

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

Maj Cav ÉDER **CORDOVA** DA SILVA

**A cultura organizacional no exercício da liderança  
estratégica no Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro

2019

Maj Cav ÉDER **CORDOVA** DA SILVA

**A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no 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 QMB Cristiano Mauri da Silva

Rio de Janeiro

2019

S586c Silva, Éder Cordova da.

A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro. / Éder Cordova da Silva. —2019.

46 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Cristiano Mauri da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 44-46.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL. 2. EXÉRCITO BRASILEIRO. 3. LIDERANÇA ESTRATÉGICA. 4. LIDERANÇA MILITAR I. Título.

CDD 355.00937

Maj Cav ÉDER **CORDOVA** DA SILVA

**A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no 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.

Aprovado em 20 de novembro de 2019.

COMISSÃO AVALIADORA

---

CRISTIANO **MAURI** DA SILVA – TC QMB – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

EDUARDO **SCHLUP** – Maj Cav – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

ANDERSON **LUIZ ALVES** FIGUEIREDO – Maj Eng – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Aline e minha filha Isadora, uma sincera homenagem pela compreensão, auxílio e carinho dedicados a mim, durante a realização desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, pela saúde e oportunidade de estar nesta Escola e poder ombrear com camaradas de tão elevado nível.

À minha esposa Aline pela compreensão, apoio, confiança, companheirismo e dedicação incondicionais nas longas horas em que este trabalho foi priorizado em detrimento de minha presença no lar e na comum tarefa de criar e educar nossa filha.

À minha única e amada filha Isadora, fonte de inspiração para o meu dia-a-dia.

Aos meus pais Carlos e Regina e meus avós Rubem, Alice e Eva, pelo amor com que me conceberam e por sua luta travada para me educarem, pelas inúmeras horas que velaram meu sono, e pelas palavras de incentivo a cada tropeço de minha jornada, a minha eterna gratidão.

Ao meu orientador, TC QMB Mauri, os meus sinceros agradecimentos pela orientação firme e objetiva e tempo pessoal destinado na realização deste trabalho.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para que este trabalho fosse concluído.

## RESUMO

A rápida evolução dos acontecimentos na atualidade apresentam desafios em um amplo espectro volátil, incerto, complexo e ambíguo. Tendo em vista que a cultura e a liderança se inter-relacionam e fazem parte integralmente das organizações empresarias e militares, a presente pesquisa se trata da cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro, a fim de verificar a importância da cultura organizacional dos líderes do Exército Brasileiro, no nível estratégico, observando os aspectos da liderança empresarial e militar. Para tanto, é necessário esclarecer sobre: os principais conceitos de liderança empresarial e militar, destacando o viés estratégico; os principais conceitos de cultura organizacional e sua relação com a capacidade de liderança em nível estratégico; e, verificar a importância da cultura organizacional para os líderes do Exército Brasileiro no exercício da liderança estratégica militar. Realiza-se, então, uma pesquisa de forma qualitativa e explicativa, abordando o tema de maneira subjetiva e bibliográfica. Diante disso, verifica-se que a liderança estratégica está presente no ambiente civil e militar. As ações daqueles que integram um grupo específico legitimam a própria organização, desempenhando suas funções baseados em um sistema de valores basilares da mesma. Soma-se a isso o fato da liderança em todos os seus níveis de atuação estar inserida nesse ambiente da cultura da organização, destacando-se o nível estratégico, por ser o principal nível capaz de permitir a realização de modificações e adaptações às mesmas. Sendo assim, constata-se que é de suma importância a compreensão de que a cultura organizacional potencializa a eficácia das ações do líder militar, pois permite que os líderes, no nível estratégico, orientem a Instituição rumo ao seu estado final desejado, passando pelas devidas transformações organizacionais cabíveis para o pleno exercício da liderança estratégica âmbito Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Exército Brasileiro. Liderança estratégica. Liderança militar.

## RESEÑA

La rápida evolución de los acontecimientos actuales presenta desafíos en un espectro amplio, volátil, incierto, complejo y ambiguo. Dado que la cultura y el liderazgo están interrelacionados y forman parte plenamente de la empresa y las organizaciones militares, esta investigación trata sobre la cultura organizacional en el ejercicio de liderazgo estratégico en el Ejército Brasileño, con el fin de Verificar la importancia de la cultura organizacional de los líderes del Ejército Brasileño a nivel estratégico, observando los aspectos del liderazgo corporativo y militar. Para ello, es necesario aclarar: los principales conceptos de liderazgo empresarial y militar, destacando el sesgo estratégico; Los principales conceptos de la cultura organizacional y su relación con la capacidad de liderazgo a nivel estratégico; y, verificar la importancia de la cultura organizacional para los líderes del Ejército Brasileño en el ejercicio de liderazgo militar estratégico. Una investigación cualitativa y bibliográfica. Por lo tanto, se verifica que el liderazgo estratégico está presente en el entorno civil y militar. Las acciones de quienes integran un grupo específico legitiman la propia organización, realizando sus funciones basadas en un sistema de valores básicos de la misma. Además, el hecho de que el liderazgo en todos sus niveles de acción se inserte en este entorno de la cultura de la organización, destacando el nivel estratégico, porque es el nivel principal capaz de permitir la realización de modificaciones y adaptaciones a los mismos. Por lo tanto, es importante entender que la cultura organizacional mejora la eficacia de las acciones del líder militar, ya que permite a los líderes, a nivel estratégico, guiar a la institución hacia su estado final deseado, pasando debido a las transformaciones organizativas apropiadas para el pleno ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército Brasileño.

Palabras-llave: Cultura organizacional. Ejército Brasileño. Liderazgo estratégico. Liderazgo militar.



## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Exercício da liderança efetiva (Adaptado de Hitt, Haynes e Serpa, 2010) /  
Fonte: PEREIRA,  
2015.....**Erro! Indicador  
não definido.**
- Figura 2 – Pilares da Liderança Militar / Fonte: BRASIL, 2011.....27

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
1.3	HIPÓTESE.....	12
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	15
2.1	TIPO DE PESQUISA.....	15
2.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	15
2.3	COLETA DE DADOS.....	16
2.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	16
2.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	16
3	<b>A LIDERANÇA ESTRATÉGICA</b> .....	18
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	18
3.2	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	21
3.3	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR.....	24
4	<b>A CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	32
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	32
4.2	PRINCIPAIS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
4.3	A CULTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	38
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	42
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará o valor do conhecimento do sistema de valores compartilhados pelos integrantes de uma organização, especificamente o militar e o empresarial, explicitado pela cultura organizacional, e qual a influência no processo do exercício da liderança, principalmente no viés estratégico, âmbito Exército Brasileiro (EB).

Com a rapidez que as mudanças afetam as organizações em geral e acirram a competitividade global, esses eventos provocam uma crescente premência para se fazer frente aos desafios e obstáculos que se apresentam perante as organizações (ROCHA et al., 2016). Assim, o EB recebe grande ação da diversidade cultural de um país de proporções continentais, representado pelos hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais, e políticas interna e externa, suscitando o reconhecimento da influência da cultura no exercício das competências de líder.

No campo empresarial e militar os conceitos de organizações se assemelham, diferenciando-se por alguns fatores. Segundo CHIAVENATO (2000), existem várias formas de conceituar organização, porém, cabem sintetizar, de maneira geral, em um sistema que reúne recursos financeiros, materiais e humanos a fim que se atenda os objetivos propostos à própria organização e ao seu grupo-alvo.

Segundo BARRETO (2016, apud SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002), o tema cultura possui um campo rico sobre eventos organizacionais. Então, a importância da cultura organizacional, presente em toda a organização, se faz atuante em todas as seções/setores, departamentos e diretorias, nos comportamentos dos componentes, na estratégia e, principalmente, na busca por seus objetivos.

A liderança, no viés empresarial vem sendo destaque na condução das organizações. A capacidade de liderar dos chefes tem sido vista como o âmago na condução das instituições, fazendo com que estas atinjam as metas estabelecidas. Para o campo militar, ao estudo da liderança lhe é atribuída grande importância já que o exercício da mesma, tanto na paz como na guerra, permite a condução plena da função do militar e de seus subordinados. (SOUZA TERCEIRO, 2012)

Nesse íterim, segundo SOUZA TERCEIRO (2012), verificamos a valia desse assunto para se ultrapassar os desafios e aproveitar as oportunidades presentes na contemporaneidade, bem como de que o nível estratégico da liderança permite as

maiores mudanças em qualquer organização, além de permitir influenciar e conduzir a mesma para os objetivos propostos e atingir sua visão de futuro.

Uma concepção de líder começa, obrigatoriamente, no momento presente, com a influência dos conhecimentos e experiências do mundo moderno. As mudanças vividas na atualidade são importantes como desafios motivadores para uma adequada preparação, inculcando nesses líderes a noção de que precisam quebrar paradigmas e serem adaptáveis às evoluções que a realidade atual impõe. (SOUZA TERCEIRO, 2012, p. 20)

Desta forma, nota-se a existência de variadas concepções ao redor dos conceitos de liderança e cultura organizacional. Tal se explica pela dinâmica atual relacionada à liderança, no viés empresarial e militar, e pelos desafios e busca de oportunidades influenciadas pelos valores, principalmente, que estão inseridos na organização através da cultura.

## 1.1 PROBLEMA

Dentro desse cenário apresentado, nota-se que, com a rapidez das mudanças do século XXI, envolvendo desafios e oportunidades em um mundo globalizado, a capacidade de liderar, principalmente no viés estratégico, também depende de um contínuo desenvolvimento do conhecimento organizacional. Isto exposto, este trabalho de pesquisa enfrenta o seguinte problema: qual a importância da cultura organizacional para o líder estratégico do Exército Brasileiro?

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme Creswell, a formulação do objetivo é a parte mais relevante de qualquer estudo. Por isso, deve ser apresentado de modo claro e objetivo, devendo seu propósito ser estabelecido destacadamente de outros pontos do trabalho (CRESWELL, 2010). Desta forma, esta pesquisa terá um objetivo geral e três objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a importância da cultura organizacional dos líderes do Exército Brasileiro, no nível estratégico, observando os aspectos da liderança empresarial e militar.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com o objetivo de permitir a consecução do objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos facilitarão a lógica do trabalho conforme descrito abaixo:

- a. Apresentar os principais conceitos de liderança empresarial e militar relacionados com a temática proposta, destacando o viés estratégico;
- b. Apresentar os principais conceitos de cultura organizacional e sua relação com a capacidade de liderança em nível estratégico; e
- c. Verificar a importância da cultura organizacional para os líderes do Exército Brasileiro no exercício da liderança estratégica militar.

### **1.3 HIPÓTESE**

A cultura organizacional age positivamente no desempenho dos líderes estratégicos das organizações, especificamente do Exército Brasileiro, influenciando na melhoria dos processos no intuito de atingir os objetivos das mesmas, enfrentando os desafios e aproveitando as oportunidades do século XXI.

### **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este trabalho delimitou-se em colher informações sobre como a cultura da organização pode influenciar no exercício da liderança, tendo como referência a organização Exército Brasileiro no século XXI. Dessa forma, o estudo abordará a liderança estratégica e a cultura organizacional, sem a intenção de exaurir o tema.

## 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta seção busca preparar itens que explicam a relevância deste documento. Desta maneira, a importância desta proposta de pesquisa se fundamentará nos seguintes pilares:

Segundo SOUZA TERCEIRO (2012, p. 24), a liderança faz parte da integralidade da organização, contribuindo para a eficácia dos diversos componentes e setores da mesma e inferindo a natureza coletiva da profissão militar.

A cultura da instituição caminha junto com o exercício da liderança pelo chefe ou integrante da mesma, em todos os níveis. Isso se evidencia, segundo GONÇALVES (2005), ao esperarmos um bom assessoramento, com informações fidedignas e apoio de nossos subordinados, pois devemos sempre preservar a cultura da organização, incentivando essas atitudes dos mesmos.

No ambiente militar, fatos históricos ocorridos, como as duas Grandes Guerras, Guerra Fria, globalização e o início da era do conhecimento, permitiram transformações que trouxeram grande preocupação na formação, aperfeiçoamento, acompanhamento e exercício dessa significativa competência, a liderança, ocasionando modificações no ensino militar e desenvolvimento contínuo na carreira.

Ainda, verificamos o impacto que as atitudes dos líderes, principalmente, os estratégicos, aferem na organização EB. Pois, segundo SOUZA TERCEIRO (2012, apud CASCIO; SHURYGAILO, 2003), o desempenho dos líderes molda e faz funcionar os processos da organização, levando-se em conta os princípios e valores da empresa, ou seja, da cultura organizacional.

No ambiente empresarial, o desenvolvimento dessa ferramenta se tornou pauta nas empresas e instituições civis em geral, permitindo nessa ação a solução para os problemas e desafios que se relacionam com o alcance dos resultados com produtividade.

Delimitando o assunto, no campo psicossocial e cultural, a presente pesquisa proporciona relações que poderão ser aproveitadas em argumentações e instruções nas escolas militares do EB, no intuito de preparar os militares perante os desafios e oportunidades do século XXI. Além disso, as apresentações feitas no desenvolver do trabalho abordarão especificamente a situação dos chefes militares que ocupam

cargos e funções no nível estratégico, levando-se em conta o período da carreira em que o militar se encontra ligado à liderança estratégica.

Em suma, a proposta desta pesquisa é relevante para o Exército Brasileiro com base nos fatores acima elencados, os quais puderam demonstrar a importância do assunto em diversos campos de análise (psicossocial, cultural e militar). Além disso, a vasta oferta de publicações redigidas sobre os conceitos mais importantes que delimitam a pesquisa demonstra o interesse da sociedade nesta discussão.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar o caminho que se pretende percorrer para solucionar o problema de pesquisa, especificando os procedimentos necessários para alcançar os objetivos (geral e específicos) apresentados. Desta forma, pautando-se numa sequência lógica, o mesmo está estruturado da seguinte maneira: 1) Tipo de Pesquisa; 2) Universo e Amostra; 3) Coleta de Dados; 4) Tratamento de Dados; e 5) Limitações do Método.

Portanto, utilizando a Taxionomia de Vergara (2009), através de uma pesquisa qualitativa, busca-se entender os fatos sobre: a liderança estratégica (empresarial e militar), o conhecimento da cultura organizacional e suas implicações no exercício da liderança estratégica na organização Exército Brasileiro.

### 2.1. TIPO DE PESQUISA

Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), tal pesquisa será feita de forma qualitativa ao contemplar a subjetividade e privilegiar relatos bibliográficos. Explicativa também, pois visa buscar motivações para a ocorrência do objeto a ser estudado e tornar o assunto inteligível. Isto por meio da exposição de justificativas que evidenciem a importância do conhecimento da cultura organizacional no exercício da liderança estratégica na organização Exército Brasileiro. Esse cenário atinge a atuação dos militares que exercem funções e cargos no nível estratégico. Dentro de tal metodologia, haverá embasamento teórico na procura de publicações oficiais, textos, livros, estudos e artigos acadêmicos sobre assuntos relacionados à liderança estratégica empresarial/militar e a cultura organizacional diante de um contexto de desafios e oportunidades do século XXI.

### 2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo pesquisado será composto pelos militares que exercem funções e cargos no nível estratégico das organizações que, de maneira mais significativa, exercem a liderança estratégica. A amostra utilizada segue a linha não probabilística por não contemplar procedimentos estatísticos e por acessibilidade (VERGARA, 2009), justificada pela gama de fontes de pesquisa disponíveis a serem utilizadas.



### 2.3 COLETA DE DADOS

Para todos os objetivos específicos o procedimento será semelhante. A pesquisa começará por meio de busca bibliográfica em livros, revistas especializadas e artigos acadêmicos, caracterizando a coleta na literatura. Assim, serão elencados os pilares que embasam a importância do conhecimento da cultura organizacional no exercício da liderança estratégica militar para a organização Exército Brasileiro.

### 2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Por conta do problema dessa pesquisa, que dá ênfase a procedimentos qualitativos de pesquisa, inicialmente haverá a análise de conteúdo, que, para Vergara (2008), é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Assim, será abordado o contexto da liderança estratégica (empresarial e militar) com prioridade para a importância do desenvolvimento do elemento cultura organizacional no exercício de tal contexto.

### 2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta subseção tem por finalidade discorrer, de forma sintética, sobre as limitações do método e os reflexos para o resultado de pesquisa.

Com a premissa de que todo método apresenta suas limitações, o trabalho a respeito de um fenômeno subjetivo convida ao aspecto qualitativo do método. A profundidade do estudo a ser realizado não contempla, dentre outros aspectos, o estudo de campo, questionários e entrevista com pessoas diretamente ligadas aos processos em estudo e também às funções especificamente exercidas pelos militares que ocupam cargos e funções no nível estratégico nas organizações. Porém, devido ao fato de se tratar de um trabalho de término de curso, a ser realizado em aproximadamente seis meses (ver item 4 CRONOGRAMA), o método escolhido é adequado e possibilitará o alcance dos objetivos propostos no presente Projeto de Pesquisa. Em relação ao universo pesquisado, devido à variedade ampla de conceitos sobre o tema liderança e cultura

organizacional, não será possível um trabalho que contemple todos os fatores relacionados ao estudo. No entanto, o fato de haver a valorização da importância da relação entre os conceitos apresentados, decorrente da pesquisa qualitativa, este óbice tende a ser minimizado.

### 3 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesse capítulo, serão apresentados os principais conceitos e aspectos sobre a liderança empresarial e militar relacionados com a temática proposta, destacando o viés estratégico.

A liderança é um tema muito estudado ao longo do tempo, abrangendo pesquisas que identificaram alguns aspectos destaques como: traços, características, comportamentos, estilos, situações, dentre outras áreas. (BARRETO et al., 2013) A partir da década de 80, viu-se uma nova abordagem, à qual não estudou somente o viés do líder, mas destacou “o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua”. (BARRETO et al., 2013, p. 38, apud WALDMAN et al., 2004; PORTER e MCLAUGHLIN, 2006)

O fenômeno liderança está inserido em uma área de estudo que atualmente engloba os meios empresariais e militares, haja vista sua complexa rede de variáveis, principalmente a organizacional, que interferem diretamente no exercício dessa competência. (BRASIL, 2011)

Por definição geral, liderança significa “pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas” (MICHAELIS, 2019). Para o meio militar, Brasil (2011) define, de maneira mais específica, no intuito de atender as peculiaridades da organização Exército Brasileiro:

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

Segundo Portugal (2002), a liderança possui características perenes e universais na linha temporal da história. Nos dias de hoje, ainda são referenciadas características, aspectos e atitudes de personalidades que se destacaram no passado, como Jesus Cristo, Ghandi, entre outros.

Em um mundo caracterizado por rápidas mudanças e influenciado pela tecnologia, os líderes militares, homens e mulheres, serão exigidos de capacidades diversas, destacando o desenvolvimento do conhecimento multicultural. Dentro

desse contexto, o conhecimento esclarecido da organização, no qual o líder se encontra inserido, proporciona o sucesso no exercício da liderança, bem como a condução dos componentes da mesma em suas missões e tarefas (PORTUGAL, 2002).

Na esfera empresarial, considerando que as empresas devem ser capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades propostas em um mundo altamente competitivo e tecnológico, a capacidade de liderar é uma característica essencial para as corporações atingirem seus objetivos. (ROCHA, 2016). Concomitantemente, na esfera militar, os militares, baseado nos valores e princípios institucionais, são componentes impulsores das engrenagens das organizações militares e, conseqüentemente, dos objetivos do Exército Brasileiro (EB). (BRASIL, 2011)

A profissão militar ressalta elementos relevantes e presentes em todos os níveis de liderança, em qualquer tipo ou situação: “[...] a obediência, e nela as questões da hierarquia e disciplina; a servidão à Nação, como motivo sublime de sua ação, o sentimento de sacrifício e abnegação de seus próprios interesses; e a coragem e o apelo aos valores morais [...]”. (GONÇALVES, 2005, p. 32) Acrescentando a isso, observa-se “que tais características são comuns a todas as forças militares em todos os lugares em qualquer época”. (GONÇALVES, 2005, p. 32)

A liderança é importante para a Instituição Exército Brasileiro, pois é através do exercício dessa competência pelos militares, principalmente aqueles que estiverem em função de comando, chefia e/ou assessoramento, que conduzirão a organização e os recursos humanos para os objetivos traçados.

Na atualidade, a capacidades de liderar é visualizada como a essência do sucesso nos processos de excelência em qualquer ramo da gestão moderna. Inúmeras instituições vêm, a cada dia, valorizando mais os chefes que possuem a capacidade de conduzir com eficiência seus subordinados para objetivos comuns, direcionando-os para a conquista das metas estabelecidas.

No campo militar, também, a liderança é um importante instrumento para qualquer líder desempenhar bem suas funções. Através da adequada aplicação desse atributo, o profissional militar consegue emanar suas ordens, cobrar resultados e conduzir seus subordinados sem utilizar de força ou arrogância. Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB) atribui grande importância na liderança para o desempenho eficiente dos oficiais do Quadro de Estado-Maior (QEMA), uma vez que estes serão os comandantes das organizações militares (OM) do EB e assessores de alto nível. (SOUZA TERCEIRO, 2012, p. 19)

Além disso, essa competência se torna fator primordial para a Instituição EB, pois é um dos “fatores críticos para o êxito da missão do Exército: [...] Liderança que motive direta ou indiretamente, particularmente pelo exemplo, o homem e as organizações”. (BRASIL, 2003, p. 9)

Para Pereira (2014), os comandantes na função de líderes são a essência das organizações, potencializando as qualidades, dirimindo os defeitos dos seus recursos humanos e transformando esses aspectos em ações que buscam os objetivos organizacionais.

Para o EB, segundo Souza Terceiro (2012):

Inserido nessa tendência, o EB já se preocupa, há algum tempo, como desenvolvimento da capacidade de liderança de seus integrantes, com ênfase no efetivo profissional. Essa preparação já inicia nos bancos escolares, durante a formação dos seus oficiais e sargentos. A preocupação se faz presente, também nos níveis de aperfeiçoamento e de altos estudos militares. De maneira geral, em todas as escolas que esse efetivo profissional pode frequentar durante a carreira castrense, há uma atenção quanto ao desenvolvimento da liderança em seus discentes. (SOUZA TERCEIRO, 2012, p. 20)

Fazendo uma relação entre as lideranças empresarial e militar, Gonçalves (2005) explica:

Verifica-se que a influência da liderança é mais testada em ambientes de combate. Nos dias atuais, a liderança é exercida em ambiente de paz, visto que o Brasil, de perfil diplomático e de não intervenção, não tem participado de guerras. A tipificação em tempo de paz muito se assemelha às empresas, que necessitam de métodos administrativos para planejar e executar as tarefas. (GONÇALVES, 2005, p. 33)

Ainda no que se refere às empresas e às Forças Armadas, na qual o EB está inserido, Gonçalves (2005) relata:

[...] no passado, buscavam princípios de organização e administração. Nos dias atuais, procuram a melhoria da qualidade e da excelência. O Exército tem como foco a eficiência e a operacionalidade; começa a implementar a visão gerencial, na busca da satisfação do usuário, na organização dos processos, no achatamento de estruturas, no gerenciamento por projetos. As empresas e as Forças Armadas em certos aspectos procuram aplicar a mesma linguagem, no que se refere à liderança.

[...] As organizações militares em todo o mundo têm três papéis fundamentais: ser uma máquina de guerra; ser uma instituição; e ser uma organização empresarial. (GONÇALVES, 2005, p. 35)

O exercício da liderança é de grande valia na esfera empresarial nos dias atuais, colaborando para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa ao longo do tempo. A mesma surge na tentativa da organização empresarial se consolidar e se diferenciar perante as demais empresas. (PEREIRA, 2015)

Por fim, cabe ressaltar a importância da compreensão do significado geral da liderança, pois nos próximos tópicos desse capítulo será abordado especificamente a liderança estratégica, tanto na esfera empresarial como na militar.

### 3.2 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Os estudiosos e pesquisadores da atualidade apresentam a liderança estratégica como basilar para a execução de modificações no ambiente das empresas. (PEREIRA, 2015)

[...] a liderança estratégica é um estilo de liderança onde o líder influencia a consecução de uma visão de futuro desejável, moldando a cultura organizacional, adquirindo recursos, planejando e organizando mudanças através de políticas e diretrizes, e estabelecendo consenso dentro de um ambiente global complexo e incerto, marcado por oportunidades e ameaças. Este estilo de liderança é dinâmico por natureza e exige um elevado nível de empenho e envolvimento. (PEREIRA, 2015, p. 38, apud GERRAS, 2010)

Outra conceituação empresarial sobre liderança é de que “a essência de uma liderança estratégica envolve a capacidade do indivíduo de aprender, a capacidade de mudar e o conhecimento das organizações” (PEREIRA, 2015, p. 39)

Kich e Pereira (2011) afirmam que nem sempre o cargo ocupado por um indivíduo o condicionará a ser líder. A simples obediência ou interesses comuns podem permitir a condução de uma organização empresarial, sem haver a participação de um líder. No entanto, cabe destacar que:

[...] ao assumir o posto, o novo líder tem de enfrentar determinadas responsabilidades, fazendo o possível para cumpri-las da melhor maneira. O autor divide essas responsabilidades em sete categorias: da legitimidade, da falta de conhecimento prévio, de acesso e integridade dos dados, de compartilhar a visão, da construção de um pensamento comum, de controlar o *feedback* e da cultura. (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1057, apud PRETORIUS, 2009)

Segundo Pereira (2015, p. 38, apud MONTGOMERY, 2012), “[...] a estratégia e a liderança devem estar articuladas no nível mais elevado da organização. Todos os líderes devem aceitar e deter a estratégia como a essência das suas responsabilidades”.

A liderança estratégica empresarial ocorre num ambiente ambíguo, complexo e cheio de informações, necessitando que se concentre em indivíduos com responsabilidade pelo todo da organização e também de outras pessoas que componham a equipe que assessora no estabelecimento da direção da mesma.

(PEREIRA, 2015, p. 38, apud BOAL e HOOIJBERG, 2001)

A presença da liderança estratégica nas organizações empresariais permite que se mantenha um bom desempenho, enfrente os desafios provocados pela economia global e inicie as modificações necessárias para a viabilização e adaptação ao futuro. (PEREIRA, 2015, p. 38, apud IRELAND e HITT, 1999)

O conceito de Pereira (2015, p. 39, apud ROWE, 2002) caracteriza bem a visão de liderança estratégica aplicada a uma empresa: “a capacidade para influenciar os outros de forma voluntária e rotineira, a tomarem decisões que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo em que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo”.

Nas empresas, os líderes estratégicos são destacados por seu comportamento ético, preparando a organização empresarial para sua sustentabilidade ao longo do tempo. (PEREIRA, 2015, p. 39, apud ROWE, 2002)

Segundo Pereira (2015, p. 44, apud SERFONTAIN, 2010), a liderança estratégica está presente no mais alto nível de uma empresa, onde se trata da política e estratégia de toda a organização. Essa liderança determina os objetivos, estabelece a maneira de agir e aplica esses métodos para atingir o que foi traçado como meta.

Em resumo, a liderança estratégica é a capacidade do líder de alta hierarquia com conhecimento e visão para criar e executar planos e tomar decisões que trazem consequências positivas no ambiente estratégico incerto, complexo e ambíguo. (PEREIRA, 2015, p. 44-45, apud GUILLOT, 2004)

Ainda o mesmo autor faz a seguinte referência: “o foco da liderança estratégica é muitas vezes em executivos de alto nível, como CEO’s, porque eles tendem a ter mais poder e conseqüentemente mais responsabilidades para o desempenho global da organização” (PEREIRA, 2015, p. 44)

Como se pode ver na figura 1, Pereira (2015, p. 45, apud HITT, HAYNES e SERPA, 2010) alega que, no cenário mundial atual, os líderes estratégicos empresariais devem ter certas capacidades para direcionar a organização aos seus objetivos propostos. Dentre elas, destacamos a manutenção de uma cultura organizacional efetiva, aspecto englobado na presente pesquisa.

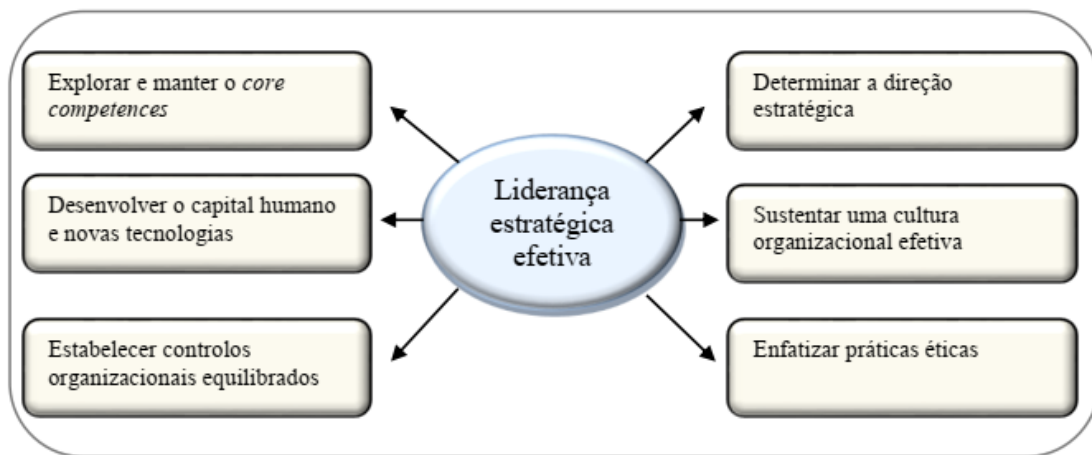


Figura 1 – Exercício da liderança efetiva (Adaptado de Hitt, Haynes e Serpa, 2010) /  
Fonte: PEREIRA, 2015.

Nesse aspecto apresentado na figura 1, Pereira (2015, apud HITT et al., 2008) ressalta a relação da liderança com a cultura organizacional:

[...] o líder desempenha um papel muito importante na promoção da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contacto direto com os *stakeholders* e, é o responsável por transmitir a estes a visão, os princípios e os valores da empresa. Uma das principais funções de uma efetiva liderança estratégica é erguer e difundir a cultura organizacional. (PEREIRA, 2015, p. 52, apud HITT et al., 2008)

As empresas atualmente, tendo em vista um mundo de características instáveis e complexas, necessitam de estratégia para permanecer competitiva no mercado global. Para isso, se baseiam nas suas lideranças, em nível estratégico, possuidoras de competências importantes capazes de influenciar no futuro da organização. (PEREIRA, 2015)

Quase todas as empresas com boas estratégias têm executivos que implementam a mudança e que não temem liderar, fazer escolhas, tomar decisões, estabelecer orientações e motivar as pessoas a superar os obstáculos, movendo assim a empresa para um futuro ideal. Sendo assim, é possível acreditar que o segredo para atingir o sucesso do desempenho está associado ao **binômio – estratégia e liderança**. (PEREIRA, 2015, p. 2)

Segundo Pereira (2015, apud FREIRE, 1997), a formulação das estratégias de uma organização empresarial começam com o estudo do ambiente externo e interno no qual a mesma está inserida, apontando seu futuro com a visão estratégica e a missão, baseadas em seus valores organizacionais, os quais identificam e diferenciam-na dentre as outras. Ainda, segundo o autor, “[...] os valores fazem parte da cultura organizacional. [...] considera que os valores são qualidades específicas



ou características que criam identidade e representam as prioridades da organização”.

Colaborando para o entendimento da liderança estratégica na esfera empresarial, temos a seguinte abordagem, segundo Pereira (2015):

A liderança estratégica é a capacidade de influenciar os comportamentos, pensamentos e sentimentos dos colaboradores através da visão do seu líder. Os líderes estratégicos sabem que as pessoas são um ativo importante para o sucesso da organização. O importante é vencer o fenômeno da resistência à mudança implementando uma nova cultura organizacional através da inovação sustentável vencendo os obstáculos do ambiente interno e externo atingindo um diferencial que será um fator crítico de sucesso e uma vantagem comparativa face aos seus concorrentes. (PEREIRA, 2015, p. 53)

### 3.3 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

Em nível nacional, a Instituição Exército Brasileiro, está inserida nas Forças Armadas, sendo definida no documento mais significativo do país: a Constituição Federal de 1988:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e destinadas à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, p. 89)

Levando-se em conta sua destinação institucional em mais alto nível no país, o Exército Brasileiro possui princípios basilares: “disciplina e hierarquia; valores étnicos e morais; história e tradição; prática dos atributos da área afetiva. Todos esses princípios são cultuados desde a criação da Força Terrestre, dando alta credibilidade à instituição ao longo dos anos.” (GONÇALVES, 2005, p. 35)

Além disso, segundo Gonçalves (2005, p. 37), “como organização empresarial, precisa gerir-se adequadamente e ser capaz de manter-se dentro do orçamento que a nação lhe destinar, cumprindo seu papel com eficiência”.

Devido à importância dos estudos do fenômeno liderança, o EB vem dando significativa atenção ao estabelecer conceitos e fundamentos que se integram à Doutrina Militar Terrestre. As áreas da psicologia social e da organizacional se destacam ao envolverem – o militar – elemento que impulsiona a Instituição aos seus objetivos. (BRASIL, 2011)

De acordo com Brasil (2011), manual de campanha Liderança Militar do

Exército Brasileiro (C 20-10), são estabelecidos três níveis de comando: o de pequenos escalões, o organizacional e o estratégico. No nível dos pequenos escalões fica caracterizado pelas pequenas frações até o nível subunidade<sup>1</sup>. Já, no nível organizacional/tático, verificamos uma capacidade de influenciar mais abrangente de grandes efetivos, predominantemente brigadas<sup>1</sup>, divisões<sup>1</sup>, comandos militares de área<sup>1</sup> e órgãos da alta administração<sup>1</sup> do EB. A nível estratégico, a liderança é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB. (BRASIL, 2011) Na abordagem do nosso estudo, ficaremos somente com os assuntos relacionados ao nível estratégico.

A liderança estratégica, para o EB, possui um significado muito importante, pois dela depende a condução da organização como um todo. Para isso, o militar, neste nível de comando, deve ter a capacidade de influenciar outros chefes e líderes militares em outros escalões e ao mesmo tempo deve possuir aptidões específicas para atingir os propósitos estabelecidos. Segundo Brasil (2011):

[...] 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, perder de vista os valores que sustentam a Instituição. O líder militar, no nível estratégico, deve saber influenciar os demais líderes subordinados. Para isso, deve demonstrar firmeza ao tomar decisões, assumindo uma atitude que mostre seu caráter marcante, e ser capaz de persuadir outras pessoas em relação a suas opiniões. Assim, para influenciar, o líder deve possuir duas características essenciais, a saber: a habilidade de argumentação e a capacidade de entusiasmar. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Além dessas características citadas anteriormente, valores e competências são fatores imprescindíveis para o exercício da liderança pelo militar: “[...] 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.” (BRASIL, 2011, p. 6-6)

---

<sup>1</sup> A estrutura organizacional do Exército Brasileiro e suas subdivisões em níveis: estratégico, organizacional/tático e pequenos escalões. BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. O Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101). Brasília/DF, 1. ed., 2014.

Ainda em relação a essas variáveis, segundo Brasil (2011), verificamos características que se relacionam firmemente com a estratégia, abordando o nível estratégico da organização Exército Brasileiro:

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. (BRASIL, 2001, p. 6-6)

A fim de servir de base e como meios para o aprimoramento de todas as variáveis citadas (valores, princípios, características, competências, dentre outras), o líder deve possuir motivação para buscar o seu autoaperfeiçoamento. Segundo Brasil (2011), observamos algumas dessas ferramentas:

[...] a argumentação, a persuasão, a comunicação e, em última instância, a competência profissional, todas fundamentais para o exercício eficaz da liderança nos mais altos níveis da Instituição.

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. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Ao se abordar qual modelo ou tipo de liderança a ser adotado, estarão sempre presentes quatro fatores: uma situação, o líder, os liderados e a interação líder-liderados. Brasil (2011) descreve os conceitos abaixo:

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas.

(2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.

(3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

(4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles. (BRASIL, 2011, p. 2-2)

Juntamente a esses fatores, a liderança militar, estará alicerçada em três pilares que sustentarão a crença naquele que lidera: proficiência profissional

(SABER), senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (SER) e atitudes adequadas (FAZER). (BRASIL, 2011)

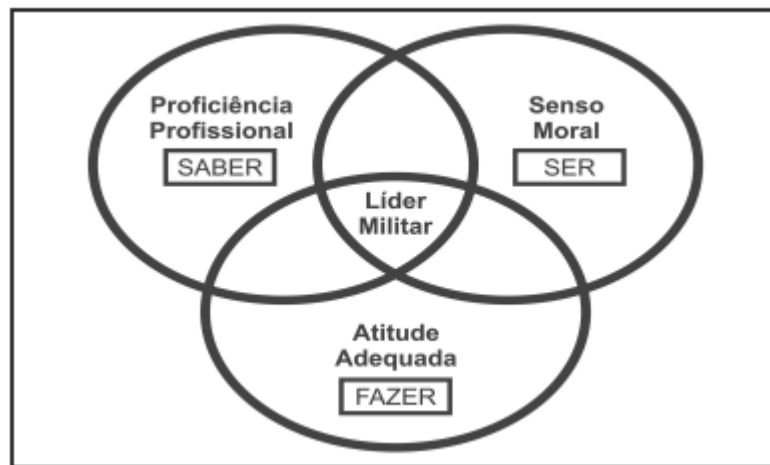


Figura 2 – Pilares da Liderança Militar / Fonte: BRASIL, 2011.

Quanto à proficiência militar, o manual de liderança militar (2011, p. 3-4) “[...] 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”. Quanto ao senso moral, “implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais”. Já, para a atitude do líder, é observado que “capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem”.

A ética e a moral militar estão consubstanciadas num leque de abrangência que vai de documentos que regem, desde o mais alto nível da instituição, até a expressão de características, algumas já citadas, inerentes à vida militar. (BRASIL, 2011) Um exemplo são os valores abordados abaixo:

Os valores representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos. Não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com a sociedade, a cultura e a época. Não podem ser vistos nem ouvidos, mas, apesar disso, são reais, influenciam de modo consciente ou inconsciente o comportamento e guiam o indivíduo e o grupo. (BRASIL, 2001, p. 4-3)

O EB considera importante o aspecto dos valores, pois ajudam na condução dos integrantes das organizações militares. São eles: os básicos – honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade; e, militares –

patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional. Brasil (2011) ainda observa que:

[...] reduzem os conflitos, diminuem os obstáculos na interação e facilitam a ação coletiva. O líder militar precisa saber comunicar os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, por meio de ações coerentes com os valores que procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância para o exercício de sua liderança. (BRASIL, 2011, p. 3-4)

Baseado na transmissão de todas essas características, incluindo os valores que já foram citados, as normas (regras ou leis) permitem o estabelecimento de relações pessoais e profissionais. O EB possui normas formais, regras e diretrizes usadas para dirigir a Instituição (como o Regulamento Disciplinar do Exército e O Código Penal Militar), e informais, regras não escritas baseadas em usos e costumes. (BRASIL, 2011) O manual de liderança militar descreve essa situação:

Os grupos transmitem os costumes, as tradições e os valores a seus membros por meio de normas (regras ou leis), que permitem às pessoas estabelecerem os parâmetros que vão guiar os seus julgamentos, engajarem-se nas relações sociais e atividades profissionais, e adequarem os comportamentos individuais e, também, os coletivos. (BRASIL, 2011, p. 4-8)

Neste nível de comando estratégico, se torna importante para o líder militar ser conhecedor do sistema ao qual está inserido, nacional e organizacional, uma vez que é exercida em cargos e funções no mais alto escalão, tendo decisões que impactam significativamente a organização. Assim, cabe ressaltar a capacidade que se tem, na liderança estratégica, em se implementarem modificações, sem alterar a cultura organizacional da instituição (SOUZA TERCEIRO, 2012 apud PEREIRA, 2001).

A área de atuação do líder estratégico está no âmbito da própria organização e no meio onde está inserido. Para tal, esse líder deve estabelecer uma visão de futuro para a organização, moldar sua cultura, administrar relações externas, representar a organização, planejar mudanças e administrá-las. Para estabelecer essa visão de futuro, o líder deve ter o completo entendimento dos objetivos que se deseja atingir e dos meios disponíveis, bem como ser capaz de trabalhar para moldar o ambiente de forma favorável à consecução desses objetivos. (SOUZA TERCEIRO, 2012 apud PEREIRA, 2011)

Além disso, o líder militar, em nível estratégico, deve possuir certas capacidades que o possibilite conduzir a Instituição em direção ao seu futuro planejado e de acordo com sua visão estabelecida, visando atingir os objetivos organizacionais e através do caminho estabelecido em seus valores institucionais.

(BRASIL, 2011)

[...] 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. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Segundo Gonçalves (2005), em relação à cultura organizacional da Instituição EB, podemos observar o seguinte:

Com base na Constituição, que lhe define a missão, e na interpretação contida em seus planejamentos maiores, a instituição militar se organiza em regras, muitas delas fruto de uma secular tradição – instituição permanente – e comuns a quase todas as instituições congêneres no plano mundial. Os regulamentos dispõem sobre todas as áreas e constituem uma literatura, normalmente única, sem outras iguais no mercado. Há, assim, desde os regulamentos administrativos, os manuais técnicos, os cadernos de instrução até os disciplinares, que têm a força legal de conceder poder de justiça aos comandantes. (GONÇALVES, 2005, p. 37-38)

Em todas as situações, os líderes estratégicos devem demonstrar valores individuais e se basear nos valores da organização, a fim de tomar as decisões baseadas nas habilidades de argumentação e capacidade de influenciar seus subordinados, a fim de conduzir a instituição de maneira eficaz. (BRASIL, 2011)

Algumas das capacidades individuais desse nível de liderança são:

[...] 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. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Quanto à habilidade de argumentação e capacidade de entusiasmar, Brasil (2011) apresenta:

A habilidade argumentativa emprega a coerência, a lógica e o uso de dados concretos como ferramentas de persuasão para cooptar pessoas na aceitação de sua lógica de argumentação. Já a característica de entusiasmar gera ânimo nas pessoas, possibilitando que se sintam motivadas. Essa característica do líder, que o torna capaz de fazer-se influente, deve ter como alvo a interação de suas motivações com os valores, desejos e ideias das pessoas, ampliando a relação de confiança mútua e a sensação de bem-estar nesse intercâmbio. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Além de todas essas características apresentadas, ainda temos outras que merecem destaque: “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”. (BRASIL, 2011, p. 6-7) Além disso, a fim de possibilitar que essas características possam ser exercidas com êxito, cabe ressaltar o conhecimento que o líder estratégico militar deve possuir e se aperfeiçoar para ter condições de extrapolar sua liderança no ambiente externo à Instituição, como “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”. (BRASIL, 2011, p. 6-7)

A liderança militar possui aspectos – os valores – que sustentam as relações de líderes e subordinados, bem como na condução da própria Instituição: “[...] patriotismo, o civismo, o idealismo e a disciplina. Ou seja, tanto em tempo de normalidade, quanto em tempo de crise ou conflito, os valores que sustentam a liderança militar são essenciais e perenes”. (BRASIL, 2011, p. 6-8)

Interessante ressaltar exemplo de outros exércitos, como o caso do Exército Norte-Americano se tratando de um país de primeiro mundo, que trata a liderança como um importante processo capaz de exercer influência num futuro que atualmente é tratado como volátil, incerto, ambíguo e complexo, convergindo para o que foi discutido até o momento. Nesse exemplo, o mesmo se baseia em normas que orientam o estabelecimento desse vínculo de condução da organização em direção aos seus objetivos futuros. (DA CRUZ, 2015, apud ESTADOS UNIDOS, 1998) Ainda, nesse ínterim, se aborda que a premissa básica que deve nortear o líder desse nível de atuação na organização deve estar baseada nos princípios e valores da Instituição. (DA CRUZ, 2015, apud CASTRO, 2012)

Nesse contexto, a liderança se torna um importante instrumento da Instituição EB, principalmente, com o desempenho eficiente dos seus quadros, preparados para exercer cargos de comandantes e assessores, em todos os níveis, nos diversos escalões da organização. (SOUZA TERCEIRO, 2012)

Infere-se parcialmente que a liderança, de maneira geral, está inserida em um ambiente que proporciona a interação entre indivíduos, especificamente, líder e liderados. Essa qualidade/competência se apresenta nos dois ambientes do presente estudo, empresarial e militar, sendo influenciados pelas rápidas mudanças de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Dentro desse contexto, a liderança estratégica se qualifica como o principal nível de liderança na execução das modificações e adaptações necessárias para o sucesso da organização na

consecução dos seus objetivos. E para isso, cabe ao líder ter o conhecimento sobre a cultura organizacional, principalmente princípios e valores basilares, a fim de permitir e influenciar para que todos trabalhem em prol da missão e visão de futuro elencados pela organização.



## 4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesse capítulo, serão apresentados os principais conceitos e aspectos sobre cultura organizacional e sua relação com a capacidade de liderança em nível estratégico.

Antes de abordar especificamente considerações sobre a cultura organizacional, se torna necessário tematizar os aspectos sobre a cultura. Nos diversos estudos realizados sobre esse tema, verificamos a grande diversidade em conceitos e na sua própria utilização nos diversos campos de pesquisa. Segundo Pires e Macedo (2006):

Em 1962 foram identificadas 164 definições diferentes do conceito de cultura. O termo cultura é muito utilizado. Essa palavra possui inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 83)

Pires e Macedo (2006) relatam que os conceitos inerentes à cultura atendem diversas questões da sociedade, servindo, por vezes, como aglutinador a fim de levar integrantes de um grupo em direção a objetivos comuns e construindo dinâmica, padronizações, hábitos, linguagem, dentre outros. Destaca-se a abordagem do autor ao sintetizar que:

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 83-84)

Para Ribeiro (2006, apud NEVES, 2000), a definição de cultura iniciou “como um componente do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefactos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos, assumidos pelo homem como membro da sociedade”.

Os integrantes de uma organização empresarial ou militar representam a cultura coletiva da mesma, pois estão inseridos num conjunto de valores que

instrumentalizam as relações do grupo para a consecução dos objetivos da organização. (PIRES e MACEDO, 2006)

Assim, pode-se dizer que por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 84)

A relação do termo cultura a uma organização é contemporâneo. A cultura organizacional é um conceito que apareceu, pela primeira vez, na literatura inglesa na década de 60 do século passado. Diversas definições foram sendo elaboradas, não se tendo uma definição clássica do termo, porém, aspectos semelhantes têm estado presentes nos estudos, facilitando seu entendimento (PIRES e MACÊDO, 2006).

A cultura organizacional, por sua vez, é, e sempre será, um tema atual e presente, não apenas no debate acadêmico, mas também como motivo de preocupação de administradores e consultores organizacionais. O termo é motivo de inquietação para muitos autores e administradores que tentam conceituar, entender, aperfeiçoar ou diagnosticar a cultura das organizações. (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1045)

Nos dias de hoje, a definição nos estudos sobre o tema apresenta, segundo PIREs e MACÊDO (2006), a cultura organizacional como a base da organização.

[...] a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 91 apud MIENTZBERG et al., 2000)

Para PIREs e MACEDO (2006 apud MIENTZBERG et al., 2000), a cultura torna legítima os valores e crenças de uma organização, pois transcende através de seus integrantes. A estrutura da organização se faz pela cultura da mesma, propiciando se diferenciar das outras organizações, principalmente, por seus recursos humanos que expressam o comportamento aceito por todos dentro da mesma.

Segundo KICH e PEREIRA (2011, p. 1052 apud PEREIRA e CUNHA, 2004), em sua definição “a cultura é definida desde parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle”.

Outra definição observa o tema de maneira que “a cultura influencia diretamente no comportamento de todos os membros da organização, conseqüentemente, atingindo seus resultados, sendo muito importante para a empresa”. (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1053 apud HREBIANIÁK, 2006)

O que observamos é que cada organização se difere das outras por sua cultura. Assim, as próprias organizações se inserem em um ambiente onde interagem entre si e recebem a influencia desse e de seus integrantes, possibilitando a construção e formação de sua cultura organizacional. (PIRES e MACÊDO, 2006)

Segundo PAIVA (2006, apud Antônio, 2003), sobre a cultura das organizações:

O sentido de que a cultura das organizações é fundamental para o seu sucesso e que essas mesmas organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos é reforçado por muitos autores. As organizações são também compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências da envolvente em que se inserem, interna e externa, mediata em termos de perspectiva económica, tecnológica, cultural, política e demográfica, e imediata nas áreas de análise do cliente, mercado, concorrentes ou sectores de atividade. (RIBEIRO, 2006, p. 160 apud ANTONIO, 2003)

Para uma organização, sua percepção de cultura é essencial. Em momentos críticos, o entendimento por seus integrantes e colaboradores pode diminuir os impactos negativos, permitindo a compreensão dos eventos que influenciam a organização. (JUNIOR e ANDRADE, 2004)

Ao se assumir um cargo de chefia, o indivíduo se vê na situação de liderar seus liderados/subordinados, independente de ser uma organização empresarial ou militar. Enfrentando determinadas responsabilidades, verificamos a presença de alguns fatores que irão auxiliá-los no atingimento dos objetivos propostos pela organização: um deles se caracteriza pela cultura organizacional. (KICH e PEREIRA, 2011, apud PRETORIUS, 2009)

As organizações possuem seu ambiente interno e estão inseridas num ambiente externo, no qual ocorrem relações e onde influenciam e são influenciadas. Os integrantes dessas organizações, pelas suas ações, auxiliam para que essas relações já citadas ocorram constantemente, permitindo que os valores que a compõem num todo sejam formadores de sua cultura organizacional. (PIRES e MACEDO, 2006)

## 4.2 PRINCIPAIS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional surgiu por ter se tornado importante fruto de uma necessidade de mudanças nas empresas norte-americanas frente à concorrência de ordem mundial. Ribeiro (2006) apresenta que:

[...] a cultura organizacional deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante.

Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, mais forte será a cultura dessa organização, a qual pressupõe uma unidade de propósito, levando à coesão e lealdade com a organização, evitando-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. (RIBEIRO, 2006, p. 171)

Nos últimos anos, “a cultura vem se tornando um tema central em diversos debates na área de Estudos Organizacionais. O interesse pelo assunto surgiu principalmente em razão da conexão estabelecida entre a cultura e desempenho organizacional”. (WOOD Jr, 2009, p. 35)

Nos estudos realizados por Pires e Macedo (2006), a atribuição do termo cultura a uma organização se mostra bem recente, meados do século XX. Esse conceito é trazido por diversas obras como a sustentação de uma organização, tornando legítimas crenças, tradições, hábitos, dentre outros fatores, que são compartilhados entre os integrantes da organização.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 88)

Os mesmos estudiosos conceituam que a cultura organizacional se relaciona especificamente com as crenças e valores da organização. PIRES e MACÊDO (2006, p. 91 apud SCHEIN, 1985) destacam que se “ênfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização”. Numa definição mais ampla, considera-se “a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização se insere.” (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 91 apud HOFSTEDE, 1994)

Diversos trabalhos abordam a temática da cultura organizacional com o intuito

de buscar explicações para o êxito e o fracasso das organizações empresariais. Além disso, investiga o fomento e o comportamento de seus integrantes, os quais produzirão os resultados, seguindo os objetivos traçados pela mesma. (NEVES, 2006, apud DAWSON, 1995, MABEY e SALAMAN, 1995)

Segundo Kick e Pereira (2011, apud HREBIANIÁK, 2006), a cultura das organizações influencia diretamente na maneira como os integrantes das mesmas se relacionam e agem, permitindo que os objetivos sejam alcançados, ou seja, é um fator de considerável importância para qualquer empresa.

Da mesma maneira, alguns autores destacam a importância dos valores ressaltados pela cultura organizacional das empresas, influenciando no alcance dos resultados desejados pela mesma:

[...] apresentam que o sistema de valores determinado pela cultura organizacional reflete uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais, dessa forma, influencia as escolhas de objetivos e estratégias. (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1052 apud FREITAS, 1991 e GAJ, 1990)

Segundo Neves (2006):

Entende-se assim que a cultura organizacional deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, mais forte será a cultura dessa organização, a qual pressupõe uma unidade de propósito, levando à coesão e lealdade com a organização, evitando-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. (NEVES, 2006, p. 171)

Um enfoque dado para a cultura organizacional a caracteriza como uma variável ou ferramenta utilizada para conduzir, de uma maneira estabelecida, na direção dos objetivos estabelecidos. (BARRETO et al., 2013, apud SMIRCICH, 1983) Nesse viés, “acredita-se que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido”. (BARRETO et al., 2013, p. 36)

Dentre os principais estudiosos, destacamos, primeiramente, Schein que caracterizou a cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores e pressupostos:

Artefatos – entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis;  
Valores – que são as estratégias, os objetivos e as filosofias;  
Pressupostos – que se referem a crenças, percepções e pensamentos,

muitas vezes inconscientes. (BARRETO et al., 2011, p. 36)

Além disso, segundo Pires e Macedo (2006, p.90), na abordagem “de Schein, enfatiza a cultura organizacional como resultado da dinâmica de uma determinada organização”. No enfoque dado, a abordagem dada pelo autor demonstra que o enfoque dado por Schein está no tratamento de assuntos de nível comportamental, cognitivo e emocional, de maneira interna, se adaptando ao ambiente externo.

O segundo estudioso é Hofstede que trata o tema cultura organizacional de maneira mais ampla, considerando um contexto global, no qual a organização está inserida. (PIRES e MACEDO, 2006)

Ele afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 91, apud HOFTEDE, 1994:180)

Com essa abordagem, fica evidente para Ribeiro (2006) a inserção da cultura organizacional no ambiente em que está inserida, quando cita Chiavenato:

A cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2000) engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, directrizes, procedimentos, objectivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, caracterizados por um “*iceberg*”, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afectivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar. (RIBEIRO, 2006, p. 171, apud CHIAVENATO, 2000)

Segundo Junior e Andrade (2004, apud BARBOSA, 1996; FREITAS, 1991; SOUZA, 1978), “conceitualmente, a cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional”. Além disso, Barreto et al (2013) ressalta a relação entre as culturas das organizações, da sociedade, das lideranças e outras práticas organizacionais, que colaboram na inserção da própria organização no ambiente que se encontra.

Para Souza (2004, p. 92, apud DAFT, 2002), “a cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como adequado”, representando a consciência da organização.

A cultura de uma organização significa integração e identidade, permitindo

que exista um comprometimento dos integrantes com os valores, crenças e para com o atingimento do objetivo proposto pela mesma. (SOUZA, 2004) Isto fica claro quando Souza (2004) relata:

Embora as ideias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma empresa começa com o fundador ou líder pioneiro que articula e implementa ideias e valores particulares como uma visão, filosofia ou estratégia empresarial. Quando essas ideias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e desponta uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do fundador ou líder. Segundo ainda o autor, as culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações: integrar os seus membros de modo que saibam como se relacionar entre si e ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo. (SOUZA, 2004, p. 92)

Por fim, Wood Jr et al (2009) cita em seu trabalho:

[...] grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem. (WOOD JR et al, 2009, p. 10)

#### 4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Especificando nosso tema, abordaremos, de maneira simples, a organização Exército Brasileiro que se apresenta como um conjunto de organizações militares (OM) estruturadas hierarquicamente por cargos e funções, estabelecidas entre seus integrantes. No EB, os valores e crenças da instituição são internalizados pela compreensão e aceitação, auxiliando na ação da coletividade. (BRASIL, 2011)

Gonçalves (2005), em relação à cultura organizacional da Instituição EB, descreve o seguinte:

Com base na Constituição, que lhe define a missão, e na interpretação contida em seus planejamentos maiores, a instituição militar se organiza em regras, muitas delas fruto de uma secular tradição – instituição permanente – e comuns a quase todas as instituições congêneres no plano mundial. Os regulamentos dispõem sobre todas as áreas e constituem uma literatura, normalmente única, sem outras iguais no mercado. Há, assim, desde os regulamentos administrativos, os manuais técnicos, os cadernos de instrução até os disciplinares, que têm a força legal de conceder poder de justiça aos comandantes. (GONÇALVES, 2005, p. 37-38)

Como Instituição, possui características diferentes de seu emprego para o combate, pois possui necessidades organizacionais comuns a qualquer empresa, como “estrutura, organograma, material, imóveis, ativo e passivo, receitas e despesas”. (GONÇALVES, 2005, p. 39) Segundo o mesmo autor:

Como instituição, deve portar-se como uma escola de civismo, capaz de uniformizar os regionalismos, e de levar a unidade e os valores nacionais a todos as porções do território. Por fim, como organização empresarial, precisa gerir-se adequadamente e ser capaz de manter-se dentro do orçamento que a nação lhe destinar, cumprindo seu papel com eficiência. (GONÇALVES, 2005, p. 37)

Além disso, Souza Terceiro (2012) aborda sobre essas características peculiares presente na organização Exército Brasileiro:

O meio militar apresenta características específicas de organização estruturada e hierarquizada, por isso a manifestação de lideranças formais é mais facilmente identificada. No entanto, situações diversas podem possibilitar o surgimento de novas lideranças, principalmente as atividades ligadas a conflitos bélicos reais. Esses eventos exigem profissionais militares com excelentes aptidões para atuar permanentemente em situação de crise. A guerra é uma situação extrema na qual os militares vivenciam pressões de tal ordem: perigo constante, desconforto e fadiga. Essas pressões alteram psicologicamente os recursos humanos, exigindo especial atenção no seu gerenciamento. (SOUZA TERCEIRO, 2012, 39, apud COUTINHO, 1997)

A especificidade da liderança militar também está no ambiente interno dos quartéis, onde o líder e os subordinados são em sua maioria militares, possuindo uma formação diferente da dos civis. Além disso, o relacionamento entre esses militares que está condicionado à hierarquia e à disciplina, o juramento que todos os militares realizam, dedicando-se inteiramente ao serviço da pátria, e o risco inerente às diversas atividades pelo uso de armas, de explosivos e de diversos equipamentos de uso militar, ajudam o entendimento da diferença entre a liderança militar e a civil. (SOUZA TERCEIRO, 2012, 40-41)

A formação da maioria dos integrantes dos quadros que conduzem a Instituição EB é realizada na própria organização seguindo, principalmente, um aspecto que a norteia na busca de seus objetivos e visão de futuro: a hierarquia e disciplina. Porém, outros aspectos são relevantes e devem ser enfatizados para caracterizar a profissão militar, segundo Souza Terceiro (2012):

**a. Risco de vida.** Durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.

**b. Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia.** Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

**c. Dedicção exclusiva.** O militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.

**d. Disponibilidade permanente.** O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

**e. Mobilidade geográfica.** O militar pode ser movimentado em qualquer



época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família.

**f. Vigor físico.** As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

**g. Formação específica e aperfeiçoamento constante.** O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

**h. Proibição de participar de atividades políticas.** O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário.

**i. Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório.** O impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado.

**j. Restrições a direitos trabalhistas.** O militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais se incluem: remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno; jornada de trabalho diário limitada a oito horas; obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias.

**k. Vínculo com a profissão.** Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

**l. Consequências para a família.** As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas: a formação do patrimônio familiar é extremamente dificultada; a educação dos filhos é prejudicada; o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido; e o núcleo familiar não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside, porque ali, normalmente, passará apenas três anos. (SOUZA TERCEIRO, 2012, 44)

Segundo Correia (2015), a liderança nas organizações militares é uma questão capital, pois é uma das características que a referida profissão nos diversos níveis, incluindo a estratégica. Além disso, o ambiente no qual a instituição EB está inserida hoje é volátil, incerta, complexa e ambígua, fazendo com que o EB enfrente novos desafios e dificultando o exercício da liderança estratégica da organização, necessitando o apego aos princípios, valores e características da profissão e da Instituição para manter a mesma no caminho de sua visão de futuro.

Conclui-se parcialmente que a cultura organizacional se originou de um

conceito abrangente de cultura, aglutinando valores da própria sociedade às organizações, permitindo que esses grupos específicos conseguissem seguir em direção a objetivos comuns. Ponto importante dessa relação contemporânea entre a cultura e a organização está presente na adaptação necessária aos indivíduos que se inserem nas organizações e precisam se adaptar ao ambiente. Por fim, a cultura organizacional legitima a organização, com seus valores e crenças, sendo expressa por seus recursos humanos, o que permite ser diferenciada dentre outras.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa baseou-se em uma pesquisa conceitual sobre a cultura organizacional, a liderança estratégica e sua relação, desde um foco geral até especificamente a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Além disso, buscou verificar a importância do conhecimento da cultura organizacional pelo líder no exercício de sua liderança estratégica dentro da instituição/empresa/organização nos ambientes – empresarial e militar.

No que tange a esses dois ambientes, empresarial e militar, a ligação entre cultura organizacional e liderança estratégica provoca o interesse de diversos estudiosos, caracterizando significativa interdependência na abordagem de seus conceitos. Ao mesmo tempo em que, o líder, em seu nível mais alto – o estratégico consegue modificar a organização e moldar as ações de seus integrantes com o exercício de sua liderança, calcada nas suas qualidades e competências individuais, a cultura da organização consegue também influenciar com princípios e valores arraigados em sua estrutura, permitindo o desempenho satisfatório da mesma.

Com base nos dados apresentados, verifica-se que o nível da liderança estratégica ocorre, tanto na esfera civil como na militar, em um ambiente que se caracteriza por ter um espectro mais amplo – complexo, volátil, incerto e ambíguo. Assim, as atitudes dos integrantes de um grupo legitimam a organização, pois permitem a estruturação das mesmas, com valores e princípios basilares, vindos da influência dos ambientes interno e externo. Alia-se a isso que a liderança em todos os seus níveis de atuação está imersa nesse ambiente da cultura da organização, destacando-se o nível estratégico, por se qualificar como o principal nível em capacidade de realizar modificações e adaptações às mesmas.

Para o EB, o líder militar deve possuir perfeita compreensão do ambiente interno da Instituição, bem como as possíveis relações internas e ambientes externos onde pode estar inserido, permitindo mudanças e adaptações, baseadas na sua cultura organizacional, para que a mesma estabeleça sua visão de futuro e alcance seus objetivos. Os líderes militares devem ter a consciência de que estarão, com suas ações e decisões, perpetuando a cultura da organização e influenciando e transmitindo aos seus integrantes a mesma cultura. Cabe aos líderes desse nível, por terem uma experiência profissional de maior vulto na organização, sustentarem-

na por seus valores morais e éticos individuais e coletivos, possibilitando que a Instituição cumpra seu dever constitucional – sua maior missão.

Dessa forma, a cultura organizacional é importante para o líder estratégico, pois o conhecimento sobre a instituição onde trabalha e seus membros é de fundamental importância na manutenção dos valores e características da mesma, bem como a criação e educação daqueles que a integram. Com as mudanças que ocorrem diariamente e se apresentam sem previsibilidade a esses líderes, compete aos mesmos agir com adaptabilidade, atuando em múltiplas áreas, internas e externas, à organização, a fim de enfrentar os desafios e permitir que a instituição, neste caso, o Exército Brasileiro atinja seus objetivos.

Nesse contexto, a presente pesquisa proporciona relações que poderão ser aproveitadas em argumentações e instruções nas escolas militares do EB. A presente pesquisa é relevante para o Exército Brasileiro, demonstrando o impacto que as decisões dos líderes, principalmente, os estratégicos, causam na organização EB, levando a moldar a organização como um todo a fim de enfrentar os desafios que se apresentam na busca de seus objetivos institucionais.

Assim, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto e, sim de estimular o debate acerca do tema, bem como despertar o interesse do leitor sobre as atividades envolvidas no exercício da liderança estratégica, tendo como base a cultura organizacional do EB. Em relação ao universo pesquisado, devido à variedade ampla de conceitos sobre o tema liderança e cultura organizacional, não foi possível abranger todos os fatores relacionados ao tema.

Por fim, é de grande importância, para o exercício da liderança estratégica âmbito Exército Brasileiro, o entendimento de que a cultura organizacional potencializa a eficácia das ações do líder, pois permite que os líderes militares no nível estratégico orientem a Instituição no rumo ao seu estado final, passando pelas devidas transformações organizacionais cabíveis. A área da liderança é extremamente complexa, apresentando-se de diversas maneiras e teorias, tornando importante o estudo para aperfeiçoar a utilização dessa competência pelos chefes militares, aumentando o desempenho das organizações militares e do EB, sem deixar de se levar em consideração as características da Instituição.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, Jan/Fev/Mar, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil;** promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional nº 42, de 12-12-2003. 4. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria Nr 657, de 04 de novembro de 2003**, que estabelece a missão e a visão de futuro do EB, a síntese dos deveres, valores e da ética do Exército e os fatores críticos para o êxito da missão, e dá outras providências. Brasília/DF, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de campanha liderança militar.** Brasília/DF, 2. ed., 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** São Paulo: Penso, 2010.

CORREIA, A. M. C. F. S. **Natureza da liderança estratégica: revisão conceptual e enquadramento nas Forças Armadas.** Revista de Ciências Militares, Lisboa, v. III, n. 2, p. 15-49, Nov, 2015.

DA CRUZ, Marcos Peçanha. **O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação.** Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 9, n. 35, p. 257-270, Mai/Ago, 2015.

GONÇALVES, Rogério de A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambiente militar e empresarial.** f.

110, Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2005.

JUNIOR, F. A. C.; ANDRANDE, J. E. B. **Percepção de cultura organizacional**: uma análise empírica da produção científica brasileira. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade de São Francisco (Psico-USF), v. 9, n. 2, p. 191-199, Jul/Dez, 2004.

KEEGAN, John. **A máscara do comando**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1999.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE.BR, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1045-1065, Dez, 2011.

LIMA, F. C. S. **O líder militar e os desafios da transformação organizacional**. f. 205. Dissertação (Mestrado). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2009.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa 2019**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>>. Acesso em: 21 Mar 2019.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan/Fev, 2006.

PEREIRA, D. A. C. **Construção da motivação e da orientação para a liderança dos futuros líderes militares**. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa, 2014.

PEREIRA, M. M. **Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas**: análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom. Dissertação

(Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, 2015.

PORTUGAL. Estado-Maior do Exército de Portugal. Academia Militar de Portugal. **Manual de liderança militar**. Compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Lisboa, 2012.

RIBEIRO, Oliveira de Paiva. **Cultura Organizacional**. Millennium: Journal of Education, Technologies and Health, Instituto Politécnico de Viseu (IPV), Viseu, v. 32, n. 11, Fev, 2006.

ROCHA, K. B. et al. **A importância da liderança na gestão estratégica das organizações**: uma revisão bibliográfica. Revista Expectativa, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, v. 15, n. 15, 2016.

SOUZA, M. T. et al. **Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa**. Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004.

SOUZA TERCEIRO, J. B. **A liderança do oficial do quadro de estado-maior das grandes unidades do Exército Brasileiro**. f. 216. Dissertação (Mestrado). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

WOOD Jr, T. et al. **Mudança organizacional**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2009.