

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

**Coronel TIAGO CORRADI JUNQUEIRA PINTO**



Rio de Janeiro

2020

Cel TIAGO CORRADI **JUNQUEIRA PINTO**

**A Liderança Estratégica exercida pelos chefes militares  
que ocupam cargos na Segurança Pública Estadual.**

“Policy Paper” apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como parte dos requisitos necessários à obtenção do *lato sensu* em Ciências Militares.

ORIENTADOR: Cel Art ROGÉRIO AMORIM GONÇALVES

Rio de Janeiro  
2020

Cel TIAGO CORRADI **JUNQUEIRA** PINTO

**A Liderança Estratégica exercida pelos chefes militares  
que ocupam cargos na Segurança Pública Estadual.**

“Policy Paper” apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como parte dos requisitos necessários à obtenção do *lato sensu* em Ciências Militares.

Aprovado em \_\_\_ de outubro de 2020.

COMISSÃO AVALIADORA

---

Cel ROGÉRIO AMORIM GONÇALVES - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Cel Fernando Luiz Velasco Gomes - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Cel Rodrigues da Cruz Júnior - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Rio de Janeiro  
2020

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, uma quantidade significativa de militares ocupam cargos na Segurança Pública Federal e Estadual. Isto decorre da credibilidade construída por nossos antecessores e pelas lideranças das Forças Armadas, que criaram grande sentimento de confiança da sociedade brasileira e da classe política nos militares brasileiros, levando-os a assumirem cargos estratégicos na Segurança Pública.

Este novo desafio obrigou os militares a possuírem uma série de atributos de Liderança Estratégica para sobrepor as idiosincrasias dessa nova organização. Este trabalho visa verificar como estes atributos construídos dentro das Forças Armadas podem auxiliar os Chefes Militares que ocupam cargos da Segurança Pública Estadual a estabelecerem o mesmo nível de liderança, influenciando com a mesma eficácia os integrantes desse novo ambiente complexo.

Inicialmente será realizado uma discussão doutrinária apresentando as características e os procedimentos que devem ser executados pelos líderes estratégicos, segundo uma visão teórica baseada em uma pesquisa acadêmica sobre o assunto.

Para contextualizar esta parte teórica, analisaremos os dados obtidos em questionários apresentados ao General de Exército João Camilo Pires de Campos, que atualmente ocupa o cargo de Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo e ao General de Divisão Richard Fernandez Nunes, que ocupou o cargo de Secretário de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, durante a Intervenção Federal em 2018.

Desta análise, dentre várias experiências apresentadas, ficou evidente que os atributos desenvolvidos dentro das Forças Armadas contribuíram sobremaneira no desempenho de suas funções. Estes generais destacaram que ferramentas como a Inteligência Emocional, Pensamento Estratégico, Planejamento Estratégico e Comunicação Estratégica fortaleceram ainda mais seus atributos de liderança, contribuindo para a construção de ambientes, controlando as emoções pessoais e dos grupos, a fim de transformar o pensamento coletivo, para alcançar os objetivos estratégicos e cumprir a complexa tarefa de conduzir uma Secretaria de Segurança Pública Estadual.

Palavras-chave: Liderança Estratégica, Pensamento Estratégico e Segurança Pública Estadual

## EXECUTIVE SUMMARY

Currently, a significant amount of military personnel occupies charges in the Federal and State Public Security. This stems from the credibility built by our predecessors and by the current leaders of our Force, which creates a great feeling of confidence in Brazilian Society and in the political class, leading military leaders to assume strategic positions in those governments.

These new challenges require the military to have a series of Strategic Leadership attributes to overcome the idiosyncrasies of this new organization. This work aims to verify how these attributes built within the Armed Forces can help Military Chiefs who occupy positions in State Public Security to establish the same level of leadership, influencing the members of this new complex environment with the same effectiveness.

Initially, a doctrinal discussion will be held presenting the characteristics and procedures that should be performed by strategic leaders, according to a theoretical view based on academic research on the subject.

To contextualize this theoretical part, we will analyze the data obtained in questionnaires presented to Army General João Camilo Pires de Campos, who currently holds the position of Secretary of Public Security of the State of São Paulo and to Division General Richard Fernandez Nunes, who held the position of Secretary of Public Security of the State of Rio de Janeiro, during the Federal Intervention in 2018.

From this analysis, among several experiences presented, it was evident that the attributes developed within the Armed Forces contributed greatly to the performance of their functions. These generals highlighted that tools such as Emotional Intelligence, Strategic Thinking, Strategic Planning and Strategic Communication further strengthened their leadership attributes, contributing to the construction of environments, to the control of personal and group emotions, in order to transform collective thinking, generating credibility and efficiency in the complex task of running a State Public Security Secretariat.

Keyword: Strategic Leadership, Strategic Thinking and Public State Security

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura – Etapas do processo de desenvolvimento da Liderança Estratégica.....10

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

VUCA      volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.

IP          Instrução Provisória

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
2	<b>DISCUSSÃO DOUTRINÁRIA</b> .....	11
3	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	17
4	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	20
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	21



## 1. INTRODUÇÃO

Liderança é Poder. (Nye Jr, 2008)

As Forças Armadas brasileiras são instituições nacionais, permanentes e regulares, que têm como missão constitucional zelar pela defesa da Pátria, pela garantia dos Poderes Constitucionais e, por iniciativa destes, da Lei e da Ordem. (CF,1988) Dessa forma, Exército, Marinha e Aeronáutica, por muitas décadas, defenderam a soberania nacional e a paz social do Brasil. Vários episódios da história exigiram a participação dos militares brasileiros, cito, a participação dos “Pracinhas” da Força Expedicionária Brasileira, na Segunda Grande Guerra Mundial, a participação da Missão de Paz de Suez e mais recentemente na Missão de Paz para Estabilização do Haiti. No contexto de Garantia da Lei e da Ordem, o Exército foi chamado por diversas vezes, conforme preceve o Artigo Nr 142 da Constituição Federal, e sempre contribuiu para a segurança da população brasileira.

Ainda atuando em ações subsidiárias muitos militares participaram e coordenaram os “Grandes Eventos” que ocorreram no Brasil, tais como, a segurança da visita do Papa Francisco XVI, a Reunião de Chefes de Estado (Rio + 20) e várias competições desportivas de nível internacional, culminando com os Jogos Olímpicos e Parolímpicos (Rio – 2016). De forma similar, em 2018, além da atuação decisiva na desarticulação da Greve dos Caminhoneiros que pararam todo o país, o Exército atuou como protagonista na Intervenção Federal no Rio de Janeiro. Nesta oportunidade, um General do Exército recebeu a função de Interventor Federal, com prerrogativas de Ministro de Estado, e outro assumiu o cargo de Secretario de Segurança Pública do Rio de Janeiro, com a missão de estabelecer no Rio de Janeiro um ambiente seguro e estável, além de reestruturar a Polícia Militar do Estado, o que foi cumprido com grande êxito. Finalmente, com a assunção de Jair Messias Bonsonaro a Presidência da República vários militares passaram a assumir cargos no primeiro escalão do Governo Federal, além de funções em Secreterias de Segurança Pública Estadual.

Desde a época de Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, General invicto, Patrono do Exército Brasileiro, a credibilidade das Forças Armadas vem se fortalecendo, pois sempre atuaram com bravura, lealdade, disciplina, integridade, honra, coragem moral e amor a Pátria. Esta credibilidade construída por nossos

antecessores e pelos atuais líderes de nossa Força estabeleceu sentimento de confiança pela sociedade brasileira e pela classe política, levando chefes militares a assumir cargos estratégicos na Segurança Pública.

Todos estes cargos possuem características semelhantes, são estratégicos e obrigam aos militares a possuírem uma série de atributos de Liderança Estratégica para sobrepujarem aos desafios da organização. É bem verdade, que a maioria dos cargos são ocupados por Generais, que possuem vasta experiência e grande profissionalismo, porém, o ambiente civil e a cultura institucional da Segurança Pública são diferentes do ambiente e da cultura militar dos discípulos de Caxias.

A metodologia empregada será baseada em pesquisa qualitativa e documental, explorando a base doutrinária existente e a emissão de um questionário aos militares que já ocuparam cargos na segurança pública estadual. Dessa forma, este trabalho visa estudar de que forma os atributos da Liderança Estratégica auxiliaram os Chefes Militares a atuarem na Segurança Pública Estadual, observando as práticas de liderança estratégica utilizadas por militares que já ocuparam cargos de Secretário de Segurança Pública Estadual.

## 2. DISCUSSÃO CONCEITUAL

Não peço desculpa pela quantidade de citações que o leitor encontrará, pois é impossível escrever sobre tal assunto sem colher flores dos jardins de grandes pensadores e líderes, que nos legaram seus conhecimentos e experiências. Na verdade, eu chegaria ao ponto de dizer que não há e não pode haver qualquer originalidade considerável num trabalho que se preocupa de um assunto para o qual os mestres, filósofos e líderes preeminentes do passado dedicaram suas vidas. (ROSKILL, 1964, p.14)

Um das grandes preocupações na atualidade, tanto das Forças Armadas, quanto na Segurança Pública é a formação de líderes. O modelo de liderança militar foi utilizado por muitas décadas, porém nos dias atuais, onde vivemos a globalização e a inundação tecnológica, a busca da liderança requer novas abordagens. O manual americano "Estrategic Leadership Primer", 2010, define o mundo como *VUCA* (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity), traduzindo para o português; volátil: altas taxas de mudanças do meio-ambiente; incerto: não se sabe quais serão as mudanças no futuro; complexo: grande dificuldade de entender as múltiplas variantes do ambiente; e ambíguo: que permite diferentes interpretações. Essas atuais características do mundo se confrontam com os aspectos culturais da sociedade, transformando o pensamento coletivo das instituições. E neste ambiente, onde vários fatores atuam, as decisões devem ser tomadas para que instituições sobrevivam e conquistem poder.

Neste contexto, 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, conforme retratado no esquema abaixo.

Figura: **PROCESSO DE DECISÃO DO LÍDER**



(Fonte: o autor)

Ao observarmos o Processo de Decisão do Líder (PDL), verifica-se claramente três fases. A primeira onde se analisa todos os fatores envolvidos no problema, a política da instituição, onde estão definidos os objetivos fundamentais e traçadas as metas a atingir. Ainda nesta fase é importante entender a cultura da organização e quais são os valores da equipe. A segunda fase onde é feito o planejamento e se toma a decisão, neste momento todos os holofótes se viram para o líder e ele terá que possuir coragem moral para tomar as decisões. Por último, na terceira fase são transmitidas as decisões. Esta fase envolve uma série de atividades para que o grupo entenda o que realmente se quer e que tenha ou se estabeleça uma disciplina intelectual para se realizar as tarefas, sendo por influência ou por intimidação.

No âmbito das Forças Armadas esse assunto foi amplamente estudado e consolidado na IP 20-10 Liderança Militar. Esta instrução provisória cita a liderança estratégica como típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da instituição. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada e planejam a alocação dos desafios futuros.

Segundo Nye Jr, 2008, poder e liderança caminham juntos e cita três tipos de poder. O poder Duro, o Brando e o Inteligente. O poder Duro seria baseado em incentivos e punições, o poder Brando baseado na capacidade de modelar as preferências alheias e o poder Inteligente se resume na combinação de ambos os poderes em uma estratégia eficaz. Para Nye, empregando estes poderes os chefes conquistarão a liderança conforme a necessidade, a cultura da organização ou a personalidade dos integrantes da equipe. (Nye Jr, 2008)

Segundo IP 20-10 Liderança Militar, o Líder Estratégico deve possuir atributos importantes ou adquiri-los para que possa influenciar seus subordinados. Tais como:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| - Inteligência                | - Conduta Irrepreensível                     |
| - Comunicação                 | - Mestre na arte da estratégia               |
| - Visão                       | - Conhecedor da História                     |
| - Habilidades organizacionais | - Confortável na complexidade                |
| - Habilidades Políticas       | - Alta resistência ao stress físico e mental |
| - Inteligência Contextual     | - Habilidades mentais                        |
| - Coragem Moral               | - Exemplo                                    |

O historiador William Addleman Ganoë transformou os princípios de comando do famoso General americano Douglas MacArthur, em 17 perguntas, que foram empregadas por muitos Generais na Segunda Guerra Mundial e pelos instrutores em West Point, a chamada “A Doutrina de MacArthur”.

1. Eu desestimulo ou estímulo e fortaleço meus subordinados?
2. Tenho coragem moral para livrar-me de subordinados que se mostram, sem dúvida, ser inconvenientes?
3. Tenho feito tudo ao meu alcance, encorajar, incentivar e estimular, para salvar os fracos e os que estão errando?
4. Conheço o nome e o caráter do máximo de subordinados pelos quais sou responsável? Eu os conheço bem?
5. Estou amplamente familiarizado com as técnicas, necessidades, objetivos e administração do meu trabalho?
6. Perco minha paciência com as pessoas?
7. Ajo de maneira a fazer com que meus subordinados queiram me seguir?
8. Delego tarefas que deveriam ser minhas?
9. Centralizo tudo e não delego nada?
10. Desenvolvo meus subordinados, atribuindo-lhes o máximo de responsabilidade pelas quais possam responder?
11. Interesse-me pelo bem estar pessoal de cada subordinado como se fosse um membro de minha família?
12. Inspiro confiança ao falar e agir com calma, ou sou inclinado, a irritabilidade?
13. Sou um exemplo constante a meus subordinados no que se refere ao caráter, apresentação pessoal, conduta e cortesia?
14. Tenho tendência a ser amável com meus superiores e mesquinho com meus subordinados?
15. Minha porta está aberta a meus subordinados?
16. Penso mais em posição do que em trabalho?
17. Corrijo meus subordinados na presença de outras pessoas?

(Kinni, 2008)

Estes são alguns questionamentos para auxiliar o líder a fazer uma auto-análise do correto emprego dos atributos da liderança. Existe ainda, algumas outras capacidades que podem ser utilizadas para desenvolver e potencializar os atributos necessários para que os chefes se tornem líderes.

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. “Pensar estrategicamente é a arte de superar um adversário sabendo que ele está tentando fazer a mesma coisa com você”. (Dixit/Nalebuff, 1991) Com esta importante ferramenta o líder entenderá melhor o ambiente onde se encontra sua instituição. Segundo Kinni, 2008, o ambiente em que uma organização está operando deve também influir numa estratégia. Em resumo, líderes não podem criar estratégias bem sucedidas em um vácuo. (Kinni, 2008)

O Pensamento Sistêmico é pensar no todo. O todo é mais importante que a soma de todas as partes. É se basear no conceito de que tudo na vida está conectado e tudo faz parte de um sistema. Assim os relacionamentos possuem maior importância que os contatos bilaterais, as redes possuem papéis prioritários perante a hierarquia, os planejamentos buscam aprimorar os processos, cada vez mais complexos, para facilitar o inter-relacionamento das estruturas. (Dixit/Nalebuff, 1991)

O Pensamento Crítico é a habilidade de blindar nosso pensamento das análises feitas pela mente coletiva e avaliar as questões sem interferências, tendências ou crenças externas, criando os próprios argumentos e conclusões. O pensamento crítico combate o dogmatismo, “sempre foi assim”, buscando uma interpretação e avaliação ativa, sem emoções, fortalecendo assim a razão. (Dixit/Nalebuff, 1991)

Segundo Pereira (2011), quando se depara com uma nova situação deve-se realizar algumas perguntas importantes para o exercício do Pensamento Crítico.

- Qual o objetivo do apresentador?
- Por que isto é importante?
- Quais são os problemas ou questões apresentadas?
- Quais são as suposições feitas? (tendências, preconceitos, paradigmas, valores)
- Quais os conceitos básicos apresentados?
- Que ponto de vista é apresentado?
- Que informação ou evidência é apresentada?
- Quais as conclusões obtidas?

- Quais são as implicações?
- A apresentação/discussão mudou meu ponto de vista? Como?
- Que perguntas/dúvidas ainda tenho?

(Pereira, 2011)

O Pensamento Criativo é, ainda, um processo para gerar novas ideias valiosas e necessárias. Pode ser resultado de processos individuais ou coletivos. Este pensamento busca a disposição para quebrar paradigmas, quebrar regras e assumir riscos com o objetivo de propor novas soluções. Nesta situação, os líderes devem desafiar a mente coletiva e usar a imaginação para se contrapor as crenças e suposições. É uma das várias formas nas quais se manifesta o ato de pensar. Pode ser a partir de ideias básicas e conhecidas, sugerindo novas ideias com possibilidades de mudança nas antigas. (Dixit/Nalebuff, 1991)

Outra ferramenta fundamental é o Planejamento Estratégico. Segundo Chiavenato, “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. Ele somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em mutirão permanente e orquestrado”. (Chiavenato, 2004)

A Inteligência Emocional auxilia o líder a usar suas emoções, ou seja fazer com que as emoções trabalhem a seu favor. Segundo Goleman (2011), é uma característica que todos os líderes mais eficazes da história possuem. Este mesmo autor acrescenta que a inteligência emocional mostrou-se duas vezes mais importante que qualquer outra habilidade para os cargos mais altos dentro de empresas. Neste ambiente *VUCA* avulta de importância que o líder possua este atributo para poder digerir as informações e possa gerenciar as crises com inteligência, propondo soluções e influenciando sua equipe.

A Comunicação Estratégica pode ser definida como a comunicação integrada, sincronizada e alinhada com as ações realizadas por uma organização para atingir seus objetivos. Pressupõe a combinação das práticas adotadas no âmbito da comunicação social tradicional com relações institucionais sistematizadas e com o emprego das mídias digitais, aí incluídas as mídias e redes sociais.” (Nunes, 2019).

Outro conhecimento fundamental é o da Propaganda, que será usado para a difusão da informação, idéia ou doutrina, visando gerar emoções, provocar atitudes, influenciar opiniões ou dirigir o comportamento de indivíduos ou grupos. Usado também para construir a imagem de líderes. “Os líderes carismáticos, quase que invariavelmente, cultivam e administram tal imagem” (Kinni, 2008). E da mesma forma, a Contrapropaganda com a finalidade de rebater e neutralizar a propaganda adversa.

Concluindo parcialmente, ficou evidente que existe uma farta literatura sobre o assunto, fruto da experiência de diversos de líderes que conduziram nossa humanidade. Dessa forma, seria impossível apresentar toda a teoria existente sobre o tema, pois o estudo da liderança se confunde com o estudo da história. Todas as decisões tomadas por líderes estratégicos na evolução da humanidade, que modificaram o rumo das civilizações, proporcionaram o surgimento de novos ensinamentos para o fortalecimento dos atributos da Liderança Estratégica.



### 3. ESTUDO DE CASO

Para este estudo de caso observou-se os dados obtidos em questionários apresentados a dois Generais que ocuparam e ocupam cargos na Segurança Pública Estadual. Foram realizadas perguntas com o objetivo de verificar como os atributos da Liderança Estratégica foram colocados em prática durante sua missão, além de buscar ensinamentos decorrentes dessas experiências. Foram os Generais:

- General de Exército João Camilo Pires de Campos, antigo Comandante Militar do Sudeste. Atualmente ocupa o cargo de Secretário de Segurança Pública do Estado São Paulo.

- General de Divisão Richard Fernandez Nunes, que ocupou o cargo de Secretário de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, durante a Intervenção Federal em 2018. Atualmente é chefe do Centro de Comunicação Social do Exército.

Inicialmente foram apresentados dez atributos escolhidos pelo autor, para que os Generais escolhessem como fundamentais para os Líderes Estratégicos. Foi solicitado aos Generais que colocassem em ordem de prioridade, sendo que em uma primeira questão seria para a atuação em ambiente militar e em segunda questão, para cargos na Segurança Pública. Para o ambiente Militar, no universo das cinco primeiras prioridades escolhidas, foi senso comum entre os Generais, os atributos, exemplo e capacidade de gerenciar problemas. Já para os cargos na Segurança Pública, as primeiras prioridades para os dois Generais foram: a inteligência emocional e a comunicação. Nesta primeira resposta, se observa a necessidade de emprego de atributos diferentes entre o ambiente militar e o civil, obrigando o líder a se adaptar a novas situações. Observou-se então, que no ambiente civil, onde o cenário é mais complexo, devido a diferentes características de seus integrantes e valores conflitantes, torna o grupo mais heterogêneo, o que requer a capacidade de controlar as emoções pessoais e do grupo, além do poder da comunicação para transmitir a informação com segurança, a fim de conquistar o respeito e influenciar o comportamento.

Na sequência, foi abordado o papel do líder. Um general citou que o líder estratégico deve ser capaz de induzir os seguidores a transcender interesses particulares em prol de propósitos mais importantes para o grupo. Para outro General, o líder deve ser capaz de transformar a visão do grupo em relação a instituição. Dentre as três primeiras alternativas assinaladas, todas foram

relacionadas com a capacidade do líder de mudar o modo de pensar de sua equipe. Mudar a visão e influenciar o pensamento são ao mesmo tempo as tarefas principais e mais complexas que o líder pode ter, pois para mudar o modo de pensar de uma pessoa requer uma grande habilidade construída com vários atributos de liderança, tais como confiança, profissionalismo, coragem, entre outros. Se observarmos a teoria existente sobre o assunto, verificamos que em momentos de crise somente mudando o pensamento coletivo do grupo é que ocorre as transformações necessárias para a instituição sobrepor os desafios.

Outra questão foi sobre os desafios da função de liderança na Segurança Pública. Os dois citaram que a maior dificuldade é moldar a cultura e construir relações entre os integrantes do grupo, haja vista a estrutura heterogênea das instituições. Uma análise simples e objetiva sobre esta questão é que os líderes transformam a cultura da organização, já os gestores trabalham com a cultura estabelecida.

Com relação a ligação entre liderança e poder através da teoria que aborda a liderança baseada no Poder Duro, Brando e Inteligente. De forma unânime foi escolhido a utilização do Poder inteligente que combina o emprego de incentivo e punições com a habilidade de modelar as preferências alheias de forma que os integrantes da equipe façam exatamente o que foi determinado pelo líder.

Prosseguindo no estudo, foi solicitado aos Generais duas capacidades que podem potencializar os atributos do Líder Estratégico. Cada General citou duas capacidades distintas. O primeiro citou a Inteligência Emocional e o Pensamento Estratégico, já o segundo, elencou o Planejamento Estratégico e a Comunicação Estratégica. Podemos observar que todas estas quatro capacidades possuem uma relação com as etapas do processo de condução do trabalho do líder visto na Figura 01, da discussão conceitual. Na primeira etapa, o líder deve entender o ambiente onde sua Instituição está inserida, saber a política e as metas de sua instituição e as características culturais de seus integrantes, nesta etapa para potencializar os atributos do líder, ele empregará a Inteligência Emocional e o Pensamento Estratégico. Na segunda etapa, o líder empregará o Planejamento Estratégico e após tomado a decisão, na terceira etapa, a Comunicação Estratégica auxiliará o líder a influenciar e conduzir sua equipe.

Finalmente, foi solicitado aos Generais a escolha de um atributo, aptidão ou capacidade relevante para auxiliar no exercício do líder no cargo da Segurança

Pública. Foi obtido duas respostas distintas. Uma resposta ressaltou a importância da comunicação, e outra a capacidade de construir ambientes, sendo que ambos acrescentaram a necessidade do líder conhecer a cultura da organização.

Podemos concluir na análise dos questionários, que a prática da liderança estratégica é uma atividade complexa, que requer um esforço do líder para entender as barreiras que impedem os indivíduos e os grupos de se harmonizarem em um entendimento comum, quebrando estas barreiras e tornando o grupo coeso para que os objetivos estratégicos se cumpram, sem que as vaidades do poder político corrompa seus integrantes e comprometa a instituição.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente na Segurança Pública representa um extrato do mundo *VUCA*. Ocupar um cargo de chefia neste cenário é um desafio para qualquer membro da sociedade. Conforme vimos neste estudo, o líder estratégico possui grande responsabilidade e para isso ele deve desenvolver atributos fundamentais para fortalecer sua capacidade de influenciar pessoas e conquistar os objetivos traçados pela Instituição.

“Lutar e vencer todas as batalhas, não é glória suprema. A glória suprema consiste em quebrar a resistência inimiga sem lutar”. (Sun Tzu, 2002). O líder deve quebrar as resistências e condizir sua equipe na busca dos objetivos traçados. Deve usar ferramentas como a Inteligência Emocional, Pensamento Estratégico, Planejamento Estratégico e Comunicação Estratégica. Com elas, ele construirá ambientes, verificará valores que devem ser fortalecidos, transformará o pensamento coletivo, para que suas ações mudem atitudes, opções e comportamentos, influenciando o grupo.

A história nos mostra que as decisões de líderes estratégicos afetaram milhares de pessoas, tornando sonhos ou pesadelos em realidade. Os militares por sua credibilidade e experiência são constantemente requisitados a estes desafios. Quanto mais atributos de liderança possuírem mais fácil cumprirão esta missão, mantendo o legado dos antecessores e contribuindo para a liberdade e a segurança da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. **Instrução Provisória P 20-10 Liderança Militar**. 1ª Edição, 1991.
- \_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-03.103 Manual de fundamentos: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília, DF, 2017.
- \_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. **EB70-MC-10.230 Manual de Campanha: Operações Psicológicas**. Brasília, DF, 2018.
- BRASIL, **Constituição Federal** (1988), Brasília: Edição atualizada em 1996, Centro Gráfico do Senado Federal.□
- CLAVELL, James. **A Arte da Guerra de Sun Tzu**. São Paulo: Record, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIXIT, Avinash; NALEBUFF, Barry. **Thinking Strategic**, EUA: W.W. Norton & Company, 1991.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- NUNES, Richard Fernandez. **A Comunicação Estratégica do Exército e a Dimensão Informacional**. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. v-xi, setembro/dezembro 2019.
- NYE JR, Joseph S. **O Talento para Liderar**. Best Seller, 2011.
- KINNI, Theodore e Donna. **MacArthur, Lições de Estratégia e de Liderança**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2008.
- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987.
- PEREIRA, General de Brigada Sergio José, antigo comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), 2011.
- ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1989, p.14-142.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Strategic Leadership Primer**, 3rd Edition. War College, 2010.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy**. 3. ed. US Joint Forces Command: Joint Warfighting Center, 2010.