

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Cav **ÉBER** LEANDRO FINAMOR EMILIANO

A Liderança Estratégica Militar:
Fundamentos Doutrinários do Exército Brasileiro



Rio de Janeiro

2024

Maj. Cav **ÉBER** LEANDRO FINAMOR EMILIANO

A Liderança Estratégica Militar:
Fundamentos Doutrinários do Exército Brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: Ten Cel Eng Eric Monios

Rio de Janeiro

2024

E53I	<p>Emiliano, Éber Leandro Finamor</p> <p>A Liderança Estratégica Militar : Fundamentos Doutrinários do Exército Brasileiro. / Éber Leandro Finamor Emiliano. - 2024.</p> <p>40 f. il. 30 cm.</p> <p>Orientador : Eric Monios</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2024.</p> <p>Bibliografia: f. 39 - 40.</p> <p>1. Liderança Militar. 2. Competências Da Liderança Estratégica Militar. 3. Doutrina Militar . I Título</p> <p>CDD 355.05</p>
------	--

Maj Cav ÉBER LEANDRO FINAMOR EMILIANO

A Liderança Estratégica Militar:
Fundamentos Doutrinários do Exército Brasileiro

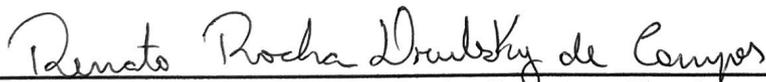
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Comando e
Estado-Maior do Exército, como requisito
parcial para a obtenção do título de
Especialista em Ciências Militares, com
ênfase em Defesa

Aprovado em 10 de outubro de 2024.

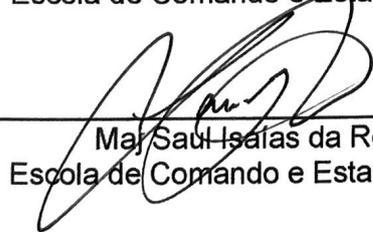
COMISSÃO AVALIADORA



TC Eng Eric Monios – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



Maj Art Renato Rocha Drubsky – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



Maj Saul Isaias da Rosa – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

A minha esposa Dafne e ao meu filho Otávio. Uma sincera homenagem pelo carinho e compreensão demonstrados durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente ao Ten Cel Eric pela orientação precisa e pelos valiosos ensinamentos que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Sua dedicação incansável e expertise foram essenciais para meu crescimento profissional, e estou profundamente grato por todo o apoio proporcionado.

Expresso também minha profunda gratidão à minha esposa Dafne e meu filho Otávio pelo amor incondicional, compreensão e apoio durante todo o processo. Sua presença constante e incentivo foram pilares essenciais que me impulsionaram a superar desafios e alcançar este marco significativo em minha jornada profissional. Sem eles, não teria sido possível concluir este trabalho com sucesso.

“Um líder é aquele que conhece a si mesmo,
conhece seus soldados e conhece o
inimigo. Ele vencerá mil batalhas sem falhar”
(Sun Tzu)

RESUMO

A Relevância do tema sobre os fundamentos da Doutrina de Liderança Estratégica militar no Exército Brasileiro é de suma importância e inquestionável, visto que a eficiência e a eficácia das operações e do planejamento estratégico da Força Terrestre dependem diretamente da qualidade do comando e da liderança. A liderança militar é um tema de estudo complexo que envolve influenciar pessoas e conduzir a instituição no nível estratégico. A liderança militar tem como meta alcançar objetivos em um ambiente desafiador exigindo do comandante tomada de decisão rápida, gestão de recursos e inspiração. A Estratégia Militar neste contexto compreende ao planejamento e execução de operações militares e gestão da Instituição para alcançar objetivos políticos sociais e militares a longo prazo com a preocupação da correta utilização dos recursos. O estudo dos fundamentos da doutrina de liderança da estratégia militar é necessário para o Exército Brasileiro, pois possibilita conhecer princípios para o desenvolvimento de líderes com capacidade de conduzir a instituição em missões complexas garantindo a defesa e segurança do Brasil. Além disso é importante que os nossos chefes militares estejam preparados para as novas ameaças e desafios que serão enfrentados pela força em ambiente dinâmicos e complexos, por esse motivo este tema deve ser compreendido para a evolução das capacidades do Exército Brasileiro. Esse trabalho de Conclusão de Curso tem como foco o Brasil com ênfase no Exército Brasileiro com base na bibliografia e manuais do Exército e trabalhos acadêmicos a partir dos anos 2000, encontrados principalmente biblioteca virtual do Exército que abordam o tema de forma aprofundada e atualizada. A literatura tem abordado o tema em consonância com os manuais militares e artigos científicos publicados estando desta forma em harmonia e consonância oferecendo melhores condições de análise e estudo para que haja uma resposta a questão evidenciada neste trabalho. Assim, o problema proposto para o estudo foi baseado em quais as competências da Doutrina de Liderança Estratégica Militar são necessárias para que o Líder Estratégico Militar possa aprimorar a capacidade de comando e controle das tropas em consonância com os desafios das Forças Armadas. Os resultados obtidos devem contribuir para o conhecimento e desenvolvimento de competências necessárias aos líderes estratégicos do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Liderança militar, Competências da Liderança estratégica militar, Doutrina militar

RESUMEN

La relevancia del tema sobre los fundamentos de la Doctrina de Liderazgo Estratégico Militar en el Ejército Brasileño es de suma importancia e incuestionable, dado que la eficiencia y eficacia de las operaciones y la planificación estratégica de la Fuerza Terrestre dependen directamente de la calidad del mando y del liderazgo. El liderazgo militar es un tema de estudio complejo que implica influir en las personas y principalmente en la institución en este caso cuando se combina con la estrategia, con el liderazgo militar apuntando a lograr objetivos en un entorno desafiante que requiere que el comandante tome decisiones rápidas, administre recursos e inspiración. La Estrategia Militar en este contexto comprende la planificación y ejecución de operaciones militares y la gestión de la Institución para lograr objetivos políticos sociales y militares de largo plazo con la preocupación por el correcto uso de los recursos. El estudio de los fundamentos de la doctrina de liderazgo de la estrategia militar es necesario para el Ejército Brasileño, ya que proporciona principios para el desarrollo de líderes con capacidad para liderar la institución en misiones complejas que garanticen la defensa y la seguridad de Brasil. Además, es importante que nuestros líderes militares estén preparados para las nuevas amenazas y desafíos que enfrentará la fuerza en un entorno dinámico y complejo, por lo que este tema debe ser entendido para evolucionar las capacidades del Ejército brasileño. Este trabajo de Finalización de Curso se centra en Brasil con énfasis en el Ejército Brasileño a partir de la bibliografía y manuales y trabajos académicos del Ejército del año 2000, principalmente encontrados en la biblioteca virtual del Ejército, que abordan el tema de manera profunda y actualizada. La literatura ha abordado el tema en línea con manuales militares y artículos científicos publicados, encontrándose así en armonía y consonancia, ofreciendo mejores condiciones de análisis y estudio para dar respuesta a la interrogante planteada en este trabajo. el estudio se basó en qué fundamentos de la Doctrina de Liderazgo Estratégico Militar son necesarios para el Ejército Brasileño para que el Líder estratégico militar pueda mejorar la capacidad de mando y control de las tropas en línea con los Desafíos de las Fuerzas Armadas. Los resultados obtenidos deben contribuir al conocimiento y desarrollo de capacidades necesarias para los líderes estratégicos del Ejército Brasileño.

Palabras-Clave: Liderazgo militar, Competencia del liderazgo estratégico militar, Doctrina militar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS	10
1.2	DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO	11
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL	13
2.1	LIDERANÇA.....	13
2.2	LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR.....	16
2.3	LIDERANÇA ESTRATÉGICA COM ÊNFASE NA ECEME	19
3	METODOLOGIA	24
3.1	DESENHO DA PESQUISA	24
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	28
3.2.1	COLETA DE DADOS	28
3.2.2	TRATAMENTO DE DADOS.....	28
3.2.3	CRONOGRAMA	32
4	ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
4.1	ANÁLISE	33
4.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

A liderança estratégica militar é um dos principais requisitos para a eficácia operacional e estratégica, sendo que está fundamentada em princípios doutrinários de manuais e trabalhos acadêmicos. Um bom planejamento com auxílio de uma liderança estratégica garante uma tomada eficaz de decisão em ambientes complexos. A Liderança influencia comandantes nas operações militares e na gestão organizacional garantindo a segurança nacional.

O Exército Brasileiro tem no seu efetivo militares que buscam o máximo do exercício da Liderança para que possam desta maneira conduzir seus comandados para enfrentar de melhor maneira as ameaças multifacetadas garantindo desta forma a defesa do País. De acordo com BRASIL (2012, p.50) A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição.

No prosseguimento do estudo revela-se a importância e é ressaltado que a liderança é fator primordial para a condução dos militares para consecução dos objetivos comuns. O sucesso de um exército está diretamente atribuído ao cumprimento de suas missões por seus quadros. Assim os líderes têm papel de extrema importância, tendo em vista que, além de serem objeto das maiores responsabilidades e expectativas, representam a organização frente aos liderados e os direcionam com vistas aos objetivos organizacionais (DIAS, 2019).

Outros estudos retratam a importância deste tema estudado revelando os impactos positivos que a liderança estratégica traz na defesa nacional, na gestão do Exército Brasileiro e nas ações operacionais. Pode-se observar a importância deste tema que de acordo com GONÇALVES (2023, p.12) “Os líderes estratégicos militares são os condutores das organizações e de grandes

efetivos militares. Organizam a Força Terrestre, conseguem recursos, comunicam a visão estratégica e preparam os comandos subordinados e a instituição como um todo para os futuros desafios que, por diversas ocasiões, serão inéditos. Trabalham num ambiente de incertezas, enfrentando problemas inesperados que não foram aprendidos nos bancos escolares.”

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

O estudo sobre liderança estratégica militar e seus fundamentos doutrinários no Exército Brasileiro assumem um valor incontestável. Os Comandantes Estratégicos da força desempenham um papel altamente relevante na preparação e condução de operações, na organização e planejamento futuro da Instituição. Além disso, esses líderes terão que decidir sobre questões de governança, limitações de recursos, aquisições importantes para projetos estratégicos do Exército, apoios a programas civis entre outros temas complexos e inéditos

Portanto a análise profunda e acadêmica de artigos, trabalho de conclusão de curso e manuais nacionais sobre liderança são essenciais para capacitar os líderes militares para tomarem decisões e conduzir seus efetivos e tropas no planejamento e execução dos objetivos da Força. Desta forma é importante frisar a necessidade de constantes estudos para o aprimoramento deste tema

Do exposto, o presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo solucionar o seguinte Problema: **Quais as competências da Liderança estratégica Militar são necessárias atualmente no Exército Brasileiro**

Com o objetivo de solucionar tal problema de pesquisa foi proposto o seguinte Objetivo Geral: **Evidenciar quais são as principais competências da Doutrina de Liderança Estratégica Militar.**

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram propostos os seguintes objetivos específicos, que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio investigativo:

- a. descrever os principais fundamentos de liderança;

- b. identificar os fundamentos da doutrina de Liderança Estratégica do Exército Brasileiro;
- c. Apresentar as competências da disciplina de Liderança Militar na ECEME;
- d. Analisar as competências da doutrina de Liderança Estratégica do Exército

1.2 DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO

A delimitação temporal do estudo se concentrará na Liderança Estratégica com foco no Exército Brasileiro com foco no século XXI. Essa delimitação abrangerá o estudo de artigos, trabalho de conclusão de curso e manuais para analisar como a liderança estratégica influencia os comandantes da instituição.

Dando prosseguimento o estudo abordará como o tema é tratado no Exército Brasileiro para poder concluir sobre as competências da liderança estratégica militar, porém não se tem a pretensão de esgotar o tema.

No escopo deste trabalho de conclusão de curso sobre liderança estratégica militar foram excluídos estudos e trabalhos sobre liderança tática e operacional, porque contemplava um nível menos abrangente. Portanto o trabalho concentra-se na análise de estudos apenas de liderança estratégica.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A presente pesquisa sobre liderança estratégica no Exército Brasileiro é fundamental para entender como os líderes militares conduzem seus subordinados para que o Exército e a Nação Brasileira atinjam objetivos estratégicos de longo prazo. Essa investigação permite identificar elementos essenciais para o desenvolvimento da liderança, e por seguinte como cultivar e aprimorar certas habilidades.

O resultado deste trabalho consistirá em uma tabela que contara com as principais capacidades que serão abordadas nos trabalhos do referencial teórico e na análise do tema. Com a pesquisa de diferentes pontos de vista tem-se a intenção de conseguir uma visão ampla e desta maneira a partir da divulgação deste trabalho principalmente no seu capítulo de conclusão dar uma visão do autor sobre as competências necessárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

Distintos estudos e pesquisas são realizados em torno do tema liderança estratégica militar, por esse motivo é necessário apresentar um referencial teórico-conceitual sobre o assunto para que o leitor possa entender aspectos e conceitos básicos da leitura. Por esse motivo é necessário ter um referencial teórico robusto e sólido para proporcionar uma abordagem completa sobre o assunto.

Desta forma o referencial teórico proporciona no presente trabalho conceitos, teorias e modelos que possibilitam esse estudo acadêmico. O principal objetivo deste capítulo é ter uma base conceitual para que consiga analisar e interpretar questões para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

De forma clara e objetiva o referencial teórico vai abordar liderança, liderança estratégica militar e liderança no Exército Brasileiro e na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, para que desta forma se possa analisar posteriormente os principais fundamentos e concluir o presente trabalho com uma proposta sobre o assunto.

2.1 LIDERANÇA

A relevância do tema liderança para o estudo da Liderança no Exército Brasileiro se reveste de grande importância pois é um tema básico, porém complexo. O estudo da liderança é crucial para o cumprimento das diversas missões no Exército Brasileiro em todos os escalões. Vale destacar que a liderança não se restringe apenas a aspectos formais de comando e sim a maneira de influenciar, ensinar e doutrinar os seus subordinados na direção da conclusão e cumprimento de objetivos estratégicos. Aprender e pesquisar sobre diversas maneiras de liderança permite aos comandantes se adaptarem a novos ambientes desafiadores. Por fim esse tema permite aos comandantes o desenvolvimento pessoal e profissional pessoal e por consequência dos seus subordinados em escalões inferiores.

Podemos reforçar a importância do estudo da liderança conforme (BRASIL 2011 p.22) o comandante possui uma autoridade legal, que implica no fato de que seus subordinados têm a obrigação de cumprir suas ordens. Mas como fazer com que as ordens sejam cumpridas da melhor forma possível? Como estimular os subordinados a contribuírem espontaneamente para o bom andamento do serviço? Como os fazer agir proativamente, buscando prevenir problemas, propor soluções e sugerir inovações? Como estabelecer um bom ambiente de trabalho, em que a cooperação e a camaradagem sejam a regra? Como influenciar a mudança de atitude dos subordinados que apresentam dificuldades profissionais ou pessoais? Como os conduzir ao combate em busca do cumprimento da missão, mesmo quando as circunstâncias envolvem condições extremas e risco de perder a vida?

Um dado importante sobre o assunto estudado neste sub capítulo foi evidenciado no ponto de vista que dá grande relevância a liderança ter a capacidade de influenciar pessoas dentro deste ambiente complexo para conquistar os objetivos se torna uma capacidade fundamental para os tomadores de decisão. “Estes líderes devem pensar estrategicamente para entender o ambiente onde sua Instituição esta inserida, devem saber a política e as metas de sua Instituição e as características culturais de seus integrantes para que possam planejar, tomar suas decisões e influenciar sua equipe na busca dos objetivos fundamentais” (JUNQUEIRA, 2020).

Buscando referência na Marinha Brasileira quanto ao conceito de liderança tem-se que (BRASIL, p.7). No desempenho de suas funções, os mais antigos, normalmente desempenham dois papéis funcionais, a saber: o de “chefe” e o de “condutor de homens”. Em relação ao primeiro papel, prevalece a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação, à qual passaremos a definir, genericamente, como chefia. Com respeito ao segundo papel, identifica-se um estreito relacionamento com o atributo de líder. Neste contexto, fica ressaltada a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.

Segundo (CORDOVA 2023 p.19) A liderança é um tema muito estudado ao longo do tempo, abrangendo pesquisas que identificaram alguns aspectos destaques com os traços, características, comportamentos, estilos,

situações, dentre outras áreas .

Esse posicionamento reforça a importância deste estudo preliminar sobre o conceito de liderança. “A profissão das armas requer o autoaperfeiçoamento e treinamento abrangentes. Os oficiais precisam de comprometer com o contínuo crescimento profissional e pessoal para se manterem na vanguarda da profissão.” (NOWOWIESJSKI, 2017).

O exército americano apresenta vários estudos que revelam a importância da liderança e a relevância de um estudo contínuo. O Exército se orgulha da capacidade de prover liderança inspiradora. Dezenas de livros são escritos e milhares são vendidos com o tema liderança militar (SPOEHR,2016).

Outro fator importante é a experiência e o autoaperfeiçoamento como revela o trecho a seguir: Anos de experiência e a prática no desenvolvimento de líderes mostraram que, para passar de habilidades existentes para um estado aprimorado, as pessoas precisam receber feedback, prestar atenção e ajustar suas ações (MASARACCHIA, SAINE, FALLESEN, 2021)

Tomando como base o autor e pensador estrangeiro Sun Tzu temos uma definição na construção da importância do tema liderança nos Estados em formação e conseqüentemente nos Exércitos da época. Segundo Sun Tzu em sua Obra “A Arte da Guerra (Sun Tzu, 2011) “Se os oficiais não estiverem habituados a manobras rigorosas, ficarão preocupados e hesitantes em batalha; se os generais não estiverem completamente treinados, tremerão interiormente, quando enfrentarem o inimigo” e “ Se almejamos glória e sucesso mediante o uso das armas, devemos levar em alta consideração esses cinco fatores e avaliar, sempre, o quanto cada um deles é essencial. Aqueles que dominam essa reflexão, vencem; os que não, são derrotados. A influência moral refere-se à lei moral vigente, à harmonia entre o povo e seus líderes, de forma que todos estarão unidos na vida e para a morte, sem temor do perigo fatal.

Os estudos e pesquisas acima trazem uma visão muito semelhante destacando em todos os trabalhos pesquisados até o presente momento que o tema liderança é elemento central na condução das instituições militares. O conhecimento destes pareceres proporciona conhecimento para que o líder militar possa conduzir a instituição dentro do seu nível estratégico de maneira

segura e correta.

Os textos apresentados acima revelam a complexidade e importância do estudo da liderança militar. Os diversos escalões, mas principalmente o estratégico tem que compreender e aplicar os fundamentos desta matéria para o desenvolvimento intelectual e emotivo de seus comandantes. A diversidade e a evolução do tema liderança evidenciam o seu estudo contínuo para o aprimoramento da teoria militar

Com o conceito de liderança definido nesta parte do trabalho de conclusão de curso define-se parte importante da literatura base necessária para continuar pesquisando o presente assunto.

Realizada essa pesquisa inicial sobre liderança neste capítulo adquire-se subsídios para continuar no estudo passando para uma estrutura mais complexa do estudo que será a liderança estratégica militar

2.2 LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

O conhecimento e principalmente o estudo com base em manuais e artigos científicos sobre o tema liderança estratégica militar é importante para a evolução do Exército Brasileiro.

A liderança no nível estratégico é um item fundamental para os comandantes na condução eficaz da instituição seja no nível operacional estratégico seja no planejamento no bem estar da família militar.

A Capacidade de influenciar e motivar seus subordinados dá ao chefe militar condições de unir a tropa para a obtenção de objetivos estratégicos em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos.

A temática liderança estratégica é abordada em manuais e uma relevante abordagem segundo (BRASIL 2011 p. 50) A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das

diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição.

Segundo (BRASIL 2011, p. 50) Para os líderes no nível de comando estratégico, independentemente das mudanças situacionais, há certos valores, particularmente aqueles ligados à formação moral, ao caráter, à ética e ao pundonor militar, que não são “negociáveis”, ou seja, não cabe qualquer tipo de questionamento, eliminação ou diminuição de importância (por exemplo: honestidade, lealdade, integridade, dentre outros).

Esses valores elencado acima são imutáveis e constituem o pilar sobre o qual se desenvolverão as competências específicas necessárias para o desempenho da liderança no nível estratégico. São valores são cultuados, estudados e construídos no âmbito de todos os níveis no Exército Brasileiro e por isso tem relevante importância na parte estratégica da força terrestre nacional.

Liderar estrategicamente pressupõe influenciar subordinados, pares e superiores. Nesse nível de liderança não há controle e monitoramento, mas sim confiança, o que significa compartilhamento de valores para assegurar a tomada de decisão e as atitudes coerentes em todos os níveis da organização (TEIXEIRA, 2022)

O Pensamento Estratégico, por exemplo, é a habilidade de fazer um estudo complexo e amplo dos fatores principais que afetam uma organização e o ambiente onde ela está inserida para obter sucesso e superar seus concorrentes. É a capacidade de visualizar as necessidades futuras e as transformações necessárias para a manutenção desta liderança e assegurar que a organização “vença” no futuro (JUNQUEIRA, 2020).

Além dos fatores já discutidos no trabalho o líder no nível estratégico é responsável por decisões que nortearam o futuro da instituição. Líderes estratégicos precisam de coragem para gerenciar os riscos pessoal e organizacional, e para aceitar as responsabilidades pelos fracassos, sem perder a fé na causa. A coragem dos líderes estratégicos é a base de toda ação bem sucedido (KINNI, 2008).

Segundo Brasil (2011 p.52) as principais valores e competências passam a ter maior relevância como preditivos dos líderes militares nesse

nível, tais como: a competência profissional; a capacidade de estabelecer visão de futuro; a coragem moral; a capacidade de negociação; o comprometimento; o senso de justiça; a direção; o caráter; a iniciativa; a visão estratégica; a responsabilidade; a integridade; a honestidade de propósitos; a dedicação e a firmeza de princípios.

Um importante conceito a ser colocado é sobre planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados” (CHIAVINATO, 2004).

As pesquisas, manuais e trabalhos analisados convergem em ressaltar a importância da liderança estratégica no Exército Brasileiro na gestão da instituição.

A compreensão destes estudos proporciona conhecimento para que os detentores do poder da decisão possam decidir o futuro do Exército Brasileiro de maneira segura e eficaz. Essas pesquisas ressaltam o tema como elemento-chave na condução de grandes efetivos.

Na opinião do autor após o estudo dos manuais e artigos científicos é demonstrada a sua centralidade na condução do Exército Brasileiro. A compreensão da literatura em vigor proporciona ao autor elencar ao fim do trabalho certos fundamentos que serão elencados como importantes para o líder estratégico nas Forças Armadas.

Reforça-se a ideia que os valores morais e éticos ressaltados nos estudos são pilares institucionais necessários para o planejamento e solução de problemas no nível estratégico.

Agora com o estudo dos conceitos de liderança estratégica e liderança poderemos passar ao próximo referencial teórico que será a seção de liderança estratégica ministrada na ECEME.

2.3 LIDERANÇA ESTRATÉGICA COM ÊNFASE NA ECEME

A importância e relevância de estudar e compreender a abordagem do tema Liderança Estratégica no Exército Brasileiro é de suma importância especialmente quando se trata da formação dos futuros comandantes de Unidades e principalmente de Oficiais Generais.

Neste ponto será investigada nos manuais e portarias do Exército Brasileiro com o objetivo de concluir o que a Instituição espera dos seus futuros comandantes no nível estratégico. Ressalta-se também que a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) representa um local acadêmico onde esses fundamentos e competências são ministrados e desenvolvidos. Durante os dois anos do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército é desenvolvido um currículo pedagógico com a finalidade de moldar os líderes da Força nas suas missões de segurança e defesa da Nação,

Espera-se com o estudo minucioso do planejamento, manuais e dos programas de metodologias aplicados pela ECEME, conseguir subsídios para desvendar as principais filosofias que estruturam o tema da liderança estratégica no Exército Brasileiro.

Desta forma o conhecimento e estudo da dinâmica de ensino e de manuais contribuirá para inspirar práticas eficazes na implementação do estudo da liderança estratégica. Os manuais e planejamentos do Exército Brasileiro, além do plano de Ensino da ECEME, devem ser cuidadosamente analisados para aprimorar a visão sobre liderança estratégica militar.

A relevância da pesquisa para adquirir conhecimento específico sobre o assunto pode ser iniciada tomando como referência o que o Manual C2-20 – Liderança Militar traz sobre a importância do tema. Esse manual é a maior referência de estudo da liderança estratégica militar no âmbito do Exército Brasileiro.

Segundo (BRASIL 2011 p. 51) Por oportuno, faz-se necessário estabelecer outras competências a serem adicionadas ao cabedal de capacidades do líder militar no nível estratégico, destacando-se o estabelecimento de relacionamentos funcionais externos; o conhecimento dos sistemas político e social; o relacionamento interpessoal; a visão prospectiva; a persuasão estratégica; a capacidade de comunicação; a flexibilidade para

mudanças; e a transformação dos desafios em oportunidades.

É necessário colocar como conhecimento no nível estratégico o seguinte: segundo (BRASIL p.51) No nível estratégico, o líder militar deve estar motivado, ainda, para acumular conhecimentos nas áreas da liderança, da estratégia, da geopolítica, da História Militar, da administração, da gestão empresarial, da gestão de recursos humanos, das relações internacionais, dentre outras.

Tais conhecimentos servirão de suporte e, ao mesmo tempo, de ferramentas para o aprimoramento de competências importantes, tais como a argumentação, a persuasão, a comunicação e, em última instância, a competência profissional, todas fundamentais para o exercício eficaz e eficiente da liderança nos mais altos níveis da Instituição para soluções de problemas de nível estratégico de gestão, missões operacionais no território nacional

Antes de ser desenvolvida a Liderança Estratégica na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, esse conteúdo é explorado nas escolas de formação como a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Segundo (GONÇALVES 2023, p.16) A liderança está desenvolvida nessas escolas mencionadas pelo fato de a disciplina constar em todos os currículos de ensino nos cursos de formação e aperfeiçoamento. A AMAN tem em seu pátio de formaturas - Pátio Marechal Mascarenhas de Moraes- a mensagem “Cadete, ides comandar, aprendei a obedecer.” Essa frase já é ponto de partida para todos os cadetes que sairão de lá formados aspirantes a oficial e trilharão toda a carreira militar desenvolvendo e praticando a liderança, até atingir a sua tipificação de maior nível estratégico, presente nos generais.

Ainda segundo (GONÇALVES 2023, p.16). A Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) tem a missão de aperfeiçoar oficiais, capacitando-os ao comando e a chefia de Unidades e habilitando-os ao exercício das funções de estado-maior não privativas do Quadro de Estado-Maior, sendo, atualmente, cursada por capitães das Armas, Quadros e Serviços do EB. Por isso, é conhecida como “A Casa do Capitão”.

Nesse curso, além dos conhecimentos táticos, técnicos e administrativos necessários ao oficial aperfeiçoado, a EsAO proporciona conhecimentos e

oportunidades para o desenvolvimento e o aprimoramento da liderança necessária ao adequado desempenho das diversas funções.

Na Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME) conforme o Plano de Ensino são ministradas disciplinas como Mentoria e Liderança. Segundo (ECEME 2022). Essas disciplinas abordam fundamentos e aspectos que devem ser apresentados e conhecidos pelos futuros comandantes estratégicos militares.

Segundo o Plano de Ensino da ECEME (ECEME 2022) é desenvolvida a Disciplina Liderança Organizacional, com uma carga total de 86 horas durante os dois anos do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército, que tem a competência principal: desempenhar as funções de oficial do quadro de Estado-Maior da Ativa e de Oficial General; sendo que suas principais Unidades de competências desenvolvidas ao longo do curso de competências são: Planejar e conduzir operações militares, planejar as atividades de gestão organizacional e assessorar nos níveis políticos e estratégicos; com os Elementos de Competências: Planejar e conduzir operações no nível estratégico, planejar e conduzir operações no nível operacional, planejar e conduzir operações no nível tático, planejar a gestão de pessoal, planejar a gestão de materiais e patrimônio, planejar a gestão de economia e finanças, participar da elaboração e condução de políticas e participar de planejamentos estratégicos.

Continuando a apresentação segundo (ECEME 2022) o Plano de Disciplina da Escola de Comando e Estado Maior do Exército os assuntos trabalhados são : Fundamentos do Pensamento Crítico; Pensamento Crítico da teoria a prática; A Comunicação Social no Exército Brasileiro; Relações Públicas; Relacionamento com a mídia; Media Training; O fenômeno da Liderança; Competência do Líder Militar; Liderança no nível Organizacional; Liderança Situacional; Fundamentos do Estresse no conflito e negociação; Estrutura do Processo de negociação; Negociação Aspectos Estruturados; Aplicação da Negociação e Emprego da Liderança Militar e Comando.

Esses assuntos são evidenciados como Eixos Transversais de Ensino e Avaliação os fundamentos como a cooperação, resolução de problemas, objetividade, empatia, coragem e organização e proporcionam a bagagem para que os oficiais formados naquela escola possuam conhecimentos necessários

para serem assessores de Estado-Maior

Outra importante ferramenta são as instruções de Mentoria onde um Coronel do corpo docente da ECEME transmite experiências e apresenta reflexões sobre o futuro dos membros de Estado-Maior das Brigadas, Divisões e Regiões Militares do Exército Brasileiro.

Segundo (BOTTI, 2021) O mentor tem um papel que ultrapassa a orientação para estudo e para “aprender a aprender”, perseguindo não apenas os objetivos do curso, mas também assessorando o jovem na realização dos objetivos pessoais, investindo no desenvolvimento dos mais inexperientes e interessando-se por eles. Estabelece uma relação complexa e multifacetada como jovem profissional, buscando o desenvolvimento interpessoal, psicossocial, educacional e profissional.

Outra característica da mentoria é que é uma relação de troca e de reciprocidade, que se firma por meio de um plano de desenvolvimento pessoal e na qual o ganho não é apenas unilateral, pois o mentor também aprende e cresce com a maneira de o jovem encarar a vida.

Os manuais e estudos colocam de maneira semelhante os fundamentos na evolução do estudo da liderança estratégica no Exército Brasileiro. Tomando como base verifica-se várias semelhanças na abordagem do tema na Academia Militar das Agulhas Negras que estabelece esse importante disciplina como parte fundamental no currículo do cadete.

Prosseguindo verifica-se o na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais é dada ênfase para aprimorar os atributos de liderança para que os capitães formados por aquela escola possam desempenhar funções de Comandante de Sub Unidade e Estado Maior de Unidades.

Por fim, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército oferece um currículo detalhado, tendo como plano principal o estudo da liderança estratégica, desenvolvendo essa capacidade ao longo das instruções, mas principalmente nas disciplinas como Mentoria e Liderança Organizacional.

Ao longo deste subcapítulo, foi apresentado conceitos básicos e relevantes de manuais do Exército Brasileiro e outras fontes de consulta sobre a Liderança estratégica com ênfase na Escola de Comando e Estado.

Neste ponto é necessário compreender e estudar os principais fundamentos necessários no desenvolvimento do futuro líder estratégico em

formação na Escola de Altos Estudos do Exército Brasileiro.

Competências como integridade, coragem moral, objetividade e empatia são fundamentais no desenvolvimento das habilidades técnicas e humanas necessárias para o comando estratégico militar e são previstas no Plano de Ensino da ECEME.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia adotada durante o trabalho de conclusão de curso, sendo essencial para descrever os métodos adotados para coletar e analisar dados para chegar ao produto final, ou seja, a conclusão do trabalho.

Para que esse objetivo seja atingido serão apresentados o desenho da pesquisa e a estratégia de pesquisa. A coleta de dados através da revisão bibliográfica proporcionará a compreensão dos temas relacionados a liderança estratégica no meio militar. Esse capítulo do estudo garante a confiabilidade dos resultados do trabalho em questão, fornecendo conceitos sólidos para uma conclusão.

A fim de atingir esses propósitos, inicialmente esse capítulo será dividido em duas subseções que abordarão o Desenho da Pesquisa e a Estratégia de pesquisa, sendo essas importantes ferramentas para a futura conclusão do trabalho.

O desenho da pesquisa tem como objetivo descrever e abordar a importância do subitem além de explicar e caracterizar os seguintes pontos: abordagem, método procedimental, natureza, objetivos propostos além de apresentar um quadro com o desenho da pesquisa.

E por fim, será apresentada a estratégia de pesquisa que realizará uma breve discussão se os objetivos específicos já foram atingidos, que abordará como foi realizada a coleta e o tratamento de dados e por último a descrição do cronograma da pesquisa através de um quadro.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

A sistematização do processo da pesquisa/linha de raciocínio é essencial para que o pesquisador possa organizar através de uma metodologia a coleta e a análise dos dados.

No presente trabalho sobre liderança estratégica o desenho da pesquisa

garante que as fontes e os métodos escolhidos de maneira apropriada possam responder de maneira assertiva e correta os objetivos do trabalho em questão. Para tanto, conclui-se que essa ferramenta dá suporte para assegurar a confiabilidade dos resultados obtidos proporcionando desta maneira uma análise confiável para chegar a uma conclusão sobre as competências e capacidades de liderança estratégica militar

Nesse sentido, essa investigação adota uma abordagem dedutiva que tem como objetivo validar os trabalhos e teorias existentes para que no fim se possa chegar a conclusões através da análise de dados específicos. Segundo Lakatos (2017, p.133) a definição de método dedutivo: partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente).

Quanto ao método procedimental, adotado foi a pesquisa bibliográfica visto que os conceitos para responder os objetivos do presente trabalho sobre liderança estratégica militar esta presente em manuais, livros e monografias que discutem esse tema.

Pesquisa bibliográfica segundo Gil (2017, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza.

No que tange à natureza, esta pesquisa é de cunho prático pelo fato de ter como principal objetivo a aplicação dos conhecimentos desenvolvidos para a aplicação direta para resolver problemas ou desenvolver novos conhecimentos nesta área.

O foco desta pesquisa de natureza prática esta no objetivo principal deste trabalho de mencionar os principais competências de liderança estratégica principalmente na área militar. Os exemplos práticos foram retirados das conclusões e leituras dos trabalhos constantes nas referências deste trabalho

Ao se avaliar os objetivos/propósitos, este trabalho pode ser configurado como exploratório pois tem como meta principal o maior amplo foco de conseguir respostas mais abertas sobre a liderança estratégica. Ressalto que a realização do trabalho no nível exploratório tem a função de ampliar a compreensão do fenômeno em estudo principalmente para ressaltar as

principais capacidades e competências relacionadas a liderança estratégica militar.

Segundo Gil (2017, p.131) a pesquisa exploratória tem o objetivo principal de desenvolver idéias com vista em fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores

Desta forma para atingir o objetivo geral do Trabalho de Conclusão de Curso será apresentado o desenho da pesquisa para que o leitor tenha a oportunidade de entender como foi estruturado o estudo.

A estrutura do trabalho tem como objetivo deixar mais claro e de fácil compreensão como foi desenvolvido todo o trabalho de conclusão de curso sobre as capacidades mais importantes da liderança estratégica para os comandantes do Exército Brasileiro.

O Plano investigativo do trabalho será apresentado com desenho da pesquisa conforme o quadro abaixo:

DESENHO DA PESQUISA

PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	COMO?	INSUMO	PRODUTO ESPERADO
Quais as competências da Liderança estratégica Militar são necessárias atualmente no Exército Brasileiro	Evidenciar quais são as principais competências da Doutrina de Liderança Estratégica Militar.	Descrever Liderança Militar	-Pesquisa Documental -Análise Bibliográfica	-Artigos científicos -Manuais do Exército Brasileiro	Base conceitual para analisar Liderança Militar
		Identificar aspectos e fundamentos da Doutrina de Liderança Estratégica Militar do Exército Brasileiro	Pesquisa documental Análise bibliográfica	-Artigos científicos -Manuais do Exército Brasileiro	Descrição dos aspectos de Liderança Estratégica Militar
		Apresentar os fundamentos da disciplina Liderança Militar nas escolas militares com ênfase na ECEME	-Pesquisa Documental -Análise Bibliográfica	-Artigos científicos -Manuais do Exército Brasileiro -PLADIS das Escolas do Exército.	Conhecimento dos Planos de Ensino das Escolas do EB referente ao tema Liderança
		Analisar os fundamentos da Doutrina de Liderança Estratégica do Exército	-Pesquisa Documental -Análise Bibliográfica	Artigos científicos -Manuais do Exército Brasileiro	Principais Competências de Liderança Estratégica do Exército

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O referencial teórico desenvolvido no capítulo anterior tem como objetivo principal fornecer dados para que o autor possua uma base para a investigação, com validação e credibilidade dos conceitos apresentados neste estudo.

Reforço ainda que, o referencial teórico dá a oportunidade de o autor desenvolver uma análise crítica sobre o tema estudado, dando desta maneira oportunidade para algumas conclusões sobre o trabalho.

Baseado na conceituação do capítulo anterior o trabalho conseguiu conceitos para aprimorar o conhecimento sobre liderança e liderança estratégica e com isso teremos a oportunidade de desenvolver mais a frente uma análise e uma conclusão.

No prosseguimento deste trabalho serão estudados os dois conceitos citados anteriormente, dando ênfase para a análise das competências de Liderança estratégica militar através da revisão bibliográfica, para que com esta estratégia de pesquisa consiga-se chegar a um quadro com as principais competências e capacidades da Liderança Estratégica no Exército Brasileiro que são necessário atualmente.

3.2.1 Coleta de Dados

A ferramenta utilizada para a coleta de dados e captação do conhecimento foi a revisão bibliográfica. Esse método se caracteriza pela análise criteriosa e sistemática da literatura existente sobre determinado tema. Com a utilização desta ferramenta é possível compreender os principais conceitos e teorias sobre o tema de liderança estratégica. Por fim essa literatura consultada proporcionara o conhecimento necessário para elencar as principais competências de liderança estratégica militar.

A ferramenta de revisão bibliográfica foi utilizada primeiramente na pesquisa de manuais do Exército e Marinha para caracterizar conceitos de liderança e liderança estratégica. Logo após para o prosseguimento do trabalho

foi consultado a biblioteca digital do Exército Brasileiro para que fosse verificados trabalhos de conclusão de curso de graduação, mestrado e doutorado que abordassem o tema de liderança estratégica sob diversas visões. Como fonte de estudo foram buscados Plano de Ensino da ECEME e por fim livros que tratam sobre metodologia para dar suporte ao trabalho em questão.

A escolha da revisão bibliográfica foi essencial no estudo da liderança estratégica no Exército Brasileiro, pois permitiu uma compreensão profunda das teorias existentes, identificando as lacunas de conhecimento e oferecendo bases para novas abordagens, alinhando práticas militares com as exigências contemporâneas de defesa e segurança.

As limitações encontradas no prosseguimento do estudo são que as fontes foram escolhidas pelo autor são suscetíveis ao viés, revelando a preferência do autor por certa linha de pesquisa. Acredito que a seleção foi criteriosa buscando evitar uma análise tendenciosa para que desta maneira o objetivo da pesquisa seja alcançado.

3.2.2 Tratamento de Dados

O Tratamento de Dados é fundamental em um trabalho de conclusão de curso com a finalidade de elencar as principais capacidades da liderança estratégica no Exército Brasileiro, pois permite uma análise detalhada e precisa dos resultados da liderança que está sendo estudada.

O uso desta ferramenta de tratamento de dados com ênfase na revisão bibliográfica permitiu um amplo estudo sobre o tema deste TCC.

A coleta e a análise de dados possibilitam a identificação de padrões e tendências do assunto estudo, facilitando desta maneira a avaliação do trabalho e da sua eficácia em termos práticos, conferindo rigor acadêmico ao trabalho e proporcionado uma base sólida para as futuras conclusões.

O processo de tratamento de dados utilizado foi a análise de palavras chaves que neste trabalho foram liderança e liderança estratégica. A análise

das palavras chaves é realizada através da revisão bibliográfica proporcionando a identificação de padrões e conhecimentos de interesse para o estudo. Os resultados encontrados são interpretados a partir da revisão da literatura resultará na escolha das competências e capacidades de Liderança Estratégica.

A Análise dos dados partiu no primeiro ponto da descrição dos dados ou seja a coleta dos dados conforme expresso na revisão da literatura. Logo após é realizado o tratamento dos dados e em seguida a análise exploratória dos dados para estudar quais são os principais padrões indentificados nos referencias que servirão para o trabalho e por fim são interpretados os trabalhos para que se consiga chegar a conclusão do trabalho.

De maneira prática são realizadas as seguintes etapas até a conclusão do trabalho: pesquisa bibliográfica, referencial teórico, metodologia, coleta de dados e elaboração do artigo.

Um dos maiores obstáculos do processo de conclusão deste trabalho é a escassez de manuais que falem especificamente sobre liderança estratégica militar. Essa dificuldade é suprida pela grande quantidade de monografias na base de dados da biblioteca virtual do Exército Brasileiro que tratam sobre esse assunto, além do fato de manuais do Exército e da Marinha tratarem esse importante tema.

Levando em consideração o estudo no meio acadêmico civil o tema de liderança estratégica com foco na área militar é pouco estudado e explorado nos trabalhos de conclusão de curso, mestrado e doutorado. Esse fato apresentado porém não afetou a realização do presente trabalho, visto que o trabalho de conclusão de curso se baseou na literatura militar disponível e no Plano de Ensino da ECEME.

Contudo um fator positivo no processo de conclusão deste trabalho como levantado no parágrafo anterior são a grande quantidade de trabalhos que abordam as competências e capacidades necessárias para que a liderança estratégica seja desenvolvida no Exército Brasileiro.

Essa constante busca de conhecimento pelo Exército Brasileiro através das suas escolas com os Trabalhos de Conclusões de Curso e Planos de Ensino proporcionam um estudo com várias fontes que contribuem para o

aprimoramento deste importante área em todos os escalões da Força Terrestre Brasileira.

4. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final vamos realizar a análise e as considerações finais do estudo de liderança estratégica com o objetivo de obter um melhor conhecimento sobre as principais competências necessárias para os oficiais do Exército Brasileiro no nível estratégico.

4.1 ANÁLISE

O líder estratégico tem grande responsabilidade com o futuro da instituição e para isso deve desenvolver capacidades e competências essenciais. Essas competências são fundamentais para aumentar a influência nos subordinados e desta forma alcançar as metas estabelecidas pelo Exército Brasileiro. Importante lembrar que neste nível o comandante no nível estratégico deve ter uma profunda compreensão dos objetivos da instituição para conseguir desenvolver suas competências pessoais e deste forma com decisões precisas para enfrentar desafios neste cenário complexo .

O desenvolvimento contínuo da liderança é necessário para que o chefe militar consiga planejar o futuro da instituição para enfrentar desafio e aproveitar oportunidades. O desenvolvimento contínuo de habilidades e competências de liderança estratégica são essenciais e dentre elas pode-se incluir a empatia, a integridade, a ética e a resiliência.

Segundo (GONÇALVES,2020), as principais competências de um líder no nível estratégico são:

- Autenticidade e coerência entre discurso e atitudes (associado a habilidade de Autoconsciência),
- Empatia e controle emocional em relação aos subordinados (associado as habilidades de “Empatia” e “Autogestão”),
- Capacidade de relacionamento para construir alianças. (associado às “habilidades sociais” da IE)
- Possuir em alto grau e compartilhar os valores, princípios e crenças da instituição;
- Capacidade de comunicar-se para se fazer presente e motivar;

No capítulo inicial do trabalho foi discutido a importância do estudo da liderança no Exército Brasileiro abordando de uma maneira ampla os conceitos para o leitor possuir conhecimento do assunto. A liderança, além de ser algo intrínseco ao comando, envolve principalmente a capacidade de influenciar, ensinar e orientar os subordinados para o desenvolvimento e cumprimento de objetivos estratégicos da instituição. O conhecimento das competências de liderança permite aos comandantes do nível estratégico se adaptarem a ambientes novos e desafiadores, promovendo desta maneira o aprimoramento pessoal e profissional próprio e de seus subordinados.

A autoridade no nível estratégico tem o dever que os objetivos da instituição sejam alcançados e para isso deve estimular a contribuição espontânea, a proatividade e o envolvimento da sua equipe de trabalho. O grande objetivo é criar um ambiente de trabalho saudável e positivo onde se necessário consiga conduzir ao combate ou a soluções desafiadoras mesmo que em condições extremas de dificuldade. Desta forma, o estudo dos princípios básicos da liderança e seu estudo mais profundo são essenciais para formar comandantes militares capacitados para liderar a instituição nas adversidades inspirando suas Unidades e Grandes Unidades para o sucesso da missão.

No segundo subcapítulo do referencial teórico foi abordado e discutido o tema liderança na visão estratégica com o objetivo de continuar a discussão sobre as competências necessárias para os comandantes militares. A liderança no nível estratégico exige a reunião de uma série de competências para que o oficial em função de comando possa conduzir a instituição de maneira eficaz e segura. Nas referências bibliográficas de manuais e trabalhos acadêmicos estudados são abordadas competências relevantes para que o militar responsável pelo planejamento e condução da instituição no nível estratégico possa conduzir esta para alcançar objetivos complexos e dinâmicos, assegurando o futuro da instituição.

A Comunicação com ênfase na visão estratégica da instituição é de vital conhecimento para os comandantes. O perfeito conhecimento destas competências proporciona a transmissão de maneira clara os objetivos da instituição, alinhando todos os membros do Exército Brasileiro com a missão

e os valores que sustentam a organização. Isso cria e fortalece a direção comum favorecendo a coesão interna.

A capacidade de se relacionar com outros elementos do poder e internamente é muito expressivo para a liderança estratégica. Os comandantes devem interagir de maneira com as diversas esferas do poder com a finalidade de negociar e colaborar com esse agentes para garantir recursos, capacidades e apoio necessário para o cumprimento das missões do Exército Brasileiro.

A ética relacionada com o senso de justiça são competências e pilares essenciais para a liderança estratégica. Os valores morais como a honestidade e integridade fazem parte da ética militar e são imprescindíveis para ganhar a confiança e o respeito de subordinados e de agentes externos e desta forma reforçar os valores da instituição. Com os princípios de ética assegurados e bem consolidados assegura-se decisões justas e imparciais em todas as esferas do Exército.

A competência profissional é uma competência igualmente importante para líderes no nível estratégico. Os manuais e estudos acadêmicos revelam que o conhecimento profundo das operações e da administração militar além da planejamete e execução eficiente, fornecem ferramentas para que os comandantes estejam preparados para tomar decisões necessárias para o futuro do Exército Brasileiro.

A dedicação é outra competência fundamental para o líder estratégico. Esse fundamento pode ser definido como a perseverança e o compromisso com os valores e a missão do Exército Brasileiro assegurando a continuidade e a eficácia da instituição em suas diversas missões.

Por fim foram analisadas no último subcapítulo do referencial teórico as competências estudadas e trabalhadas na escolas militares com ênfase nos oficiais. Os planos de ensino da AMAN, da EsAO e da ECEME apresentam e trabalham ao longo dos seus cursos regulares disciplinas e assuntos com foco na liderança. Este trabalho focou-se no Plano de Ensino da ECEME que possui grande foco em liderança Estratégica.

Na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) são ministradas disciplinas como Liderança e Mentoria que são essenciais para os futuros assessores e comandantes. Ao longo de dois anos, o curso aborda a disciplina de liderança organizacional abordando o planejamento estratégico, a

cooperação e a empatia. Outro fator importante são as instruções ministradas por Coronéis da reserva de Mentoria sendo que estas promovem o desenvolvimento profissional e o conhecimento pessoal dos oficiais alunos

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem por objetivo analisar as principais competências e capacidades necessárias aos líderes no nível estratégico para conduzir o Exército Brasileiro em um ambiente de incerteza e complexo. Os comandantes no nível estratégico devem possuir a capacidade de interagir com elementos das diversas esferas do poder não esquecendo dos valores que sustentam a instituição para desta maneira tomar decisões que decidem o futuro de seus subordinados. O líder estratégico deve ter conhecimentos para: atuar em ambiente de incerteza e complexidade; interagir com outros elementos das diversas esferas de poder; tomar decisões que afetam grande número de pessoas; negociar com agentes externos; e, jamais, perder de vista os valores que sustentam a Instituição

O estudo da liderança estratégica no âmbito militar tem como objetivo dar suporte teórico e preparar os comandantes do Exército Brasileiro para enfrentar novos e complexos desafios aproveitando desta forma as oportunidades nos atuais ambientes conturbados e dinâmicos. A liderança ultrapassa os quesitos formais de comando aglutinando a competência de influenciar, ensinar e orientar seus subordinados para cumprir objetivos institucionais. Entender essa importante ferramenta permite aos líderes estratégicos adaptarem suas táticas e abordagens a novos cenários e por consequência desenvolver pessoalmente habilidades como empatia, integridade, ética e resiliência.

O estudo e a formação contínua e dedicada em liderança estratégica fortalece a capacidade de gestão e planejamento, fatores esses essenciais para a condução de operações militares e gestão de recursos administrativos e financeiros do Exército Brasileiro. É necessária que os comandantes deste nível foquem seu desenvolvimento profissional e pessoal para que consigam desta forma um ambiente de trabalho coeso e colaborativo.

A seguir, será apresentado um quadro com as 05 competências elencadas pelo autor deste Trabalho de Conclusão de Curso. A escolha destas competências são baseadas no estudo dos livros, manuais e trabalhos acadêmicos.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS
COMUNICAÇÃO	A competência em comunicação é crucial para a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Dominar essa habilidade permite que os comandantes transmitam de forma clara os objetivos da instituição, garantindo que todos os membros estejam alinhados com a missão e os valores organizacionais. Esse alinhamento é fundamental para promover a coesão interna e uma direção comum, o que é essencial para fortalecer a eficácia e a unidade do Exército. Uma comunicação eficaz assegura que as informações sejam compreendidas e incorporadas por toda a organização, facilitando a coordenação e o cumprimento bem-sucedido das metas e missões estabelecidas.
CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO	A competência em capacidade de relacionamento é crucial para a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Para promover a ética, é vital que os comandantes desenvolvam empatia e controle emocional, facilitando interações justas e imparciais. A habilidade de se relacionar eficazmente com subordinados e agentes externos fortalece os valores institucionais de honestidade e integridade. Isso é fundamental para conquistar confiança e respeito, garantindo decisões éticas em todas as esferas. A eficácia da liderança estratégica depende da capacidade de construir relacionamentos sólidos e sustentáveis, fundamentados na ética e na justiça, promovendo coesão e eficácia nas operações do Exército Brasileiro.
ÉTICA	A competência ética é vital para a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Valores como honestidade e integridade são fundamentais para conquistar a confiança e o respeito de subordinados e agentes externos, reforçando os princípios institucionais. A ética garante decisões justas e imparciais em todas as esferas da organização. Para promover a ética, é essencial relacionar-se com empatia e controle emocional, facilitando interações equilibradas e justas. Dessa forma, a liderança estratégica se fortalece, promovendo um ambiente de confiança e integridade, essencial para a eficácia e coesão das operações e missões do Exército Brasileiro.
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	A competência profissional é crucial para a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Estudos e manuais destacam a importância do conhecimento profundo em operações e administração militar, além do planejamento e execução eficientes. Essa competência fornece aos comandantes as ferramentas necessárias para tomar decisões estratégicas que moldam o futuro da instituição. A habilidade profissional garante que líderes estejam bem preparados para enfrentar desafios complexos e promover o sucesso organizacional. Assim, a competência profissional é um pilar essencial para a eficácia e a continuidade das missões do Exército Brasileiro.

DEDICAÇÃO	<p>A competência de dedicação é essencial para a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Esta competência é caracterizada pela perseverança e compromisso com os valores e a missão da instituição. A dedicação assegura a continuidade e eficácia das operações, reforçando a firmeza de princípios que guiam a conduta dos líderes. Comandantes dedicados demonstram um profundo comprometimento com a excelência e a integridade, inspirando seus subordinados a seguir o exemplo. A firmeza de princípios, aliada à dedicação, fortalece a coesão interna e promove um ambiente de confiança e respeito, essencial para o cumprimento das diversas missões do Exército Brasileiro.</p>
------------------	--

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Manual EB C20-10 **Liderança Militar**, 2ª Ed, 2011.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha**. Capítulo 1, rev. 1. Brasília, 2013.
- BOTTI, Sérgio Henrique de Oliveira; REGO, Sérgio. **Preceptor, supervisor, tutor e mentor: quais são seus papéis?** Rev. bras. educ. med., Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 363-373, Sept. 2008
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORDOVA, Éder da Silva (2019). **A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro** [Trabalho de Conclusão de Curso]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.
- DIAS, A. C. (2019). **Estilos de liderança de chefes militares em uma unidade operacional do Exército Brasileiro** [trabalho de conclusão de curso]. Escola de Formação Complementar do Exército/Centro Universitário do Sul de Minas
- ECEME (2022). **Plano de Disciplina (PLADIS)**. Rio de Janeiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed., Atlas, 2017.
- GONÇALVES, R. de A. (2020). **Traços de personalidade e liderança estratégica presentes na trajetória militar de generais do Exército Brasileiro** [dissertação de mestrado]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

JUNQUEIRA, Tiago Corradi Pinto (2020). **A Liderança Estratégica exercida pelos chefes militares que ocupam cargos na segurança Pública Estadual [Police Paper]**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

KINNI, T. B.; KINNI, D. MacArthur: **Lições de estratégia e de liderança**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008

LAKATOS , Eva Maria, e Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed., Atlas, 2017.

MASARACCHIA; SAINE; FALLESEN. **Projeto Athena: Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes**. *Military Review* 2021

NOWOWIEKSKI, Dean A. **A importância de um plano de autoaperfeiçoamento de longo prazo para oficiais do Exército**. *Military Review*, 2017

SPOEHR, Thomas. **Como liderar e gerenciar organizações do exército americano de alto desempenho**. *Military Review*, 2016

SUN TZU **Da arte da guerra**. Editora Mauad, 1ª Ed. Rio de Janeiro, 2011

TEIXEIRA. Luís Henrique Vighi (2022) **Liderança Estratégica Militar: análise de conceitos e perfil de competências no mais alto nível de liderança do Exército Brasileiro** [Tese de Doutorado]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.