permitem identificar se os cursos são do tipo conjunto ou singular; da mesma forma, muitos militares não tem e-mail cadastrado, dificultando o acesso.

conjuntos, numa quantidade duas vezes maior que a de atividades conjuntas em cursos singulares, mostra que aquelas escolas que migraram para a modalidade conjunta reservaram significativa parcela de suas cargas horárias para que as necessidades singulares das forças fossem satisfeitas, uma indicação de que a busca pelo conjunto não pode simplesmente ignorar que as forças singulares continuam a ter necessidades peculiares que não podem ser atendidas num curso 100% conjunto.

Na última área da entrevista foram expostas aos participantes algumas das competências do líder estratégico¹⁶ e a eles foi solicitado que, comparando os dois cursos realizados, o conjunto e o singular, fosse definido qual dos dois teria melhor contribuído para o desenvolvimento daquelas competências (ou que marcasse “ambos”, se achasse que ambos tivessem contribuído em igualdade de condições). As opiniões obtidas estão consolidadas na tabela a seguir:

Foi significativo o fato de que nenhum dos

Tabela 3 - *Consolidação das opiniões obtidas a respeito das competências do líder estratégico.*

	Singular	Conjunto	Ambos
- Capacidade de estabelecer visão de futuro	0 %	69 %	31 %
- Capacidade de negociação	0 %	81 %	19 %
- Visão estratégica	0 %	88 %	12 %
- Relacionamentos funcionais externos	0 %	88 %	12 %
- Conhecimento do sistema político e social	0 %	56 %	44 %
- Visão prospectiva	0 %	75 %	25 %
- Flexibilidade para mudanças	0 %	56 %	44 %
- TOTAL	0 %	73 %	27 % ¹

Fonte: O autor (2013).

entrevistados, em qualquer campo, tenha considerado que o curso singular contribuisse de forma melhor que o conjunto para o desenvolvimento das competências do líder estratégico. E ainda que a maioria, 73%, tenha considerado o contrário, ou seja, que o curso conjunto contribuisse de forma melhor que o singular para o desenvolvimento das competências do líder estratégico, com picos próximos a 90% nas competências de “visão estratégica” e “relacionamentos funcionais externos”.

Foi solicitado, ainda, aos participantes, que, comparando os dois cursos realizados, o singular e o

¹⁶ As competências do líder estratégico vem sendo discutidas em diversos foros. No presente trabalho foram utilizadas ideias da disciplina de Liderança do CPEAEx da ECEME (LIDERANÇA..., 2013). As mesmas competências, ou semelhantes, podem ser encontradas, entre outras, no *Strategic Leadership Primer* do War College americano (GERRAS, 2010, p. 28-34) e no excelente trabalho de Wong (2003).

conjunto, indicassem qual dos dois teria contribuído em melhores condições para o desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica entre os militares que o frequentaram. Todos os questionados, sem exceção (100%) indicaram o curso conjunto como sendo o que contribuiu em melhores condições para o desenvolvimento daquela capacidade.

No último item da parte opinativa, o entrevistado era convidado a apresentar comentários, observações ou sugestões que pudessem contribuir para o esclarecimento da real influência que pudesse ter a adoção de um curso conjunto de altos estudos militares no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica nas forças armadas.

Dos entrevistados, 75% deixaram registrados seus comentários. Em média, os comentários tiveram a extensão de 89 palavras por entrevistado que respondeu ao item. Dentre as respostas dadas, diversas salientaram que o curso conjunto teria algumas características de interesse para o líder estratégico e para as forças armadas, que seriam, na opinião dos entrevistados, as seguintes:

- facilitaria os trabalhos posteriores em estados-maiores conjuntos (3 respostas);
- daria mais uniformidade de pensamento para as forças singulares (2 respostas);
- daria ao aluno uma grande diversidade de visões e experiências (2 respostas);
- incrementaria a interoperabilidade entre as forças singulares (2 respostas);
- facilitaria desenvolver uma visão holística;
- facilitaria desenvolver uma abordagem não-dogmática de problemas;
- facilitaria a realização de estudos comparativos de lideranças estratégicas;
- permitiria o desenvolvimento de uma doutrina conjunta mais elaborada;
- facilitaria trabalhos posteriores para aquisições conjuntas de materiais; e
- estimularia mais intensamente a pesquisa e o debate.

Em contrapartida, um entrevistado frisou que a adoção de um curso conjunto poderia trazer dificuldades para o desenvolvimento dos trabalhos nos assuntos específicos atinentes a cada força singular. Outro entrevistado apontou que no país em que fez seu curso conjunto ocorria uma fase singular prévia ao curso conjunto, de tamanho variado de acordo com as necessidades de cada força singular, que ajudava a minimizar os efeitos citados sobre as necessidades das forças singulares.

Alguns entrevistados apresentaram sugestões para aperfeiçoar uma eventual adoção de cursos conjuntos: buscar a participação de civis nos cursos (2 sugestões) e matricular neles uma maior quantidade de militares de nações amigas.

6 CONCLUSÕES

Os estudos feitos e o trabalho de campo permitiram concluir que a adoção de cursos conjuntos de longa duração no nível estado-maior/política e estratégia deverão influenciar positivamente no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica nas Forças Armadas brasileiras.

Tal conclusão baseia-se em lógica simples: liderança tem no conhecimento uma de suas bases mais palpáveis. Conhecimento atrai a confiança pois o líder conhece, sabe. Ele encontrará o caminho e o sucesso será alcançado, gerando nos liderados a autoconfiança pela expectativa do sucesso, mas essa autoconfiança passa invariavelmente pela confiança no líder. Ninguém é liderado por quem não transmite confiança.

Para o líder tático, o conhecimento pode ser específico ou até mesmo restrito, pois outros fatores pesam mais no exercício da liderança, como coragem física e exemplo de conduta. Já o líder estratégico deve possuir conhecimento amplo, para resolver problemas inéditos, conjugar esforços impensáveis, unir lados distantes. O líder estratégico precisa conhecer a fundo seus desafios, mas também seus aliados. A capacidade de aglutinar forças vai definir o potencial da liderança estratégica. E a capacidade de utilizar eficazmente as forças aglutinadas definirá a qualidade dessa liderança, a liderança estratégica aplicada.

Ambos os aspectos, o potencial e o aplicado, passam, no caso da liderança estratégica militar, pelo desenvolvimento da mentalidade conjunta. Problemas estratégicos exigirão movimentos que forças singulares não serão capazes de executar com eficácia. Ao abordar de forma conjunta, utilizando eficazmente as capacidades de cada ator, o líder estratégico militar poderá atingir níveis de solução impossíveis para o ator singular.

A abordagem conjunta feita com qualidade passa pelo conhecimento da cultura organizacional dos elementos singulares, um conhecimento que se obtém na prática de longa convivência. Um curso conjunto de alto nível deverá ser a mais útil das ferramentas para que um grande número de surgentes líderes estratégicos sejam expostos a esse caldo cultural multiforças. Por essa razão, após o estudo realizado, pode-se afirmar que a adoção de um curso conjunto de altos estudos militares deverá influenciar muito positivamente no desenvolvimento da capacidade de liderança estratégica militar.

Há a possibilidade de que outros fatores desaconselhem tal modelo, com prejuízo para o desenvolvimento da citada capacidade. No entanto, mesmo na eventualidade de ser contraindicada a criação de tal tipo de curso, o simples incremento da carga horária conjunta nos atuais cursos singulares já deve trazer benefícios e seria uma linha de ação de mais fácil adoção por parte de cada força singular.

A importância da capacidade de liderança estratégica, motor das transformações de forças armadas

e fator de êxito em combate, fará valer qualquer esforço que se faça para o seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALLEN, C. D.; GERRAS, S. J. Developing creative and critical thinkers. **Military Review**, Nov/Dec 2009. Fort Leavenworth, 2009. Disponível em: <http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/MilitaryReview_20091231_art012.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013.

ALLEN, C. D.; COATES, B. E.; WOODS III, G. J. **Strategic decision making paradigms: a primer for senior leaders**. Carlisle: DCLM, [2012?]. Disponível em: <[http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/Strategic%20Decision%20Making%20paradigms%20\(Allen%20Woods%208%20August%202012\)%20final.pdf](http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/Strategic%20Decision%20Making%20paradigms%20(Allen%20Woods%208%20August%202012)%20final.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2013.

BRASIL. Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Legislação**, Brasília, DF, 1999a. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1999/decreto-3182-23-setembro-1999-345069-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 15 set. 2013.

_____. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Legislação**, Brasília, DF, 1999b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9786.htm>. Acesso em: 24 maio 013.

_____. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre o ensino na Marinha. **Legislação**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/Lei/L11279.htm>. Acesso em: 24 maio 2013.

_____. Decreto nº 6.883, de 25 de junho de 2009. Regulamenta a Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre o ensino na Marinha. **Legislação**, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=238164&norma=259093>>. Acesso em: 15 set. 2013.

_____. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas**. MD35-G-01. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md35_g_01_glossario_fa_4aed2007.pdf>. Acesso em: 24 de maio de 2013.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **Liderança militar**: C 20-10. 2. Ed. Brasília, DF, 2011a.

_____. Lei nº 12.464, de 4 de agosto de 2011. Dispõe

sobre o ensino na Aeronáutica. **Legislação**, Brasília, DF, 2011b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12464.htm>. Acesso em: 15 set. 2013.

_____. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/end.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

_____. Aeronáutica. **Alunos do Curso de Política e Estratégia integram Curso Superior de Defesa**. Brasília, 2013a. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=14781>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

_____. Marinha. Estado-Maior da Armada. Escola de Guerra Naval. **Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores**: currículo 2013. Rio de Janeiro, 2013b. Disponível em: <<https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cursos/cecos/CURRICULO%20CEMOS%202013.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

_____. Ministério da Defesa. Escola Superior de Guerra. **Curso de Estado-Maior Conjunto**: informações complementares. Rio de Janeiro, 2013c. Disponível em: <http://www.esg.br/uploads/2011/07/Inf_Complement_CEMC2013.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2013.

_____. Ministério da Defesa. Escola Superior de Guerra. **Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC)**. Rio de Janeiro, [2013d?]. Disponível em: <http://www.esg.br/uploads/2011/07/Hist_CEMC_2013.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2013.

CASTRO, P. C. de. A liderança militar estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, maio/junho 2012. Fort Leavenworth, 2012. Disponível em: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20120630_art004POR.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013. Edição Brasileira.

GERRAS, S. J. (Ed.). **Strategic Leadership Primer**. 3rd ed. Carlisle: DCLM, 2010. Disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp3.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2013. Department of Command, Leadership, and Management. United States Army War College.

LIDERANÇA Militar 2013. [Rio de Janeiro], 2013. **Palestra com 38 slides**. Disciplina de Liderança do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército.

LOCHER III, J. R. **Victory on the Potomac**: the Goldwater-Nichols Act unifies the Pentagon. 544 p. Prefácio de Sam Nunn. [College Station]: TAMU Press, 2002c.

MEINHART, R. M. **Leadership using the Joint Strategic Planning System in the 1990s**: recommendations for strategic leaders. 61 p. Carlisle: DCLM, 2003. Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?PubID=278>>. Acesso em: 23 jul. 2013. Strategic Studies Institute. United States Army War College.

SILVA, J. L. de. **Formas de pensar do líder**. Coleção de quatro apresentações em mídia digital. Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, O. **Liderança Estratégica**. [Rio de Janeiro], [2013?]. Palestra com 63 slides.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOLTERS, H. M. K. Exploring strategic thinking: an introduction. In: WOLTERS, H. M. K.; GROME, A. P.; HINDS, R. M. (Ed.). **Exploring strategic thinking**: insights to assess, develop, and retain army strategic thinkers. Carlisle: DCLM, 2013. Disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/Developing%20Army%20Strategic%20Thinkers.pdf#page=74>>. Acesso em: 14 ago. 13.

WONG, L. et al. **Strategic Leadership Competencies**. Carlisle: DCLM, 2003. Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?PubID=382>>. Acesso em: 16 ago. 13.

Recebido em 08 de outubro de 2013

Aprovado em 22 de abril de 2014