

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

Cel Cav JAIRO **BADARACO** FAGUNDES

**O papel da Liderança Estratégica no cenário político  
atual.**



Rio de Janeiro  
2020



Cel Cav JAIRO **BADARACO** FAGUNDES

## **O papel da Liderança Estratégica no cenário político atual**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para a matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel R1 ROGÉRIO DE AMORIM GONÇALVES

Rio de Janeiro  
2020

F156p Fagundes, Jairo Badaraco

O papel da Liderança Estratégica no cenário político atual. / Jairo Badaraco Fagundes. —2020.  
34f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Rogério de Amorim Gonçalves.  
Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.  
Bibliografia: f. 34.

1. LIDERANÇA MILITAR. 2. LIDERANÇA MILITAR – NÍVEL ESTRATÉGICO 3. LIDERANÇA ESTRATÉGICA. 4. LÍDERES ESTRATÉGICOS I. Título.

CDD 355.330 41

Cel Cav JAIRO **BADARACO** FAGUNDES

## **O papel da Liderança Estratégica no cenário político atual.**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de setembro de 2020.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Cel R1 ROGÉRIO DE 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 Jair Rodrigues Cruz Junior - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



## SUMÁRIO EXECUTIVO

A liderança militar possui um cabedal extenso de componentes, processos e formas de conduta onde o líder consegue, mediante influência sobre o grupo, atingir os objetivos militares. Este trabalho evidencia que as noções descritas nos conceitos de liderança militar no nível estratégico, caracterizam, em grande parte, o escopo de uma liderança estratégica, conforme explorado na literatura contemporânea, onde vários autores descrevem o perfil, as competências e características do líder estratégico, além dos valores, sendo estes o elo de ligação, entre as lideranças militar e a estratégica. Seguindo o raciocínio apresentado numa pesquisa qualitativa, uma vez que o assunto tratado é de difícil mensuração numérica, bem como a representação do fenômeno deve ser reproduzido no contexto real de utilização, o estudo permitiu concluir a forma como a Liderança Militar no nível estratégico, pode influenciar na formação de líderes estratégicos para a sociedade brasileira, como gestores públicos e privados. Trilhando por este caminho de entendimento, será estudado de que forma a liderança poderá ser utilizada na Estratégia de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), esta última sendo utilizada como referência objetiva, segundo o diagnóstico e os desafios contidos em seu texto.

**Palavras-chave:** Liderança militar; liderança militar nível estratégico; liderança estratégica; líderes estratégicos.

## RESUMEN EJECUTIVO

El liderazgo militar tiene un amplio cuerpo de definiciones, procesos y formas de conducta donde el líder puede, a través de la influencia sobre el grupo, lograr objetivos militares. Este trabajo mostrará que las nociones descritas en los conceptos de liderazgo militar a nivel estratégico, caracterizan el alcance del liderazgo estratégico, como se explora en la literatura contemporánea, donde varios autores describen el perfil, las habilidades y las características del líder estratégico, además de los valores, estos son el vínculo entre el liderazgo militar y estratégico. Siguiendo el razonamiento presentado en una investigación cualitativa, dado que el tema tratado es difícil de medir numéricamente, y que la representación del fenómeno debe reproducirse en el contexto real de uso, el estudio permitió concluir cómo el Liderazgo Militar puede influir en la formación de líderes estratégicos para la sociedad brasileña, como gerentes públicos y privados. Siguiendo este camino de comprensión, se estudiará cómo se puede usar el liderazgo en la Estrategia de Desarrollo Económico y Social (ENDES), esta última como referencia objetiva, de acuerdo con el diagnóstico y los desafíos contenidos en su texto.

Palavras clave: liderazgo militar; nivel estratégico liderazgo militar; liderazgo estratégico; líderes estratégicos.



## 1. INTRODUÇÃO

A Eficiência administrativa do Estado depende da qualidade de sua organização e gestão. Ainda sobre isso, Bresser-Pereira (2004), descreve que o Estado moderno brasileiro, começou com uma administração patrimonial, na qual se confundia o patrimônio público com o privado, evoluindo de tal forma que a reforma da gestão pública criou novas instituições, que passaram a adotar novas práticas, permitindo transformar os burocratas clássicos em gestores públicos.

Nessa linha de raciocínio, Bresser-Pereira (2004), reitera que a organização do Estado passaria a necessitar de um grupo altamente capacitado de gestores, que deveria ser tão responsabilizável no plano democrático, quanto autônomo no plano gerencial.

Bresser-Pereira (2004) se refere, nestas afirmações, à grande reforma administrativa, ocorrida no decorrer da história recente do Brasil que resultou na adoção da administração pública gerencial.

Uma pesquisa apresentada por Oliveira *et al.* (2010), durante levantamento empírico de dados, ao analisar a ligação entre políticas públicas e a condução destas por líderes competentes, a temática da liderança emergiu, em seus mais variados aspectos, como fator fundamental de êxito, para a “transição em andamento, relacionada à gestão pública brasileira”.

A história nacional de planejamento governamental não é recente. Nas décadas de 1940-1970, o Brasil teve uma vasta e rica experiência nessa área. Após este período, durante o decorrer dos anos 1980 e 1990, o combate à inflação, a estabilidade econômica e a reestruturação do Estado se tornaram prioridades. (ENDES, 2019).

A ENDES (2019) defende a necessidade de adoção de uma gestão estratégica, quando coloca que o planejamento atual, diferentemente daquele das décadas de 1940-1970, cujo foco era prioritariamente o desenvolvimento econômico e de infraestrutura, deverá incorporar todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, incluindo de forma integrada às questões sociais.

Paralelo ao apresentado acima, como um fator de sucesso para o êxito na evolução da administração pública, cita-se o fenômeno da Liderança, segundo o manual C 20-10 (2011), na mais pura essência, dando ênfase à liderança militar no mais alto nível, tendo o cuidado em citar as competências do Líder.

Deste entendimento, de lançar mão do uso da liderança como ferramenta para a melhoria administrativa em busca de resultados para o bem comum, segue-se o raciocínio em focar a possibilidade de enxergar a Liderança Militar dentro do escopo da Liderança do nível Estratégico.

Então, o compasso histórico acena cada vez mais, analisando cenários internos, externos e prospectivos, para a consolidação da implementação dos princípios de gestão estratégica na administração pública federal e nas empresas privadas de sucesso.

A liderança, conforme tem sido constatada na literatura contemporânea e em vários diagnósticos de desempenhos organizacionais, se sobressai como uma ferramenta que viabiliza não somente a confecção, mas também a consecução das estratégias governamentais, para cumprir o papel do Estado, cujo principal objetivo é o Bem Comum.

Este trabalho tem como objetivo estudar o conceito de liderança militar, dentro do escopo que abrange a sua teoria e os seus níveis, relacionando esta liderança com a liderança estratégica. Propõem ainda, demonstrar que as noções de liderança militar no nível estratégico, segundo definido no manual C 20-10 (2011), caracterizam uma base perfeita e um firme alicerce de uma liderança estratégica, conforme evidenciado no estudo da literatura contemporânea, em relação aos valores, às características e competências necessárias a um líder.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia que será utilizada é a taxonomia definida por Vergara (2009). A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que o assunto tratado é de difícil mensuração numérica, bem como a representação do fenômeno deve ser reproduzido no contexto real de utilização.

Quanto à finalidade, o presente trabalho é exploratório, haja vista a inexistência, salvo outro juízo, de estudo de abordagem semelhante; descritivo, devido ao fato do assunto ser de grande particularidade técnica; e, ainda, aplicado, pela possibilidade de evidenciar abordagens que podem propor evoluções e aprimoramentos do assunto.

Os meios de investigação serão as pesquisas bibliográfica e documental, consultando artigos consagrados, documentação interna e oficial do Exército

Brasileiro e artigos de periódicos especializados em Administração Pública, impressos ou digitais.

O universo considerado na presente pesquisa é a administração nível federal/ estadual, no âmbito do texto da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Inicialmente, por meio da revisão literária, será analisada na atualidade, a presença dos pressupostos da Liderança Estratégica inserida na Liderança Militar nos manuais e artigos. Posteriormente, serão analisados os diagnósticos, os desafios e as orientações contidas na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, obtendo assim uma série de itens, onde a Liderança pode servir de instrumento para alcançar melhores índices na administração pública.

Por fim, será buscada uma proposta de aspectos ligados à Liderança, formando dois grupos de pilares da liderança: os pilares fundamentais e os complementares, definindo as principais características e atributos do líder na administração pública atual.

Assim, espera-se concluir o trabalho identificando novos e relevantes aspectos ligados ao tema.

Em termos de referenciais de pesquisa sobre o assunto, foram pesquisados, na literatura contemporânea sobre liderança, as seguintes obras, dentre outras citadas no item referência bibliográfica: Hunter (2004); Goleman (2015); Kinny (2008) e Novo (2008).

As limitações do método são elencadas em função da impossibilidade de se reproduzir o estudo em ambiente controlado. Destacam-se, ainda, a pequena literatura científica acerca do tema, que empobrece o Referencial Teórico, bem como a dificuldade da caracterização do ambiente proposto pela ENDES. Ainda assim, acredita-se que a metodologia escolhida é adequada e permite a realização do estudo.

As considerações de liderança que se conclui referentes à ENDES, servem de forma de raciocínio e amostragem de estudo para outras Estratégias do Estado Brasileiro.

O trabalho irá apresentar a adequabilidade do estudo da Liderança Militar, mais especificamente no nível estratégico, definido no manual C 20-10, inserido como possível base e alicerce da Liderança Estratégica e também possível emprego na gestão pública.

Visa também expor a bibliografia, que indique que a Liderança Militar no nível em questão, proposta e exercida na Instituição Exército Brasileiro, está perfeitamente inserida, com ajustes, à realidade da Liderança Estratégica propagada no meio civil.

Assim sendo, serão descritos os fundamentos de Liderança, as capacidades e características do Líder necessárias na atualidade. Tais fundamentos serão separados neste trabalho, em dois pilares de liderança: fundamentais e complementares.

Diante do exposto, este trabalho definiu o seguinte problema:

De que maneira pode-se utilizar a Liderança Estratégica, alicerçada pela liderança militar nível estratégico, nos gestores públicos nível político/estratégico, tendo como referência a Estratégia de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil?

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 Os Conceitos de Liderança Militar e de Liderança presente na literatura contemporânea**

No intento de iniciar o raciocínio, visando responder a pergunta do problema, cabe um estudo das definições mais elementares de liderança militar e da liderança na mais pura concepção.

A definição apresentada no Manual C 20-10 (2011) é o passo inicial para que o presente trabalho cumpra seus objetivos: liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder.

Na literatura contemporânea, Hunter (2004) inicia sua obra com a seguinte definição de liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O fenômeno da liderança, segundo o C 20-10 (2011) só ocorre, quando quatro fatores sempre estarão presentes em sua manifestação: uma situação, um líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

Nesta linha de entendimento, Hunter (2004) explora algo similar, quando se expressa quanto aos relacionamentos do líder, afirmando que a chave para a

liderança é executar tarefas (em uma situação), enquanto se constroem os relacionamentos.

Como resultado, Hunter (2004) apresenta de forma semelhante, os quatro componentes de relacionamento da liderança, dentro das situações: o líder; os clientes; os empregados (associados); os supervisores; os gerentes intermediários (cadeia de liderança) e os superiores (presidente e vice-presidente).

Novo (2008) também considera que a liderança ocorre quando se tem um líder que exerça a influencia sobre os liderados, que saiba extrair das inter-relações estabelecidas entre ele e sua equipe, a sinergia necessária para obtenção de resultados eficazes.

A partir deste ponto, Novo (2011) define:

*Nesse sentido, liderança é entendida por nós como um processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa do líder e seus empregados. Assim entendida como processo, liderança não é fruto apenas do perfil do líder e suas competências, mas também diz respeito ao perfil da equipe e ao contexto organizacional no qual está inserido.*

Então, nota-se que Novo (2008) opta por enfatizar que a liderança é um processo, combinando três elementos, algo muito próximo do C 20-10 (2011): o perfil do líder, o perfil da equipe e o contexto organizacional.

Em sequência, o C 20-10 (2011), após apresentar os componentes da liderança, assim define liderança militar: Esta 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.

Para melhor entendimento quanto aos relacionamentos interpessoais e o fenômeno da liderança, ainda no C 20-10 (2011), encontra-se a definição de liderança direta, como o próprio nome indica, a qual ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados. Isso cria laços de confiança sólidos e duradouros que são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados.

Segue-se então o entendimento de liderança indireta, visando alicerçar o enquadramento da liderança em níveis mais elevados de emprego. O C 20-10 (2011) ao abordar a forma indireta de liderar, escreve: na liderança indireta, o líder

exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.

Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças sequenciais.

Numa linha de raciocínio lógico, o C 20-10 (2011) apresenta que, no âmbito da liderança militar, as formas de liderança direta e indireta estarão presentes, em diferentes proporções, nos diversos níveis de comandos, quais sejam: pequenos escalões, organizacional e estratégico.

Da apresentação dos conceitos supracitados, o C 20-10 (2011) define escalão estratégico de liderança:

*A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição.*

Entendendo a definição acima e visualizando a melhor execução de tal liderança em nível estratégico, o C 20-10 (2011), descreve a seguir, os valores, as competências, o ambiente complexo que está inserido, além das elevadas capacidades de argumentação e de inter-relacionamento, tanto entre pessoas como instituições, países etc.

Hunter (2004) aprofunda os conhecimentos de liderança estratégica, propondo uma diferença entre poder e autoridade (moral), com a finalidade de explicar o processo de influência do líder somado ao estabelecimento da cadeia de liderança, nascendo assim, um pressuposto da liderança estratégica. O modo de diferenciar poder de autoridade (moral) é que o poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. Pretensos líderes podem ter cargos de poder porque são parentes ou amigos de alguém com poder de mando, ou ainda por herança financeira, porém isto nunca acontece com a autoridade. A autoridade moral não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada, pois diz respeito ao caráter de um líder e à influência que este estabelece sobre as pessoas.

### **3.2 Valores, competências e características de um líder estratégico**

Kinny (2008), cita que existem três componentes fundamentais para uma

liderança bem sucedida e de longo prazo: valores, visão e proeficiência. A essa afirmação, prossegue argumentando, complementa a noção apresentada de que uma grande liderança é antes de tudo, uma liderança moral.

O C 20-10 (2011) descreve de maneira específica, que os líderes no nível de comando estratégico, enquadrado em um ambiente qualquer, definido tanto de forma interna como externa à instituição, não podem questionar os valores, a formação moral, ao caráter, à ética e ao pundonor militar, que não são “negociáveis”. Nisso, estariam enquadrados: honestidade, lealdade, integridade, dentre outros.

Aproximando a esse enfoque, Oliveira *et al.* (2010), em sua pesquisa publicada junto ao artigo sobre o tema “liderança na gestão pública”, confirma que a maior parte de seus entrevistados expõe que a administração de pessoas constitui importante desafio neste contexto de gestão, considerando que a cultura de uma administração, é formada a partir de valores, processos, normas e sistemas.

Os valores citados no C 20-10 (2011) sendo imutáveis constituem a base em que se desenvolverão as competências específicas necessárias para o desempenho da liderança no nível estratégico. Claramente relaciona os valores como alicerce para as competências e atributos da liderança estratégica.

Nesse complexo processo, ao aproximarmos a noção de liderança com a gestão pública, com a ênfase em valores e formação moral do líder, o C 20-10 (2011) sustenta que 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 são os pilares fundamentais do líder estratégico.

No entanto, o C 20-10 (2011) aprofunda que a liderança ainda deve ser aprimorada, buscando melhoria de forma mais específica, nos relacionamentos funcionais externos; no conhecimento dos sistemas político e social; no relacionamento interpessoal; na visão prospectiva; na persuasão estratégica; na capacidade de comunicação; na flexibilidade para mudanças; e na transformação dos desafios em oportunidades.

Hunter (2004) escreve que liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas, evidenciando a importância do líder estabelecer relacionamentos, uma das primeiras características necessárias para a boa liderança. Salaria que deveria haver uma mudança de pensamento, onde o líder se

concentraria em estabelecer os relacionamentos saudáveis (pautados em valores) e não apenas em tarefas. Estes relacionamentos permitiriam ao líder entender as reais necessidades dos liderados, fazendo parte de um grupo com relacionamentos acolhedores e saudáveis, onde os integrantes se sentiriam valorizados, tratados com respeito, apreciados, encorajados e com seus trabalhos reconhecidos.

Tais ideias foram exemplificadas na citada obra, gerando uma relação direta e positiva entre melhoria das condições de trabalho e sua produtividade.

Kinny (2008) afirma que líderes estabelecem vínculos afetivos entre pessoas, visando integração de grupos e também de instituições, tanto no ambiente interno como externo da organização. Ainda no campo de relacionamentos, merece citação da obra que todos os líderes em sua grande maioria, são subordinados. Então líderes devem saber gerenciar subordinados e superiores, fato de suma importância para um líder estratégico.

Construindo os relacionamentos necessários para a interação entre líder e liderados, dentro da cadeia de liderança estabelecida, a literatura contemporânea cita, de maneira comum, outras características e atributos de um bom líder estratégico: a confiança; o dinamismo; a flexibilidade; a capacidade de comunicação e influência; a empatia; o reconhecimento; o respeito; a abnegação e a pontualidade; a honestidade; o compromisso e a visão prospectiva.

Hunter (2004) cita grande parte dos até aqui, supracitados atributos. Em relação ao dinamismo, explica que é melhor ser o cão-guia de uma matilha, por que ele é quem abre os caminhos, é o primeiro a ver a paisagem e não fica olhando o rabo dos outros o tempo todo. Liderados, clientes e superiores tem necessidades diferentes, por isso o líder precisa ser também flexível. Tal autor escreve que a liderança se exerce em longo prazo, construída sobre uma autoridade moral, mediante influência pessoal do líder, com serviço e sacrifício.

O papel do líder defendido por Hunter (2004) é identificar e satisfazer necessidades legítimas e para isso, este deve ter empatia, o que permitiria entender reivindicações, melhores condições de trabalho e aptidões para determinadas tarefas. Ser reconhecido pelo seu bom trabalho e receber um elogio justo (*feedback*) é uma necessidade humana, todavia o líder deve saber reconhecer de maneira sincera e específica, caracterizando o respeito e a justiça por parte do líder.

O líder ao praticar o respeito, faz com que as pessoas escolham se desejam ou não dedicar-se àqueles que lideram, gerando o comprometimento. Em relação à



pontualidade e abnegação, Hunter (2004) afirma que tudo que o líder faz, ele envia uma mensagem. Se este se atrasa para uma entrevista, uma reunião ou outros compromissos, qual é a mensagem que está enviando aos liderados? Tais argumentos discorrem da importância da atitude moralmente correta dos líderes.

Ao explorar a honestidade e o compromisso, Hunter (2004) é bem claro da importância de ambos, ao colocar que o verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante.

O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados, de modo que se tornem o melhor que puderem. Pode-se constatar que o conteúdo da obra de Hunter (2004) se aproxima substancialmente do descrito no manual C 20-10 (2011).

Em sua obra, Kinny (2008) transcreve palavras do Gen Mc Arthur, onde o mesmo define que sem a capacidade de comunicação, mesmo que um homem tendo discernimento e sábio como Salomão, sua influência é insignificante.

Aprofundando o tema liderança, Kinny (2008) amplia o escopo das características e competências do líder, abrangendo um extenso conteúdo. Cita que para o bem ou para o mal, líderes são os modelos exemplares mais influentes de uma organização, pois comunicam, os valores, as prioridades e as expectativas aos subordinados. Grandes líderes estão à altura de suas palavras.

Um líder, para Kinny (2008) não seria uma competição de popularidade e sim, como responsáveis pelos resultados de uma organização, deveriam impor senso de responsabilidade e exigir resultados de seus subordinados, caracterizando o comprometimento e a busca por metas.

Para o Gen MacArthur, segundo Kinny (2008), em relação às mudanças organizacionais, o dinamismo deveria ser adotado sem perder de vista os valores e tradições, pois tais mudanças ou reformas deveriam ser “evolucionárias e não revolucionárias”.

Na obra de Kinny (2008), o autoaperfeiçoamento e treinamento do líder e liderados, são apresentados de uma forma de elevada importância. Os líderes são os responsáveis pela preparação dos subordinados e o treinamento é um elemento básico da preparação, principalmente quando o orçamento e meios de uma organização estão “apertados”.

Para isso, de acordo com Kinny (2008), o treinamento mais importante era o desenvolvimento da liderança, dentro da cadeia de liderança organizacional. Ainda

quanto à cadeia de liderança, é explorado o conceito de “gerenciamento em profundidade”, anotando que os gerentes (líderes) intermediários jamais devem ser tratados como “lixo organizacional”, pois estes executam e conduzem as estratégias da organização. Neste sentido, é explorado o conceito de delegação, alicerçando o princípio da liderança indireta, descrito no C 20-10 (2011). Delegar corretamente oferece uma série de vantagens, principalmente nas grandes organizações.

Kinny (2008) explica que delegar faz com que os subordinados percebam a confiança que o líder tem neles; melhora o potencial de liderança em toda a cadeia, propiciando o crescimento organizacional e a melhora da *performance*.

Em relação aos valores ainda, Kinny (2008) descreve que o líder estratégico deve adotar e se empenhar para incorporar tais valores em sua vida. Os principais valores, dentre muitos, seriam o dever, a coragem moral e o ideal, pois estes seriam importantes quando se deve manter o rumo certo, no momento em que a implementação de uma decisão se tornava difícil.

Em relação à iniciativa, Kinny (2008) defende que grandes líderes agem antes dos acontecimentos, em vez de agirem em resposta a eles, aproveitando as vantagens inerentes em dar o primeiro passo, estes são precursores.

Um bom líder usa a iniciativa para alcançar objetivos, não para acumular poder e restringir a iniciativa de outros. (Kinny, 2008). De forma similar a Hunter (2004), Kinny (2008), em seus pressupostos, se aproxima muito do conteúdo do manual C 20-10 (2011).

Goleman (2015) explora todo este conhecimento explorado até aqui e ainda expõem claramente as características, valores e atributos de um bom líder estratégico. Nesta obra, nota-se também que há uma relação forte entre liderança e a Inteligência Emocional (IE).

Acrescenta ao que foi estudado que em um ambiente de confiança e equidade, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta. Pessoas talentosas acorrem à organização e não sentem vontade de deixá-la. Também cita que a flexibilidade é um dos seis fatores-chave que o líder pode influenciar o ambiente de trabalho de uma organização: na medida do quanto são livres os funcionários se sentem, proporcionalmente também são para inovar.

Quanto ao reconhecimento, Goleman (2015) cita que quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se importa com o que ele faz, sente-se livre para experimentar e se o líder oferece amplo *feedback* positivo, proporcionando uma

sensação de ter seu esforço reconhecido e recebe uma recompensa pelo trabalho bem feito, atendendo à característica de um líder justo. A maioria dos liderados costuma não receber nenhum retorno sobre seus esforços do dia a dia — ou somente *feedback* negativo. Tal contexto torna as palavras positivas do líder ainda mais motivadoras. O bom líder, ao estabelecer relacionamentos, deve saber ouvir e ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas. Um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso. Assim sendo, o líder aumenta a flexibilidade e responsabilidade de toda a cadeia de liderança, até a base da hierarquia, quando passa a ver as preocupações dos liderados, mantendo o moral elevado.

Finalmente, podemos extrair de Goleman (2015) um importante ensinamento sobre os valores, onde um sinal de quando os “empregos se tornam bons”, é quando passa a existir uma combinação das melhores habilidades das pessoas, mediante profundo engajamento, com foco imerso no trabalho porque estão plenamente alinhados com os valores compartilhados pelo líder e seus liderados.

Do escrito até então, nota-se que Goleman (2015) também apresenta um conteúdo muito próximo do encontrado no C 20-10 (2011), incrementando o conhecimento como um todo, ao relacionar liderança com a Inteligência Emocional.

Além do acervo apresentado até este ponto, nota-se que Novo (2008) apresenta algo muito próximo de Goleman, Hunter e Kinny, mas dá um passo além.

Esse degrau a mais é evidenciado quando cita que pessoas comuns, podem ser reconhecidas como líderes e também concluiu que a capacidade de liderar pode ser desenvolvida, aproximando-se do mesmo conceito defendido no C 20-10 (2011), não estando tal capacidade, ligada apenas às características de ordem social, segundo uma pesquisa conduzida, na obra de Novo (2008).

Do exposto neste capítulo e embasado na bibliografia consultada, este trabalho possibilita enxergar uma separação, por pilares fundamentais e pilares complementares de liderança, as características, os valores e competências do líder estratégico.

Partindo da citação de C 20-10 (2011), os pilares fundamentais da liderança são: 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.

E que os pilares complementares são: 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.

Todos os itens componentes dos dois pilares são citados sem omissões, sendo em maior parte apresentados de maneira plenamente e poucos itens de maneira parcialmente, em: Hunter (2004); Goleman (2015); Kinny (2008) e Novo (2008).

### **3.3 A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL BRASILEIRA (ENDES)**

Segundo Bresser-Pereira (2004), o Estado como organização deve ser formalmente estruturado, para ser efetivo e eficiente. Ainda afirma que deve ser a instituição que organiza a ação coletiva dos cidadãos, de cada Estado-Nação, através da constituição nacional e de todas as demais instituições legais ou jurídicas que cria ou legitima, sendo nessa qualidade o vetor de desenvolvimento social e econômico.

De forma resumida, Bresser-Pereira (2004) descreve desta forma, a relação entre desenvolvimento econômico e social com o Estado:

*Em suma, as instituições estatais são importantes para o desenvolvimento econômico em primeiro lugar porque o Estado, enquanto agente fundamental da ação coletiva é uma instituição capaz de promover uma **estratégia de desenvolvimento**. Por isso, além de defender a concorrência no mercado, as instituições e as políticas econômicas (instituições de prazo mais curto) devem buscar corrigir suas falhas do mercado. As instituições precisam garantir a estabilidade macroeconômica, que não se limita ao controle da inflação, mas inclui o equilíbrio das contas externas, das contas públicas, e um razoável pleno emprego. Desenvolvimento sem o uso o mais completo e o mais eficiente possível dos fatores de produção não faz sentido.*

Do exposto até o presente momento, nota-se a importância em que o Estado Brasileiro tenha definida uma estratégia para o desenvolvimento econômico e social.

Como já citado anteriormente, a história brasileira de planejamento governamental não é recente. Mais especificamente, durante os anos 1980 e 1990, o combate à inflação, a estabilidade econômica e a reestruturação do Estado se tornaram prioridades. (ENDES, 2019).

Em 2019, foi concebida a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES) para o Brasil, no período considerado nos anos de 2020 a 2031, objetivando orientar, articular e influenciar as discussões dos demais instrumentos do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado (planos nacionais, setoriais e regionais e o Plano Plurianual – PPA da União).

A referida estratégia visa o cumprimento da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), no seu art. 174, dispõe: “§ 1º a lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento” onde também os constituintes dispuseram que o planejamento é determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Derivado disso, o Poder Executivo encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei (PL) nº 9.163, de 3 de novembro de 2017, que “dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Dentre outros comandos do PL, destaca-se a definição dos instrumentos que devem compor o planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado: a Estratégia Nacional; os planos nacionais, setoriais e regionais; e o Plano Plurianual – PPA (ENDES, 2019).

A ENDES (2019) define a necessidade de uma gestão estratégica quando coloca que o planejamento atual, diferentemente daquele das décadas de 1940-1970, cujo foco era prioritariamente o desenvolvimento econômico e de infraestrutura, deve incorporar todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, incluindo de forma integrada as questões sociais. Tais questões consistem numa evolução quando une o planejamento econômico, integrando ao desenvolvimento social.

Para que a Estratégia Nacional se concretize, foram traçados desafios e orientações, para a atuação dos diferentes atores, quais sejam: do setor público, do setor privado, da academia, do terceiro setor, de entidades de pesquisa, entre outros. (ENDES, 2019)

Estes desafios e orientações trazem uma visão mais estratégica e norteadora para o que precisa ser feito para o alcance das diretrizes da Estratégia Nacional, não mostrando detalhes e orientações específicas (ENDES, 2019).

Não se pode subestimar, entretanto, a probabilidade da ocorrência de eventos que venham a impactar negativamente a implementação das ações necessárias ao alcance das diretrizes (ENDES, 2019).

Nesta afirmação, entende-se que será necessária a oportunidade do emprego da liderança, frente a fatos impactantes, além da necessidade de formação da liderança em vários níveis.

Importante mencionar neste estudo, que ENDES (2019) integra no seu planejamento, um relatório que contempla a identificação da situação atual do país (onde estamos), por meio de um breve diagnóstico elaborado a partir de indicadores, que neste documento são denominados “índices-chave”, e de megatendências mundiais/nacionais que mostram os rumos vislumbrados para os próximos anos (Megatendências e seus impactos nas políticas públicas).

A junção dos dois dá-se o capítulo “Onde estamos e Megatendências”. Aliado com o Cenário macroeconômico, esta permite a visualização de futuros plausíveis.

Os “desafios” expressam o que deve ser feito para retirar o país do caminho de um futuro inercial para o rumo desejado. Dessa maneira, indicam um caminho a ser perseguido para que se alcance, ao final do horizonte de doze anos, um país mais próximo ao previsto na CF/1988 (ENDES, 2019). Todas estas supracitadas informações são resumidas na figura 01, abaixo:

Figura 01: Metodologia da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social



Fonte: Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

A Estratégia Nacional foi separada por eixos de atuação e estes contemplam, de forma agregada, os setores prioritários que são propulsores do desenvolvimento e da inclusão social dentro do horizonte temporal definido.

Ainda na ENDES (2019), os principais desafios no eixo econômico que deverão ser assumidos pelo país e que a presença da liderança é necessária, são: crescimento do PIB per capita nacional; aumento da produtividade; aproveitamento das potencialidades da força de trabalho; e maior integração global e regional.

A orientação que abre uma brecha para a liderança estratégica está localizada, segundo a ENDES (2019), em aperfeiçoar a gestão das contas públicas, fundamentada na avaliação, no monitoramento e na qualidade do gasto e no estabelecimento de metas e prioridades. De forma mais específica, serão utilizados os índices de competitividade global ao quais serão expostos no próximo item deste trabalho.

Tais gestões pedem a atuação de líderes, os quais deverão possuir características e competências descritas nos pilares fundamentais e nos pilares complementares da liderança, apresentados no capítulo anterior, descritos por Hunter (2004); Goleman (2015); Kinny (2008) e Novo (2008), mas originados exclusivamente no C 20-10 (2011).

Para estes líderes, a ENDES (2019) coloca difíceis desafios, dentre eles: aumentar a produtividade da economia brasileira, onde descreve que a agenda de produtividade é ampla e envolve todos os setores da economia. Na indústria, incorporar apoio à inovação em áreas estratégicas com oportunidades identificadas e a promoção de um ecossistema inovador.

Os desafios do eixo institucional, segundo a ENDES (2019), que deverão ser encarados por líderes preparados, dentre uma gama descritos na referida estratégia, são: melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência e eficácia das ações governamentais, propondo então novas inovações em gestão, onde a liderança estará presente, visando consolidar o papel do país também no âmbito internacional.

Um desafio de grande oportunidade para atuação de líderes é, segundo a ENDES (2019), melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência e a eficácia das ações de governo.

Uma leitura minuciosa na ENDES (2019), principalmente nos seus diagnósticos apresentados, nos desafios dos eixos institucionais e econômicos, evidencia amplo campo de atuação de líderes estratégicos e, se estes trabalharem em alto nível a liderança estratégica, eles que garantirão o que Bresser-Pereira (2004) defendeu sobre o “Bom Estado e Democracia”, onde sinaliza que boas instituições e políticas econômicas, que sejam capazes de promover o desenvolvimento, seria um claro sinal de que teríamos um bom Estado.

Também indicariam que a nação e seu Estado contam provavelmente com um quadro de nível estratégico de servidores públicos capazes de os dirigirem com competência.



#### 4. A LIDERANÇA NO CONTEXTO DA ENDES

##### 4.1 Relações entre os pilares da liderança militar nível estratégico e a literatura contemporânea

Segundo os dados obtidos, na literatura presente neste trabalho, foram evidenciadas e selecionadas competências e características comuns entre a liderança militar no nível estratégico e a liderança estratégica, com enfoque no emprego na administração pública.

Tabela 01 – Resumo dos pilares da liderança militar e da liderança estratégica.

LITERATURA SOBRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA		Hunter (2004)	Goleman (2015)	Kinny (2008)	Novo (2008)
<b>PILARES FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA MILITAR C 20-10 (2011)</b>	Competência profissional	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente
	Visão de futuro	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Coragem moral	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Capacidade de negociação	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Comprometimento	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Senso de justiça	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Caráter	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Iniciativa	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente
	Visão estratégica	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Responsabilidade	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Dedicação e a firmeza de princípios	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
<b>PILARES COMPLEMENTARES DA LIDERANÇA MILITAR NÍVEL ESTRATÉGICO C 20-10 (2011)</b>	Relacionamentos funcionais externos	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente
	Conhecimento dos sistemas político e social	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Relacionamento interpessoal	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente
	Visão prospectiva	Apresentado parcialmente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Persuasão estratégica	Apresentado plenamente	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente	Apresentado parcialmente
	Capacidade de comunicação	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Flexibilidade para mudanças	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente
	Transformação dos desafios em oportunidades	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente	Apresentado plenamente

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 1 acima apresentada demonstra que a Liderança Militar, está muito bem relacionada com a concepção de liderança apresentada na bibliografia contemporânea sobre o assunto, cujos pontos de ligação entre as duas lideranças, são os atributos, valores e competências, subdivididas por este autor, em pilares fundamentais e complementares.

Esta tabela foi concebida da seguinte forma: os pilares descritos na primeira coluna são os atributos, características e competências que foram extraídas do manual C20-10 (2011) e foram subdivididos em fundamentais e complementares, considerando a definição de liderança militar nível estratégico.

Definidos os pilares e todo o conteúdo dos mesmos, estes foram a partir de então, pesquisados e verificados as suas citações de forma plena ou parcial, na literatura contemporânea sobre liderança, as quais definidas nas colunas 2, 3, 4, e cinco, cujas obras pertencem à: Hunter (2004); Goleman (2015); Kinny (2008) e Novo (2008), respectivamente.

O estudo da literatura descrita neste trabalho permitiu identificar todo o conteúdo que formalizará um posicionamento que vai ao encontro do problema apresentado: De que maneira se pode utilizar a liderança estratégica no nível federal da administração pública?

Os pilares fundamentais e complementares de liderança, identificados por este autor e desenvolvidos no presente artigo, são compostos por valores, características e competências do líder, comuns quando identificamos a liderança estratégica. Vale lembrar que todo o conteúdo até aqui apresentado, evidencia que a liderança estratégica pode ser desenvolvida, não sendo algo que esteja fora do alcance de uma pessoa comum.

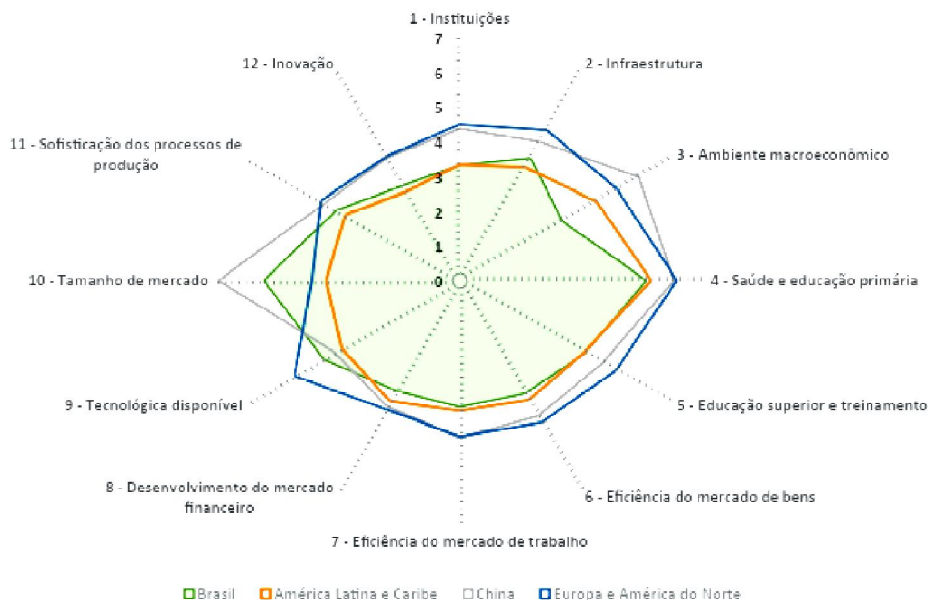
#### **4.2 Diagnósticos e desafios atuais apresentados na ENDES**

Um diagnóstico apresentado pela ENDES (2019) é o ponto de referência que este trabalho tomou como estudo, seguindo um roteiro para atuação dos líderes estratégicos. Nesta gama de informações diagnósticas, ENDES (2019) demonstra no gráfico abaixo, uma comparação do Brasil com o restante do mundo a partir dos pilares de fator positivo para a competitividade do país.

Os fatores apresentados na figura abaixo indicam a posição brasileira atual muito próxima à média da América Latina e Caribe, porém sempre inferiores à média

da Europa e da América do Norte, em especial no caso do ambiente macroeconômico.

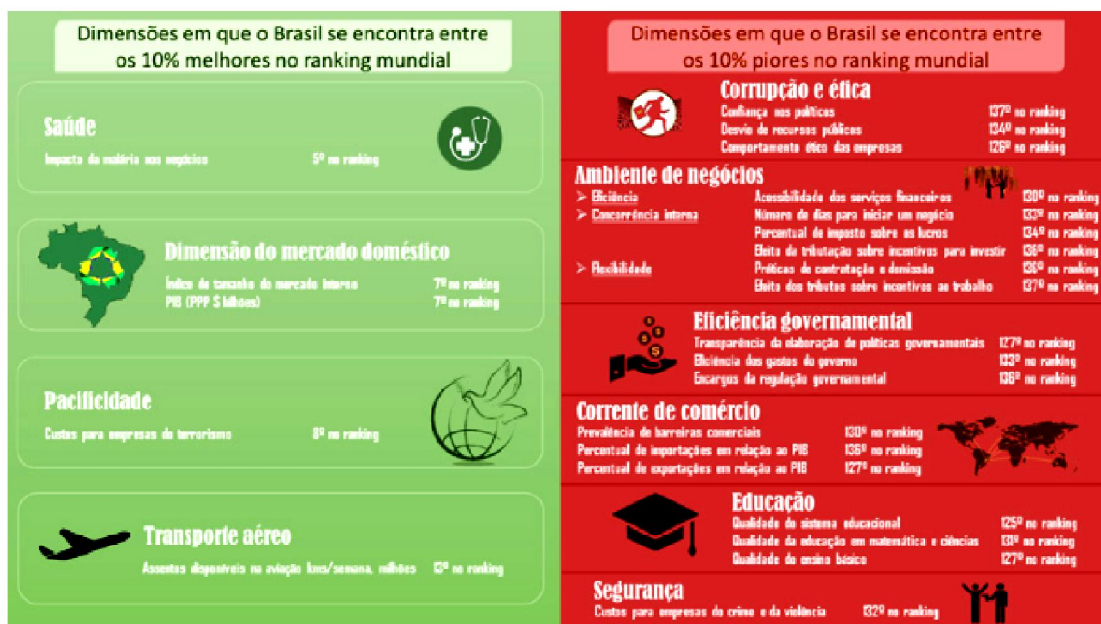
GRÁFICO 01 / Índice de Competitividade Global por dimensões e países/grupos selecionados (2017)



Fonte: ENDES (2019)

Na figura 02, ainda segundo a ENDES (2019), encontram-se os indicadores em que o Brasil se destaca positivamente e negativamente.

Fig. 02: Índice de Competitividade Global



Fonte: ENDES (2019)

### **4.3 Possíveis opções de emprego da liderança frente aos desafios da ENDES**

A figura 2 apresenta uma necessidade de grandes transformações para o Brasil, para ingressar definitivamente num processo de desenvolvimento econômico e social constante e ininterrupto.

Nesta figura, a ENDES (2019) demonstra que o Brasil está entre os piores do mundo, nos seguintes campos: Corrupção e ética; segurança; educação; eficiência governamental; ambiente de negócios e corrente de comércio.

Para fazer frente à Corrupção e ética (falta desta), conforme a tabela 1 deste trabalho sugere-se a condução das ações estratégicas, da busca de metas e acompanhamento a cargo de líderes designados que possuam: competência profissional; coragem moral; capacidade de negociação; ética e firmeza de princípios, oriundos dos pilares fundamentais, além de conhecimento do sistema político/jurídico, persuasão estratégica e extrema capacidade de comunicação, pertencentes aos pilares complementares.

Quanto ao aspecto para solucionar problemas e desafios no campo da educação, ainda conforme a tabela nº1, devem ser nomeados líderes que saibam atuar principalmente com: visão de futuro, competência, valores e capacidade de negociação, dentre os pilares fundamentais. E em relação aos pilares complementares, estes líderes ainda estarão à altura de mostrar a capacidade de transformar desafios em oportunidades, elevada capacidade de comunicação e grande persuasão.

Ao procurar atender as soluções quanto à eficiência governamental, o ambiente de negócios e a corrente de comércio, deve-se fazer uso de líderes que tenham um perfil que abranja quase todos os aspectos componentes dos pilares fundamentais e dos complementares (tabela nº1). Estes itens são pertencentes ao índice de competitividade global; alicerçados no comércio global e ambiente multilíngue; multi jurídico e de natureza volátil. Esse quadro caracteriza ser necessária a condução destes temas por líderes dotados visão prospectiva, conhecimento administrativo e jurídico global, flexibilidade frente às mudanças, transformação de desafios em oportunidades e todos os aspectos que compõem os pilares fundamentais da liderança.

Conforme a análise destes dados, resultantes de diagnósticos, além da literatura apresentada até o presente ponto, sobre a liderança estratégica (pilares da

liderança) e a apresentação teórica da ENDES (2019), pode-se verificar que os desafios propostos em tal estratégia nacional, fomentam uma mudança arraigada em termos de administração pública.

Mudanças na gestão, busca de metas e indicadores, elaboração e condução de estratégias, todas estas deverão ser conduzidas por líderes de grandes escalões, de nível estratégico e político, que se enquadrem no ambiente que este trabalho apresentou, fazendo parte dos pilares fundamentais e complementares da liderança.

Para tanto, a administração deverá levar em conta, para a designação de cargos de chefia, a seleção em alto nível de líderes estratégicos.

## 6. CONCLUSÃO

Os desafios do Estado Brasileiro deverão ser encarados muito além de um horizonte estreito, de governos ou governantes, os quais definem as ações em objetivos curtos a atingir, num intervalo de tempo de apenas o exercício de seus mandatos.

Acrescenta-se o fato de que o Brasil conta com um volumoso e considerável corpo de funcionários públicos, todos selecionados, nivelados por faixas de seleção e capacitados conforme as respectivas especialidades de desempenho.

Estes supracitados desafios são constantemente citados no decorrer dos anos e aparecem em quase sua totalidade na ENDES: erradicar a corrupção; fazer mais com menos; combater o desperdício; transparência na aplicação de recursos; utilizar os recursos segundo a demanda da sociedade; melhorar a qualidade dos projetos; definir prioridades; integração dos sistemas e conciliar planejamento e execução.

A referida Estratégia de desenvolvimento foi capaz de reunir um volumoso acervo de diagnósticos e desafios, o qual se faz necessário à ação de líderes estratégicos eficientes, conforme descrito nos capítulos deste trabalho.

Vale lembrar o pressuposto até aqui é considerar a ENDES como uma referência de estudo, cujos resultados podem ser alinhados, a outras estratégias ou planos de Governo/Estado.

Estes líderes, conforme o que foi estudado até aqui, podem ser líderes civis ou militares, uma vez que foi concluído que a liderança militar nível estratégico está muito presente e pode inclusive, ser um dos alicerces à liderança estratégica.

Neste aspecto não cabe classificar se o líder que está exercendo a liderança é um “civil” ou “militar”, e sim um líder estratégico em essência.

A pesquisa bibliográfica apresentada até aqui, permite tomar um posicionamento firme, lúcido e conclusivo de que a liderança militar pode servir de subsídio para o desenvolvimento e também como alicerce ao líder estratégico.

A liderança estratégica foi caracterizada como aquela onde o líder conduz e viabiliza a autonomia dos liderados na busca do cumprimento da missão institucional, de forma entusiasmada, com as tarefas alinhadas com a cultura da organização, seguindo um rígido preceito de valores institucionais e individuais.

Assim sendo, este citado líder torna-se o fundamento para que as equipes de uma instituição tenham sucesso permanentemente.

Dentro dos pilares de liderança (fundamentais e complementares) explorados, podem-se identificar características que diferenciam um líder estratégico dentre outros, pois este, além de exercer e possuir os pilares fundamentais até aqui apresentados, é capaz de combinar sua conduta com os pilares complementares, todos bem explorados e definidos neste trabalho.

Pode-se ter a seguinte linha de pensamento conclusivo: tais líderes combinam com maestria as lideranças gerencial e tradicional de forma alinhada, mesclada e complementar; exercem e são exemplo de conduta segundo os valores individuais e o comportamento ético, na busca de sintonia com os valores institucionais. São líderes capazes de definir metas, executar e guiar equipes em atingir resultados expressivos; tem visão em longo prazo, definindo planos e estratégias eficientes no horizonte temporal de médio e longo prazo; são capazes de terem excelente relacionamento institucional com pares, superiores e subordinados. Por fim, estão sempre identificados e trabalhando segundo um planejamento e controle estratégico de toda a gestão institucional.

Até o presente ponto, de forma insistente, estudou-se também a necessidade do que Bresser-Pereira (2004) defendeu sobre o “Bom Estado e Democracia”, condição primária para que o Brasil possa se desenvolver economicamente e socialmente.

Dentro do sistema democrático de governo, cabe às autoridades eleitas a decisão de colocar as pessoas certas para honrar a busca do “Bom Estado” e tais pessoas, deverão ser os líderes estratégicos estudados até aqui.

Conclui-se então que a liderança militar no nível estratégico pode servir tanto de subsídio, como alicerce a liderança estratégica, na maneira que a primeira permite a composição dos pilares de liderança fundamentais e complementares da liderança estratégica (tabela 1), da mesma maneira que a literatura atual com a temática sobre liderança o fez. Estes pilares são compostos por valores, características e competências necessárias ao líder estratégico.

Esta é a principal, dentre outras aqui estudadas, justificativa de aproximação e amálgama da liderança militar nível estratégico e a liderança estratégica.

Isto tudo permite afirmar que a Liderança Militar no nível estratégico, pode influenciar na formação de líderes estratégicos para a sociedade brasileira, da mesma forma com que o ambiente civil o faz.

A carreira das armas, na medida em que o militar vai galgando os degraus do fluxo desta carreira, já o induz a desenvolver os pressupostos da liderança. De forma semelhante, deve-se estimular a formação de líderes no ambiente civil, constituindo um investimento de retorno certo.

Paralelo a isso, o Brasil necessita de grandes transformações, visando ingressar definitivamente num processo de desenvolvimento econômico e social constante e ininterrupto.

A ENDES (2019) demonstra que o Brasil está entre os piores do mundo, em espaços estratégicos nos índices de competitividade global, conforme apresentado até este ponto do estudo.

Traçando um paralelo dos dados resultantes de diagnósticos e da literatura apresentada da ENDES (2019) e a liderança estratégica (pilares da liderança) contidos na apresentação teórica supracitada, pode-se verificar que os desafios propostos na estratégia, resultam na necessidade imperiosa de uma mudança profunda na administração pública, abrangendo: a gestão; as metas e indicadores; além a elaboração e condução de estratégias.

Todos estes campos de atuação deverão ser conduzidos por líderes de elevados níveis, tanto estratégico como político e que se enquadrem nos pressupostos que este trabalho apresentou, fazendo parte dos pilares fundamentais e complementares da liderança.

Se estes líderes trabalharem nas suas rotinas, em alto nível, os atributos da liderança estratégica, garantirão o que Bresser-Pereira (2004) defendeu sobre o “Bom Estado e Democracia”, onde afirma que se existirem de fato, boas instituições e boas políticas econômicas, estas sendo capazes de promover o desenvolvimento, evidenciando que temos um bom Estado.

Também indicarão que a nação e seu Estado contam provavelmente com um quadro de alto nível de servidores públicos e que os dirigem com competência, gerando também a legitimidade de seus cargos e ações.

Finalmente conclui-se que a liderança estratégica consiste em uma importante ferramenta para que o Estado Brasileiro formule, conduza e aperfeiçoe



políticas e estratégias similares a ENDES (2019), em busca do desenvolvimento econômico e social permanente e contínuo do país.

O presente trabalho julga ser pertinente que políticas de Estado, Estratégias de governo e outras políticas, desde a sua concepção até a execução das mesmas, deverão ser conduzidas por pessoas de comprovada liderança estratégica, sejam elas civis ou militares.

Esta conclusão pode servir como contribuição para a literatura militar sobre o tema liderança estratégica, motivando inclusive para futuras pesquisas em áreas do conhecimento e emprego específico, as quais envolverão líderes estratégicos militares e a utilização destes, pelas instituições da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERNY, Rita de Cássia Durgante. **Liderança na gestão pública**. [S.l.]. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/> Acesso em: 23 fev. 2020.

BRESSER-PEREIRA, **Luiz Carlos**. **Instituições, bom Estado e reforma na gestão pública**. [S.l.]. 2004. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/64.Insts-BomEstado\\_Reforma](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/64.Insts-BomEstado_Reforma). Acesso em: 25 fev. 2020.

COUTINHO, Sergio Augusto Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro. BIBLIX. 1997.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

KINNI, Theodore B. **MacArthur: lições de estratégia e Liderança**. Rio de Janeiro. BIBLIX. 2008

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro – Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10 – LIDERANÇA MILITAR**. Brasília, DF: MD, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia nacional de desenvolvimento econômico e social - ENDES**. Brasília, DF. 2019. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/endes>. Acesso em: 02 fev. 2020.

NOVO, D.V.;CHERNICHARO, E.A.M.; BARRADAS, M.S.S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro, RJ. FGV. 2008.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**, RJ. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>. Acesso em: 22 fev. 2020.