

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Coronel FERNANDO GOMES FERREIRA

PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS NO
EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL ESTRATÉGICO

Rio de Janeiro

2009

Coronel FERNANDO GOMES FERREIRA

PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS NO
EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL ESTRATÉGICO

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (FN-Ref) NEWTON PRADO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

À minha esposa, Sandra, e meus filhos, Rodrigo, Rafael e Arthur, uma justa homenagem em reconhecimento ao apoio sempre prestado em todos os momentos, durante o Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval, até a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao CMG (FN-Ref) NEWTON PRADO, minha gratidão pela orientação, incentivo, confiança, paciência, apoio e amizade demonstrados em todos os momentos.

Ao Cel. Art. FERNANDO CUNHA MATTOS, do Curso de Política e Estratégia Aeronáuticas da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, meus agradecimentos pela cooperação, camaradagem e apoio prestados na realização de meu trabalho acadêmico.

Aos meus companheiros e amigos de curso, agradeço pelo bom relacionamento, camaradagem, orientações e apoio dedicados.

A todos aqueles que colaboraram, direta e indiretamente, os meus sinceros agradecimentos e respeito.

À minha família, meu afeto, minhas desculpas pelos momentos tensos que criei e minha eterna gratidão.

RESUMO

As perspectivas e desafios para as Forças Armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico pressupõe a necessidade de elaboração de propostas de ações a serem implementadas para a atuação dos líderes militares na eliminação ou na redução dos óbices identificados e no eficaz cumprimento da missão constitucional estabelecida na atual Constituição do Brasil, de defesa da Pátria e de garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem. O exercício da liderança, desde a idade antiga, era restrito ao meio militar, sendo, a partir do século passado, mais difundido para a administração privada, que estabeleceu um novo modelo para sua aplicação, com escalonamento em diferentes níveis e habilidades correlatas, para sua eficácia. A partir desse entendimento, o trabalho, embasado em ampla pesquisa bibliográfica das legislações das três Forças Singulares, definiu e diferenciou os conceitos de chefia, comando e liderança, os tipos ou estilos de liderança, os níveis de liderança e exigências de desempenho exigidas e os princípios de liderança ou atributos necessários ao líder militar. Com esse embasamento, apresentou o novo modelo de liderança estratégica, difundido por diversos autores, civis e militares, as habilitações requeridas para um administrador eficiente, bem como caracterizou o ambiente, os atores, o desenvolvimento da liderança estratégica e o exercício da mesma no Exército dos Estados Unidos da América, como comparação. Conhecido o novo modelo, empregado em empresas civis e nas Forças Armadas brasileiras, elencou as habilidades consideradas importantes para o exercício da liderança militar e levantou as perspectivas e os desafios para essas Forças no exercício dessa liderança, no nível estratégico, a partir de observação e de estudo da literatura atinente à liderança em artigos, jornais e revistas e das palestras e aulas desenvolvidas para o Curso de Política e Estratégia Marítimas e os cursos afins. Com esses dados coletados, elencou propostas, baseadas nas habilidades apresentadas e na necessidade de regularidade e de continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa. Na final do trabalho, concluiu que, para se alcançar os propósitos estabelecidos, as Forças Armadas devem, baseadas na capacidade de seus recursos humanos, integrar-se e sintonizar-se com a sociedade civil e buscar a interoperabilidade almejada e requisitada nos documentos legais, como uma resposta positiva às diretrizes preconizadas na recém-aprovada Estratégia Nacional de Defesa.

Palavras-chave: Estratégia Nacional de Defesa; Liderança Estratégica.

RESUMEN

Las perspectivas y los desafíos para las Fuerzas Armadas de Brasil en el ejercicio del liderazgo en el ámbito estratégico militar presupone la necesidad de elaborar propuestas de acciones que deberán ser implementadas para el desempeño de los líderes militares en la eliminación o reducción de los obstáculos identificados y en el cumplimiento eficaz de la misión constitucional establecida en la actual Constitución Brasileña, de defensa de la Patria y de garantía de los poderes constitucionales, de la ley y del orden. Desde la edad antigua, el ejercicio de liderazgo se limitaba al ámbito militar, pero a partir del siglo pasado, empezó a ser más divulgado para la administración privada, que estableció un nuevo modelo para su aplicación, con escalonamiento en diferentes niveles y capacidades relacionadas con su eficacia. Partiendo de esta premisa, el trabajo, basado en una amplia investigación bibliográfica de las legislaciones de las tres Fuerzas Específicas, definió y diferenció los conceptos de jefe, mando y liderazgo, los tipos o estilos de liderazgo, los niveles de liderazgo y los requisitos de rendimiento y los principios de liderazgo o atributos necesarios para el líder. En este sentido, presentó un nuevo modelo de liderazgo estratégico, difundido entre distintos autores, civiles y militares, las calificaciones exigidas para un administrador eficiente, y aún caracterizó el medio ambiente, los actores, el desarrollo del liderazgo estratégico y el ejercicio de este en el Ejército de los Estados Unidos de América como comparación. Conocido el nuevo modelo, empleado en empresas civiles y en las Fuerzas Armadas brasileñas, enumeró las competencias consideradas importantes para el ejercicio del liderazgo militar y planteó las perspectivas y los retos para esas Fuerzas en el ejercicio del liderazgo a nivel estratégico, a partir de la observación y del estudio de la bibliografía concerniente al liderazgo en artículos, periódicos y revistas, conferencias y clases para el Curso de Política y Estrategia Marítimas y los cursos relacionados. Con los datos recogidos, se enumeran las propuestas, basadas en los conocimientos presentados y en la necesidad de regularidad y de continuidad en la asignación de recursos presupuestarios a la defensa. Se concluyó que para lograr los objetivos establecidos, las Fuerzas Armadas, basadas en la capacidad de sus recursos humanos, deben integrarse y sintonizarse con la sociedad y buscar la interoperabilidad deseada y solicitada en los documentos jurídicos, como una respuesta positiva a las directrices preconizadas en la recién aprobada Estrategia Nacional de Defensa.

Palabras-clave: Estrategia de Defensa Nacional; Liderazgo Estratégico.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Atributo da área afetiva
Com8º DN	Comando do 8º Distrito Naval
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
COMDEFESA	Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria de Defesa
EMA-137	Doutrina de Liderança da Marinha
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EGN	Escola de Guerra Naval
ESG	Escola Superior de Guerra
END	Estratégia Nacional de Defesa
EB	Exército Brasileiro
EUA	Estados Unidos da América
Exmo.	Excelentíssimo
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IP 20-10	Instruções Provisórias – Liderança Militar
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
OM	Organização Militar
PDN	Política de Defesa Nacional
PMD	Política Militar de Defesa
Sr.	Senhor
USAF	Força Aérea norte-americana
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre os desafios elencados pelo autor e as vulnerabilidades configuradas na END	43
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A LIDERANÇA NO ÂMBITO DAS FORÇAS ARMADAS	14
2.1	Diferenciação entre Chefia, Liderança e Comando	15
2.2	Tipos ou Estilos de Liderança	16
2.2.1	<i>Liderança Autoritária ou Autocrática</i>	17
2.2.2	<i>Liderança Participativa ou Democrática</i>	18
2.2.3	<i>Liderança Delegativa</i>	18
2.2.4	<i>Liderança Situacional</i>	19
2.3	Níveis de Liderança e Exigências de Desempenho	19
2.3.1	<i>Liderança Direta ou de Primeira-Linha</i>	19
2.3.2	<i>Liderança Organizacional</i>	20
2.3.3	<i>Liderança Estratégica</i>	21
2.4	Princípios de Liderança Militar ou Atributos do Líder Militar	22
2.5	Considerações finais	23
3	O NOVO MODELO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA	25
3.1	O modelo de liderança de Katz	25
3.2	Habilitações do administrador eficiente	27
3.2.1	<i>Habilitação técnica</i>	27
3.2.2	<i>Habilitação humana</i>	27
3.2.3	<i>Habilitação conceitual</i>	28
3.3	Distinções entre Liderança Estratégica e Liderança Estratégica Militar	28
3.4	O ambiente e os atores da liderança estratégica	29
3.5	O desenvolvimento da liderança estratégica	31
3.6	O exercício da liderança estratégica no Exército dos EUA	32
3.7	Considerações finais	33
4	HABILIDADES IMPORTANTES PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR	34
4.1	Capacidade de estabelecer visão de futuro	34

.....		
4.2	Capacidade profissional	35
4.3	Capacidade de molduras de referência	35
4.4	Conhecimento dos sistemas político e social onde opera	35
4.5	Estabelecimento de relacionamentos funcionais externos	35
4.6	Não temer mudanças	36
4.7	Capacidade de negociar	36
4.8	Capacidade de construir o consenso	36
4.9	Obtenção do comprometimento	36
4.10	Capacidade de comunicação e de diálogo	37
4.11	Flexibilidade	37
4.12	Descentralização	37
4.13	Pensamento global	38
4.14	Uso da tecnologia	38
4.15	Visão holística	39
4.16	Motivação	39
4.17	Dar o exemplo	39
4.18	Capacidade para decidir estrategicamente	39
4.19	Considerações finais	40
5	PERSPECTIVAS E DESAFIOS ATUAIS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS	41
6	AÇÕES QUE PODEM SER IMPLEMENTADAS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS ATUAIS DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS	49
6.1	Estabelecer a visão de futuro para as Forças Armadas	50
6.2	Aumentar a capacidade profissional e o uso da tecnologia	51
6.3	Atuação junto aos sistemas político e social onde opera, estabelecimento de relacionamentos funcionais externos, negociação, comunicação e diálogo, construção do consenso e pensamento global	53
6.4	Convencer a instituição das mudanças, obtenção do comprometimento de todos, exemplo e motivação	55

6.5	Flexibilidade	56
6.6	Descentralização	56
6.7	Regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas	56
6.8	Considerações finais	57
7	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXO A - PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER (EMA-137) ..	64
	ANEXO B - LIDERANÇA DIRETA – ATRIBUTOS (EMA-137)	67
	ANEXO C - LIDERANÇA ORGANIZACIONAL – ATRIBUTOS (EMA-137)	72
	ANEXO D - LIDERANÇA ESTRATÉGICA – ATRIBUTOS (EMA-137)	75
	ANEXO E - PRINCIPIOS DE LIDERANÇA MILITAR NO EB (IP 20-10)	83
	ANEXO F – DIRETRIZES DA END	84
	ANEXO G – VULNERABILIDADES CONFIGURADAS NA END	86
	ANEXO H – OPORTUNIDADES A SEREM EXPLORADAS (END) ...	88

1 INTRODUÇÃO

Desde a idade antiga, a arte da liderança era empregada por líderes militares, entre eles Xenofonte, na Grécia, e Sun Tsu, na China, que estabeleciam metas, modificavam procedimentos e mantinham seus generais comprometidos com os objetivos por eles estabelecidos, devotando especial ênfase na condução adequada de seus subordinados.

Assim, o assunto liderança ganhou destaque entre os militares, para quem esse atributo é essencial no tempo de paz e vital em tempo de guerra, na condução dos homens e no sucesso das missões.

Estudado por civis, o tema liderança teve sua aplicação expandida para emprego na administração privada, com a finalidade de se agregar às competências das pessoas que detinham o poder de mando (chefes, autoridades) as qualificações de líderes competentes.

Neves (2009), ao analisar a influência positiva da liderança nas empresas, constatou que as velozes mudanças no mundo, com crise ou sem crise, demonstram que a forma de fazer a gestão é fundamental para o sucesso e que, cada vez mais, a atuação da liderança está diretamente ligada ao desempenho da organização.

Os estudos de novas técnicas de gestão empresarial, realizados por estudiosos de liderança, conduziram ao escalonamento da liderança em níveis, relativizando habilidades específicas a serem demonstradas em cada escalão considerado.

A estratégia, na definição da Escola Superior de Guerra – ESG – (2009, p. 46), é “a arte de preparar e aplicar o poder [na paz e na guerra] para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda ordem.”

Dessa forma, a estratégia é o plano, sendo a liderança o pensamento e a maneira de conduzir (motivar) as ações que implementam a decisão tomada.

A liderança e a estratégia integram o conceito de liderança militar no nível estratégico, que é exercida pelos mais altos escalões das Forças Armadas, os oficiais-generais, num ambiente complexo, englobando Governo, parlamentares, mídia, empresas, enfim, toda a sociedade.

Assim, ao adotar um ambiente abrangente para a liderança militar no nível estratégico, envolvendo setores não-militares, eleva-se a mesma ao nível da Defesa, extrapolando a esfera militar, sendo suas decisões de interesse de diferentes culturas, agências, agendas, personalidades e desejos.

As recentes mudanças nas Forças Armadas brasileiras, com a criação do Ministério da Defesa e a aprovação da Política de Defesa Nacional (PDN) e da Estratégia

Nacional de Defesa (END), trouxeram novas perspectivas e novos desafios para os líderes militares no nível estratégico.

Os temas de Defesa no Brasil, tradicionalmente sob formulação e tutela das próprias Forças Armadas, desde a implantação da República até o fim do regime militar, acentuou o afastamento dos civis, principalmente os “acadêmicos”, das reflexões, dos debates e do interesse para assuntos de Defesa. Receberam, assim, pouca atenção da sociedade como um todo, fato agravado pelas constantes crises que inibem os investimentos e o “pensar em defesa”.

Hoje, num mundo complexo e numa sociedade em que a evolução do conhecimento é constante, cabe ao líder militar desenvolver sua liderança e sua competência, para lidar com subordinados cada vez mais preparados.

Dessa forma, foi definido o tema a ser investigado neste trabalho, versando sobre “O Exercício da Liderança Militar no Nível Estratégico: Desafios Atuais”, tendo como título “Perspectivas e Desafios para as Forças Armadas Brasileiras no Exercício da Liderança Militar no Nível Estratégico”.

A partir da definição do problema a ser estudado – “Quais as perspectivas e as ações a serem propostas para enfrentar os desafios atuais para as Forças Armadas brasileiras, no exercício da liderança militar no nível estratégico?” –, foram estabelecidos os pressupostos teóricos que servem de fundamento à presente pesquisa.

Executadas essas ações, foram estabelecidos os seguintes objetivos para o presente trabalho: identificar a influência dos atores estranhos no exercício da liderança militar no nível estratégico; identificar a legislação que regula o exercício da liderança militar nos diferentes níveis das Forças Armadas; identificar as habilidades de liderança exigidas no nível estratégico; identificar as perspectivas e os desafios atuais para as Forças Armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico; e propor as ações a serem implementadas para enfrentar os desafios atuais, no exercício da liderança militar no nível estratégico.

Dessa forma, serão respondidas as seguintes questões: qual a influência dos atores estranhos às Forças Armadas no exercício da liderança militar no nível estratégico; que legislação regula o exercício da liderança militar no nível estratégico nas Forças Singulares; que habilidades de liderança são exigidas no nível estratégico, na perspectiva identificada; que características possui o exercício da liderança estratégica nas Forças Armadas de nações amigas; quais são as perspectivas e os desafios atuais para as Forças Armadas brasileiras, decorrentes da implementação da nova Estratégia Nacional de Defesa e da ação dos atores

fora da ambiência militar em que este segmento terá que se relacionar; e que ações podem ser implementadas para enfrentar os desafios atuais, no exercício da liderança militar no nível estratégico.

Baseado na literatura pertinente ao assunto, nas observações realizadas durante palestras e aulas, nas consultas à Internet, nas reflexões e críticas aos acontecimentos e fatos correlatos ao assunto, bem como nas condicionantes e nos desafios decorrentes da Política de Defesa Nacional e da nova Estratégia Nacional de Defesa, será estudada a liderança no âmbito das Forças Armadas, o novo modelo de liderança estratégica no mundo atual e as habilidades consideradas importantes para o exercício da liderança estratégica militar, sendo, posteriormente, identificados as perspectivas e os desafios atuais para as Forças Armadas brasileiras. Ao final do trabalho serão apresentadas algumas sugestões de ações que podem ser implementadas para enfrentar esses desafios.

2 A LIDERANÇA NO ÂMBITO DAS FORÇAS ARMADAS

Na busca de uma eficaz definição sobre o conceito de liderança estratégica e ao perfeito desenvolvimento do trabalho proposto, foram consultados artigos específicos sobre o escopo da liderança estratégica, livros que tratam, de forma geral, sobre liderança, artigos e manuais sobre liderança militar, nas Forças Armadas de Nações Amigas e nas Forças Armadas brasileiras.

Na Marinha do Brasil (MB) a liderança é regulamentada em seu manual Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), que apresenta as definições, os elementos conceituais, os princípios e as orientações gerais para o desenvolvimento e aplicação dessa doutrina na Força.

Para o Exército Brasileiro (EB), liderança militar regulamentada pelas Instruções Provisórias – Liderança Militar (IP 20-10), além de ser um atributo da área afetiva, é considerada, de forma análoga à MB, uma doutrina a ser constantemente desenvolvida e aplicada, integrando-se à Doutrina Militar Terrestre – conjunto de conceitos básicos, princípios gerais, processos e normas de comportamento que sistematizam e coordenam as atividades de emprego do Exército.

Na Força Aérea Brasileira (FAB), até onde nos levou a pesquisa, inexistente manual que regule a doutrina de liderança, sendo o assunto ministrado por meio de apostilas específicas de determinados cursos e sem caráter regulamentar na Força.

De forma geral, nas Forças Armadas a doutrina de liderança é visualizada como aspecto primordial, tendo por objetivo assegurar aos chefes militares a aquisição de habilidades, conhecimentos, atribuições e comportamentos que os capacitem a tomar decisões rápidas, acertadas e coerentes com os objetivos da instituição.

Em suma, a liderança possui uma estrutura baseada em quatro fatores: o líder na condução; os liderados a serem conduzidos; a comunicação, essencial à transmissão e recepção das idéias; e a situação que influenciará na capacidade e na motivação para o cumprimento das metas estabelecidas.

Para o entendimento dessa estrutura, cabe-se determinar conceitos básicos, importantes no exercício da liderança militar, que possibilitarão um perfeito entendimento do conceito maior para o presente trabalho, que é a liderança estratégica.

Assim, será feita a diferenciação entre chefia, liderança e comando, serão caracterizados os tipos ou estilos de liderança e os níveis de liderança e as exigências de

desempenho, bem como serão elencados os princípios de liderança militar ou atributos do líder militar, a partir do estudo da literatura regulamentar da MB e do EB.

2.1 Diferenciação entre Chefia, Liderança e Comando

O estudo da liderança se insere nas ciências humanas, onde a definição precisa de um determinado termo varia em função de fatores pessoais, sociais ou institucionais.

Dessa forma, a diferenciação entre chefia, liderança e comando será feita a partir da análise das definições constantes nos manuais doutrinários de liderança da MB e do EB.

A Marinha do Brasil define chefia como:

[...] autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação (MARINHA DO BRASIL, 2004, p. 1-1).

Ao ressaltar a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciar e inspirar os seus subordinados, a MB estabelece o entendimento de liderança, definindo-a como:

[...] processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização. (BRASIL, 2004, p. 1-1)

[...] processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição. (MARINHA DO BRASIL, 2004, p. 1-2)

Aos conceitos já estudados a MB (2004, p.1-1) acresce o conceito de comando, definindo-o como: “o exercício da chefia e da liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.”

O Exército Brasileiro, por meio de suas IP 20-10, atribui maior escopo à chefia militar – nela englobando três características, dentre elas, a própria liderança – e define-a como:

Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos). (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1).

Essas mesmas IP que sistematizam a doutrina de liderança militar no Exército Brasileiro conceituam a liderança como:

Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados - compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções - que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1).

Além de ser componente da chefia militar, a liderança, no EB, também é caracterizada, em legislação específica, como um atributo da área afetiva (AAA), devendo ser desenvolvido no indivíduo desde a infância e reforçado ao longo da vida militar, sendo identificado como um dos mais representativos para o desenvolvimento, aprimoramento e avaliação dos militares de carreira, recebendo a seguinte definição:

Capacidade de dirigir, orientar e propiciar modificações nas atitudes dos membros de um grupo, visando atingir os propósitos da instituição. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1998).

No âmbito do EB (1991, p. 2-1), a definição de comando é limitada a “autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo”.

Do que foi estudado, verifica-se que na MB o conceito de **comando**, englobando a **chefia** (autoridade advinda da função ou situação hierárquica) e a **liderança** (condução de homens), é o mais abrangente, enquanto no EB a **chefia militar** tem maior escopo, abrangendo o **comando** (apenas autoridade legal), a **administração** (gestão em geral) e a **liderança** (condução de homens).

Embora a doutrina de liderança do EB realce o “domínio afetivo do comportamento dos subordinados”, enquanto que a da MB destaca o “processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição”, a liderança tem a mesma conotação nas duas Forças, sendo, em suma, a capacidade de conduzir seus liderados, modificando atitudes, obtendo o comprometimento, visando a atingir os objetivos da Instituição.

2.2 Tipos ou Estilos de Liderança

Antes de elencar os tipos ou estilos de liderança exercida pelo líder, torna-se importante descrever as teorias que justificam o surgimento desse líder e as relações que devem existir entre ele e seus liderados, para melhor entendimento do assunto.

As IP 20-10 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 3-2), citam as teorias que justificam o surgimento do líder, descrevendo a inatista, em que o líder é inato; a sociológica, que afirma que ele é função do meio social; e a do campo social, em que a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio através de participação ativa e pela demonstração de suas capacidades.

Esta última teoria, a do campo social, é a mais aceita atualmente, na qual se entende que a liderança só poderá ser exercida por quem participe dos ideais da comunidade e neles esteja altamente integrado, e que o líder se afirmará pelas habilidades que possuir, ou seja, por suas capacidades.

A MB (2004, p. 1-2 - 1-4), ao analisar as relações que devem existir entre líderes e liderados, afirma que o processo de influência de um grupo está profundamente ligado aos valores éticos e morais (princípio filosófico), que o processo de liderança deve ser constantemente submetido a uma reavaliação (princípio psicológico) e que o indivíduo que melhor conseguir personificar anseios e objetivos de sobrevivência, coletivamente comungados em uma determinada situação, passa a ser candidato em potencial para assumir a liderança (princípio sociológico).

Os Tipos ou Estilos de Liderança, segundo o EB (1991, p. 4-3): “É a forma que o líder utiliza para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens e motivar seus homens para o cumprimento da missão.”

Segundo o manual da Marinha (2004, p. 1-4), os estilos de liderança são baseados: “no conhecimento técnico-profissional, nas características pessoais, no relacionamento entre Líderes e liderados e, ainda, segundo as circunstâncias em que se encontra o grupo”.

A MB (2004, p. 1-7) escalona esses estilos de acordo com sua aplicação, afirmando que: “Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em diferentes situações.”

Para a Marinha do Brasil, os principais estilos de liderança são a Liderança Autoritária ou Autocrática, a Liderança Participativa ou Democrática, a Liderança Delegativa e a Liderança Situacional. O Exército Brasileiro não considera esta última.

2.2.1 *Liderança Autoritária ou Autocrática*

É a liderança baseada na autoridade formal, que dá ênfase à responsabilidade integral do líder, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados.

Segundo as legislações da Marinha (2004, p. 1-4) e do Exército (1991, p. 4-3), nesse tipo de liderança, apropriada para situações especiais de combate, o líder usa o sistema de recompensas e punições para motivar os homens.

A principal restrição levantada para esse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e idéias dos subordinados, tolhendo a sua iniciativa e, por conseguinte, a sua participação e a sua criatividade, além de desconsiderar os aspectos humanos, entre eles o relacionamento líder-liderados.

2.2.2 *Liderança Participativa ou Democrática*

No exercício da liderança participativa ou democrática, o líder deve abrir mão de parte de sua autoridade em prol da participação dos subordinados, sendo os liderados incentivados a opinarem sobre as formas como uma tarefa poderá ser realizada, ficando a decisão final com o líder, como ocorre no emprego de Estado-Maior.

Muito bem observa o EMA-137 (2004, p. 1-4) sobre a interdependência das características dos componentes do grupo a ser liderado e o êxito desse estilo de liderança: “O êxito desse estilo é condicionado pelas características pessoais, pelo conhecimento técnico-profissional e pelo engajamento e motivação dos componentes do grupo como um todo.”

A liderança participativa ou democrática, adotada pelas Forças Armadas brasileiras, é muito bem caracterizada pelas IP 20-10, que justificam essa adoção por a mesma ser:

[...] Fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreende a análise, a previsão e o controle de suas reações, favorecendo, sobremaneira, o fortalecimento dos princípios basilares de nossa Instituição: hierarquia e disciplina. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 15).

2.2.3 *Liderança Delegativa*

A liderança delegativa é indicada para assuntos de natureza técnica, quando o Líder atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas.

Tanto a MB (2004, p. 1-5) quanto o Exército (1991, p. 4-4) destacam o ponto crucial para o sucesso desse tipo de liderança, que é: “saber delegar atribuições sem perder o controle da situação”.

2.2.4 *Liderança Situacional*

A liderança situacional, também conhecida como Teoria do Ciclo Vital da Liderança, não é regulamentada pelo EB.

A MB (2004, p. 1-5) a caracteriza como o exercício de distintos estilos de liderança, para diferentes situações, considerando que o êxito do processo está pautado: “na percepção do ambiente (grau de maturidade/prontidão do grupo) e na capacidade de adaptação do comportamento do Líder para atender às necessidades dos seus liderados.”

2.3 **Níveis de Liderança e Exigências de Desempenho**

Com a evolução das técnicas de gestão empresarial, publicadas por diversos especialistas e institutos, viu-se a necessidade de distinguir o comportamento exigido para os líderes nas diferentes posições da carreira, quando o exercício da liderança é dimensionado em níveis, em estreita correspondência com a função exercida pelo chefe militar.

Desse entendimento de que nas Forças Armadas o exercício da liderança militar ocorre de forma diferente nos diversos escalões – tático, operacional e estratégico –, no qual em cada posição hierárquica são necessárias habilidades específicas, foram definidos três níveis de liderança: a direta, a organizacional e a estratégica.

O EMA-137, a Nota de Coordenação Doutrinária elaborada pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e outras literaturas pesquisadas trazem a caracterização desses níveis, com as exigências de desempenho respectivas.

2.3.1 *Liderança Direta ou de Primeira-Linha*

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento pessoal do líder com seus liderados, sendo mais presente nas pequenas frações ou unidades, nas quais os líderes têm mais oportunidades de influenciar diretamente os seus subordinados.

À medida que o militar ascende na carreira, passa a exercer, com menor intensidade, esse nível de liderança, sem, entretanto, abandoná-la jamais, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos.

No trabalho de Guillot, oficial da Força Aérea norte-americana (USAF), foi muito bem caracterizada a liderança direta ou de primeira-linha, no qual foram destacados a interação realizada, o horizonte temporal e as comunicações necessárias:

Neste ambiente, o líder interage diretamente com as mesmas pessoas todos os dias, mantendo uma amplitude de controle direto enquanto executa planos, segue políticas e consome recursos, tendo em mente um objetivo definido. O horizonte temporal é muito curto – normalmente menos de um ano. No nível direto de liderança, as comunicações geralmente ocorrem dentro da mesma organização e se concentram exclusivamente na audiência interna. (GUILLOT, 2004)

Por abranger as funções desempenhadas nos níveis hierárquicos mais baixos, comandante de subunidade, chefe de seção ou comandante de pelotão, é extremamente importante que a liderança seja adequadamente estimulada, pois será a base para que se galguem os dois níveis superiores.

2.3.2 *Liderança Organizacional*

A liderança organizacional manifesta-se entre os líderes e os liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados em uma cadeia de comando¹.

Segundo caracterização de Guillot, na liderança organizacional os líderes:

[...] desenvolvem planos, elaboram algumas políticas e distribuem recursos entre organizações subordinadas. O horizonte temporal também cresce – da ordem de cinco anos. Os líderes operacionais começam a deslocar o foco da comunicação e da energia para fora da organização, reconhecendo e questionando como o ambiente externo afetará suas organizações. (GUILLOT, 2004)

A liderança organizacional está afeta aos comandantes de organizações militares nas três Forças Singulares, como aos comandantes de Bases e Distritos Navais na MB, de Brigadas e Divisões no EB e de Bases Aéreas na FAB, entre outros cargos de chefia e de comando dessas Forças.

¹ Manifesta-se nas Forças Armadas, também, pelo emprego da estrutura de Estado-Maior.

Neste nível, o grande desafio do Líder é criar e preparar líderes intermediários, tornando-os propagadores confiáveis das orientações dele emanadas.

2.3.3 *Liderança Estratégica*

A Nota de Coordenação Doutrinária elaborada pela ECEME (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002) estabelece para o EB o seguinte conceito para a liderança estratégica: “típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da Instituição.”

Prosseguindo, a mesma Nota caracteriza a atuação dos líderes no exercício da liderança estratégica, em que os mesmos:

[...] concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da Instituição, preparando-a para os desafios do futuro. [...] pessoalmente, lideram as mudanças necessárias na Instituição (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002).

A Marinha do Brasil (2004, p. 1-8), de forma mais sucinta, mas com o mesmo escopo, define liderança estratégica militar como: “aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada.”

Alcaraz define os atores internos que devem atuar no exercício da liderança estratégica para o atendimento dos objetivos visualizados para as Forças Armadas:

[...] relacionada às atividades dos oficiais-generais, atuando à frente dos diversos órgãos superiores da instituição no estabelecimento de políticas e diretrizes, bem como no comando dos inúmeros escalões administrativos e operacionais da Força, na implementação de providências que mantenham a eficiência operacional em níveis de atender os compromissos ditados pela Constituição. (ALCARAZ,2009).

Esses líderes estratégicos trabalham em um ambiente de maiores incerteza e complexidade, sendo afetados por eventos e organizações estranhos às Forças Armadas, interagindo com outros líderes, sobre os quais não possuem autoridade nenhuma e devendo considerar toda uma gama de atores que podem influenciar a Instituição.

Suas decisões, que muitas vezes levam vários anos para serem implementadas, podem acarretar mudança de procedimentos e de certos aspectos culturais da Instituição,

afetando mais pessoas, alocando um volume maior de recursos e gerando consequências muitas vezes difíceis de serem percebidas de imediato.

Para fazer face ao estressante ambiente em que a liderança estratégica é normalmente exercida, o líder deve se voltar para os valores que sustentam a Instituição², de forma a se valer dessa referência como base para a tomada de decisões.

Corroborando com as idéias apresentadas, Guillot (2004) traz a perspectiva de que o poder de influência torna-se mais importante do que o poder da posição no contato com o ambiente externo, onde o líder deve: “pensar em termos de sistemas e usar o pensamento integrador – a capacidade de ver conexões e interdependências dentro de organizações amplas (ou sistemas) de modo que as decisões e o sistema não afetem de maneira adversa um outro sistema.”

O estudo das habilidades específicas para o exercício da liderança militar no nível estratégico será motivo de estudo em capítulo à parte, por sua importância no escopo deste trabalho.

2.4 **Princípios de Liderança Militar ou Atributos do Líder Militar**

Os princípios de liderança militar ou atributos do líder militar são essenciais para o aperfeiçoamento do líder.

O EMA-137 define, para a MB, os principais atributos de um líder, de forma geral (Anexo A), bem como, especificamente, os atributos do líder militar para cada nível de liderança – direta (Anexo B), organizacional (Anexo C) e estratégica (Anexo D).

Embora as IP 20-10, para o EB, somente definam princípios de liderança militar aplicáveis a todos os níveis, indistintamente (Anexo E), a Nota de Coordenação Doutrinária, elaborada pela ECEME, produz entendimento de que o exercício da liderança militar não ocorre da mesma maneira em todos os escalões da Força Terrestre, o que sugere que poderiam ser especificados os necessários para cada nível atingido no decorrer da carreira.

² O Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980), que regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas, preconiza, em sua Seção I, Capítulo I, Título II, as manifestações essenciais do valor militar, a saber: o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida; o civismo e o culto das tradições históricas; a fé na missão elevada das Forças Armadas; o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e o aprimoramento técnico-profissional. Esses valores são mantidos e ampliados pela MB no EMA-137, que os insere na Ética Militar Naval, bem como pelo EB, que os sintetiza em sua página digital, afirmando que o comprometimento com eles é um dos fatores críticos para o êxito da missão do Exército.

O estudo dos supracitados princípios ou atributos não será aprofundado neste capítulo, por não direcionar para o atingimento do planejamento proposto para o trabalho.

Entretanto, os atributos definidos pela MB para o nível estratégico, serão utilizados oportunamente, quando da definição das ações que poderão ser implementadas para enfrentar os desafios atuais das Forças Armadas brasileiras, conforme corroboram as IP 20-10 ao afirmar que:

[...] Os atributos do chefe militar devem ser ampliados e aprofundados à medida que progride na carreira, mediante um processo de educação, treinamento e aquisição de experiências. Tal enriquecimento pessoal o capacitará a superar os desafios e as responsabilidades crescentes, que se apresentam quando este alcança posições mais elevadas. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 4-2)

2.5 Considerações finais

O estudo realizado a partir da leitura das publicações da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro que regulamentam a doutrina de liderança, bem como de artigos específicos sobre o assunto, escritos por militares de Forças Armadas de nações amigas, permitiu observar a estrutura dinâmica da liderança militar, onde exercem influência o líder, os liderados, a comunicação e a situação.

O entendimento dos conceitos básicos, constantes das publicações regulamentares citadas, permitiu a constatação de que, embora chefia e liderança tenham conteúdos diferentes nas duas Forças analisadas, o conceito de liderança tem significado igual, baseando-se na *capacidade* de conduzir homens, indo além da autoridade.

A constatação da importância de o líder estar integrado ao grupo, de se afirmar por suas capacidades, de estar ligado e ligar seus liderados por valores éticos e morais, de constantemente avaliar o processo e de personificar anseios do grupo que lidera, favorece o entendimento dos tipos ou estilos de liderança preconizados: autoritária ou autocrática (baseada na autoridade formal), participativa ou democrática (autoridade descentralizada), delegativa (assuntos de natureza técnica) e situacional (dependente da situação).

Como atualidade no estudo do exercício da liderança, foram definidos e caracterizados os diferentes níveis empregados nos diversos escalões das Forças Armadas, relacionando-se a liderança direta ou de primeira-linha (pequenas frações ou unidades), liderança organizacional (estrutura de estado-maior) e liderança estratégica (exercida no mais alto nível da organização).

Os princípios de liderança militar ou atributos do líder militar, apresentados e definidos nos apêndices a este trabalho, servirão de apoio ao autor para levantar as ações a serem implementadas, no nível estratégico, buscando atender ao tema proposto – Perspectivas e Desafios para as Forças Armadas Brasileiras no Exercício da Liderança Militar no Nível Estratégico.

3 O NOVO MODELO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Partindo do trabalho de Gardner, intitulado *Liderança – Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade*, obtém-se uma nova definição para liderança:

[...] é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos definidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores. (GARDNER, 1990, p. 17).

Ainda segundo Gardner, ao analisar a atuação de pesquisadores sobre liderança em busca da identificação dos traços universais comuns aos líderes, conclui que:

[...] os atributos que garantem uma liderança eficiente dependem da situação em que o líder funciona. [...] O que produz bons resultados [...] é a combinação de um contexto particular e de um indivíduo com as qualidades apropriadas para liderar naquele contexto. (GARDNER, 1990, p. 54).

Outra definição é a de Mariotti, que em seu artigo “Liderança estratégica: um novo desafio”, busca definir liderança estratégica baseando-se em importantes habilidades exigidas do líder nesse nível:

[...] é um conjunto de habilidades e competências que faz com que os executivos passem a reconhecer e praticar a atitude de pensar não apenas em termos de curto prazo, resultados imediatos e contextos restritos, mas também em termos de médio e longo prazo, resultados mediatos e contextos amplos. (MARIOTTI, 2008).

Essa nova modelagem de liderança, relativa ao nível estratégico, bem como as habilidades requeridas para uma administração eficiente, serão objeto de estudo neste capítulo.

3.1 O modelo de liderança de Katz

Nos diversos estudos realizados em busca de novas técnicas de gestão empresarial, chegou-se à conclusão de que a liderança nos diferentes níveis da empresa tinha características diferentes, tanto qualitativas, quanto quantitativas.

Em seu artigo intitulado “As Habilitações de um Administrador Eficiente”, elaborado na década de cinquenta, Robert L. Katz (1986, p. 59), ao comentar sobre a

indefinição a respeito das características necessárias ao bom administrador, realçada pela enorme variedade de objetivos nos programas de aperfeiçoamento de executivos promovidos por empresas e faculdades norte-americanas, constata que se acreditava existir um tipo característico de executivo “capacitado a enfrentar eficientemente todo tipo de problemas em qualquer empresa.”

Contrastando com a idéia apresentada, Katz observou a necessidade de diferentes tipos de administradores para os diferentes níveis, elencando-se qualidades distintas necessárias ao administrador desde os níveis mais altos até o encarregado de setores de base.

Katz (1986, p. 60) afirma que os administradores bem sucedidos nas empresas estudadas, possuíam qualificações pessoais enormemente variáveis numa lista de virtudes executivas. Assim, constata que, na busca centrada em determinados traços de personalidade ou qualidades específicas, não se pode perder de vista a real preocupação: o que o homem é capaz de realizar.

Ainda em seu artigo, Katz (1986, p. 60) sugere uma nova abordagem à questão da seleção e aperfeiçoamento de administradores, não mais baseada no que os bons executivos são (suas características e peculiaridades inatas), mas sim naquilo que fazem (os tipos de habilitação que demonstram ter na execução eficiente do seu trabalho).

Resultante de observações feitas pessoalmente de executivos em ação, completadas pelo estudo de pesquisas realizadas no campo administrativo, Katz (1986, p. 61-69) apresentou um novo modelo, estruturado em três níveis funcionais – nível inferior, qualquer nível e nível máximo –, com habilidades específicas, cuja importância varia segundo o nível de cada responsabilidade administrativa – humana, técnica e conceitual, respectivamente.

Ao considerar o conceito habilitação como sendo a capacidade de transformar conhecimentos em ação, de forma resumida e bem precisa, Katz distinguiu as três aptidões elencadas em seu artigo:

[...] para executar quaisquer atividades técnicas (habilidade técnica), compreensão e motivação de pessoas e grupos (habilidade humana) e coordenação e integração de todas as atividades e interesses da organização no sentido de um único objetivo comum (habilidade conceitual). (KATZ, 1986, p. 69-70).

Prosseguindo em sua análise, Katz conclui que a importância relativa das três habilitações parece variar segundo o nível de responsabilidade administrativa assumida, relacionando-as da seguinte forma:

Em níveis inferiores, a principal necessidade é de habilidades técnica e humana. Em níveis mais altos, a eficiência do administrador depende em grande parte das habilidades humana e conceitual. No nível máximo, a habilidade conceitual é a mais importante de todas para uma administração eficiente. (KATZ, 1986, p. 85).

Sobre as aptidões dos bons administradores, afirma que eles não são infalivelmente inatos, podendo ser criados e aperfeiçoados. Assim, complementa que: “é necessário distinguir traços de personalidade específicos num esforço para criar uma forma mais atuante de analisar o processo administrativo.” (KATZ, 1986, p. 85-86).

3.2 **Habilitações do administrador eficiente**

No entendimento de Katz (1986, p. 86), a descoberta das habilitações mais necessárias nos diversos níveis de responsabilidade, pode ser útil na seleção, no treinamento e na promoção de executivos dentro de uma empresa.

Dessa forma, são desenvolvidas, a seguir, as características de cada uma dessas habilidades elencadas por Katz (1986, p. 61-69).

3.2.1 *Habilitação técnica*

A aptidão técnica subentende compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas, estando voltada principalmente para o manuseio de coisas (processos ou objetos físicos).

É a habilidade mais conhecida por ser a mais concreta e porque, nesta era de especialização, ela constitui a qualificação exigida de quase todas as pessoas, podendo ser desenvolvida por intermédio dos programas de treinamento vocacional ou prático.

3.2.2 *Habilitação humana*

A habilitação humana é a qualidade de o executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige.

A pessoa dotada de grande habilidade humana é cônica de suas prprias atitudes, opinies e convicões acerca dos outros e de grupos de pessoas, sendo capaz de aquilatar a utilidade e as limitaões de tais sentimentos.

Essa habilidade deve ser desenvolvida natural e inconscientemente, bem como continuamente, sendo demonstrada em todas as atitudes do indivduo, tornando-se parte integrante de seu prprio ser.

3.2.3 *Habilitaão conceitual*

Compreende a habilidade de considerar a empresa como um todo, incluindo o reconhecimento de como as diversas funões numa organizaão dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afetam as demais (aspectos tcnico e humano da organizaão).

Essa habilitaão se estende, ainda, ao relacionamento da empresa com a indútria, a comunidade e as forças polticas, sociais e econmicas da naão de um modo geral, numa anlise que permita ao administrador agir de maneira a promover o bem-estar geral de toda a organizaão.

Dessa forma, esta habilitaão é de particular interesse na Liderança Estratgica.

3.3 **Distinões entre Liderança Estratgica e Liderança Estratgica Militar**

Tendo em vista que o modelo de liderana estratgica estabelecido por Katz aplica-se de forma geral a todas as organizaões, sem distinão, cabe distingui-la da liderana estratgica militar, aplicável às Forças Armadas.

Dessa forma, embora essas lideranas tenham fundamentos comuns, cabe ressaltar que, a dinmica de funcionamento das organizaões militares, se destaca por suas especificidades, principalmente em razão da inflexibilidade de suas estruturas de poder e do rigor de sua disciplina. Acresce-se a isso, a existncia do corporativismo militar, das tradies, dos valores arraigados e do idealismo prprio das pessoas que dedicam suas vidas à defesa da Pátria.

Atualmente, as empresas privadas modernas estruturam-se e operam de acordo com a estrutura gerencial que adota princpios de gesto baseados em padres otimizados de eficiêcia, eficácia e efetividade, em resultados e em avaliaões contnuas de desempenho (empreendedorismo).

3.4 O ambiente e os atores da liderança estratégica

Gardner, com sua experiência em ter servido a seis presidentes dos Estados Unidos da América (EUA), ao comentar sobre o ambiente em que o líder atua, afirma que:

Líderes não podem ser considerados fora do contexto histórico em que surgem, do cenário em que operam [...], e do sistema social sobre o qual presidem [...]. Eles são partes integrais do sistema sujeitos às forças que afetam o sistema. Desempenham (ou levam a que sejam desempenhados) certos encargos ou funções que são essenciais para que o grupo possa atingir seus objetivos. (GARDNER, 1990, p. 17).

Ao destacar o momento histórico como o fator mais amplo a influenciar no exercício da liderança, analisa o esforço, muitas vezes não atendido, empreendido pelo líder:

Enquanto lutam para produzir um resultado, forças múltiplas [...] movimentam-se para acelerar ou retardar o resultado. Por isso, raramente existe uma relação causal demonstrável entre as decisões específicas de um líder e os eventos consequentes. [...] Muitas das mudanças buscadas pelos líderes levam tempo: um grande número de anos, um longo debate público, lentas mudanças de opinião. (GARDNER, 1990, p. 23-24)

Nesse contexto das implicações do ambiente, Gardner indica a necessidade de conhecimento, relacionamento e influência do líder estratégico em outros grupos, para o atendimento dos objetivos da organização:

[...] num meio ambiente tumultuado, em rápida mudança, num mundo de sistemas múltiplos, em colisão, a posição hierárquica dos líderes dentro de seu próprio sistema é de valor limitado, porque algumas das tarefas mais crucialmente importantes exigem liderança lateral – liderança que atravesse fronteiras –, envolvendo grupos sobre os quais não têm nenhum controle. (GARDNER, 1990, p. 114).

Complementando a idéia de inter-relacionamento necessário ao sucesso dos objetivos da organização, Luiz Fernando da Silva Pinto explica a relação da estratégia com o ambiente em que se insere, afirmando:

[...] estratégia permeia todos os segmentos da sociedade organizada, transcendendo, em muito, o foco central de ações e ênfase militares, atingindo a política, a ação governamental, o plano institucional e o universo empresarial. (PINTO, apud ALCARAZ, 2009).

Guillot (2004), coronel da Força Aérea dos EUA, ao analisar em seu artigo o ambiente da liderança estratégica, distingue quatro ambientes inter-relacionados, em que devem ser considerados diferentes fatores e atores: de segurança nacional, doméstico, militar e internacional.

O ambiente de segurança nacional é considerado o alicerce da compreensão do ambiente militar, no qual os líderes estratégicos devem considerar as prioridades e oportunidades nacionais e precisam conhecer as ameaças e os riscos à segurança nacional.

Convém compreender os instrumentos nacionais de poder político, econômico e militar, que fornecem os meios de influência, tanto na paz para a preparação e equipamento das Forças Armadas, como em operações reais, quando da necessidade de seu emprego.

No ambiente militar, torna-se essencial para os líderes estratégicos dentro das Forças Armadas bem compreender a estratégia de defesa e a estratégia militar, reconhecendo os riscos e limitações do instrumento militar, compreendendo a orientação política e entendendo claramente os resultados que ela espera, para que possam eficazmente estabelecer objetivos militares e avaliar os riscos das operações militares.

No ambiente doméstico, os líderes estratégicos precisam dar atenção especial aos pontos de vista, posições e decisões do Congresso, o apoio da população, os componentes da mídia e o ativismo ambiental.

O Congresso Nacional tem função importante na responsabilidade de fornecer recursos escassos, o apoio da população é extremamente relevante na consecução de projetos, a mídia pode ajudar a configurar o ambiente estratégico e auxiliar na edificação do apoio nacional, e o ativismo ambiental pode afetar as decisões dos líderes estratégicos em todos os níveis, por conta da degradação do meio ambiente, não nos deixando dúvidas que chegou para ficar e atuar.

O ambiente internacional é o motivador da expressão do poder militar, e, por conseguinte, das mudanças e estratégias estabelecidas para as Forças Armadas.

Com foco nesse ambiente, Guillot (2004) complementa que líder estratégico deve explorar primeiro o contexto – história, cultura, religião, geografia, política e segurança estrangeiras –, tendo a preocupação de saber quem são os aliados, que alianças ou coalizões devem ser realizadas, quais são os recursos envolvidos, qual a situação política dos países envolvidos, quais são as ameaças do poder, quais as organizações envolvidas e quais são os mandatos ou resoluções da Organização das Nações Unidas (ONU) que podem afetar nossas operações.

A Nota de Coordenação Doutrinária da ECEME resume tudo que foi dito sobre o ambiente da liderança estratégica militar, da seguinte forma:

Os líderes estratégicos trabalham em uma ambiente de maiores incerteza e complexidade, sendo afetados por eventos e organizações estranhas [...] Portanto, eles devem considerar toda uma gama de atores que podem influenciar a Instituição, tais como: Congresso Nacional, Ministros de Estado, Presidência da República, restrições orçamentárias e mídia, entre outras. Com frequência, líderes estratégicos interagem com outros líderes, sobre os quais não possuem autoridade alguma. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002).

A citada Nota complementa sobre a importância de o líder de se basear em valores que sustentam a Instituição para apoiar a tomada de decisões, em razão do ambiente da liderança estratégica configurado, estressante e ambíguo.

Eisenhower (citado por GARDNER, 1990, p. 115), chefe das Forças Aliadas na Segunda Guerra Mundial, de notória capacidade de liderança, definiu, de forma simples, esse conceito, aplicável a qualquer nível e necessário para o desenvolvimento da liderança estratégica no nível estratégico, considerados os ambientes citados: “é persuasão... conciliação... educação... e paciência.”

3.5 O desenvolvimento da liderança estratégica

Conforme consta na diversificada literatura sobre o exercício da liderança nos diversos níveis, constata-se que os líderes podem ser sistematicamente desenvolvidos, em que pesem as teorias já enunciadas neste trabalho (inatista, sociológica, do campo social, situacional).

Segundo inúmeros autores, inclusive o EMA-137, a formação do líder militar estratégico deve iniciar-se nos bancos escolares e prolongar-se até os postos mais elevados da carreira, sendo, portanto, um processo dinâmico, escalonado e progressivo.

Dessa forma, a liderança estratégica requer não somente conhecimentos e habilidades adicionais, mas, diferentes formas de se obterem resultados, com elevado grau de qualidade.

Alcaraz (2009) considera a teoria de que o desenvolvimento de líderes estratégicos ocorre conforme a evolução de suas “**molduras de referência**”, ou seja, a maneira como ele organiza suas experiências ao longo da carreira militar sistematizam um conjunto de valores que, gradualmente, vão definindo o seu perfil.

Considera a **vivência profissional** como componente enriquecedor na formação dos líderes em razão da experiência obtida no desempenho de diversas funções e da bagagem profissional adquirida em diversas guarnições militares.

O auto-aperfeiçoamento é uma condição permanentemente buscada por aqueles que, no topo de suas instituições, desempenharão funções estratégicas.

O líder estratégico deve ampliar sua cultura profissional e geral, tendo em mente que o enriquecimento de sua "moldura de referência" depende, em muito, do conhecimento agregado no decorrer de sua vida profissional.

Pereira, ao analisar as virtudes e os valores morais e éticos exigidos para o exercício da liderança estratégica nas funções operacionais durante a vida militar, conclui:

Eles constituem a base sólida sobre a qual se desenvolverão atributos específicos necessários para o desempenho de funções nos níveis mais elevados da hierarquia militar. Nesse estágio da carreira, é necessário desenvolver novas habilidades, muitas delas não ensinadas nos bancos escolares, mas aprendidas na vida profissional e pessoal, por meio do auto-aperfeiçoamento. (PEREIRA, 2009).

3.6 **O exercício da liderança estratégica no Exército dos EUA**

O Manual de Liderança dos EUA (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2007) define liderança, de forma análoga à MB e ao EB, como a capacidade de influenciar pessoas, proporcionando efeito, direção, motivação e, ao mesmo tempo, operacionalidade para realizar a missão e melhorar a organização.

A doutrina de liderança do Exército norte-americano tem como base o modelo já analisado de Katz, sendo estruturada por níveis funcionais: direta, organizacional e estratégica.

Segundo o Manual, o líder estratégico deve definir a estrutura organizacional e a alocação de recursos, bem como articular a visão estratégica de sua organização.

Dessa forma, considera que os líderes estratégicos devem ser hábeis nas resoluções de problemas, num complexo ambiente de tomada de decisão.

Seguindo o já delineado quanto à formação e desenvolvimento do líder, afirma que esse desenvolvimento é deliberado, contínuo e sequencial, em um processo contínuo, sendo alcançado por meio do conhecimento, de habilidades e de experiências adquiridas.

Em suma, o que consta do manual do Exército dos EUA é convergente com as definições, conceitos e caracterizações já desenvolvidos na análise da MB e do EB.

3.7 **Considerações finais**

A modelagem de liderança estabelecida por Katz é a utilizada por empresas, pelo Exército dos EUA e pelas Forças Armadas brasileiras, sendo estruturada em níveis, que caracterizam a necessidade de habilidades específicas para cada um deles.

Dessa forma, nos níveis mais baixos, necessita-se de habilidades técnica e humana, no nível intermediário, de habilidade humana e conceitual, e no nível mais elevado, a habilidade conceitual é a mais importante. Esta última habilidade é essencial para o líder no nível estratégico.

A modelagem estabelecida por Katz, aplicada genericamente a todas as organizações, sem distinção, difere da liderança militar estratégica, em razão das especificidades da dinâmica de funcionamento das OM, onde a estrutura é inflexível e a disciplina é rígida.

Nesse contexto, o ambiente no exercício da liderança estratégica influi decididamente nos objetivos delimitados pela Instituição, facilitando ou dificultando sua consecução. Assim, os líderes devem se posicionar dentro do contexto histórico em que vivem, do cenário em que operam e do sistema que lideram.

4 HABILIDADES IMPORTANTES PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

É farta a literatura que trata do perfil do líder estratégico e que define atributos, habilidades e competências que deveriam ser desenvolvidas para estar à altura dos desafios que lhe serão apresentados no exercício de suas funções.

Dentre essas literaturas, o manual de Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137, explicita essas qualidades, definidas como atributos, para cada nível de liderança, diferenciando a sua aplicação, conforme o modelo apresentado por Katz.

Outros autores, como Alcaraz, Leal, Gardner e Guillot trazem suas contribuições, consolidadas neste capítulo, que servirão para a posterior definição de ações que podem ser implementadas para enfrentar os desafios atuais das FA brasileiras.

Assim, serão caracterizadas as principais habilidades do líder no exercício da liderança militar no nível estratégico, definidas por este autor.

4.1 Capacidade de estabelecer visão de futuro

A capacidade de estabelecer a visão de futuro é uma das mais importantes habilidades que devem integrar o perfil do líder do futuro, no estabelecimento de planejamentos, diretrizes de longo prazo, políticas e projetos de forma coerente entre a realidade do momento e o futuro que se pretende atingir.

A visão de futuro para as Forças Armadas brasileiras confunde-se com sua capacitação para atuar na defesa do País, de acordo com um cenário prospectivo elaborado. Nesse caso, a eficácia da estratégia a ser empreendida pelo líder militar, será aferida pela sua capacidade de infundir autoconvencimento, confiança e motivação naqueles que a vão cumprir.

Gardner, de forma inteligente e visionária, denomina “O Futuro Visível” da liderança estratégica, ampliando as definições de visão de futuro do líder:

[...] que pensem em longo prazo; que vejam onde seu sistema se encaixa num sistema mais amplo; que sejam capazes de descrever o perfil de um futuro possível que desperte e empolgue as pessoas; ou que na verdade saibam discernir, em meio ao acúmulo e à confusão do presente, os elementos que determinam aquilo que virá. (GARDNER, 1990, p. 146-147).

Mais importante do que estabelecer uma visão é difundi-la na organização, fazendo com que cada integrante a implemente e a execute em tudo que fizer.

4.2 **Capacidade profissional**

A competência profissional é a capacidade que permite adaptar, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir as metas estabelecidas para a instituição. Em outras palavras, é caracterizada pelo amplo e profundo conhecimento de sua profissão e pela eficiência na gestão dos recursos postos ao seu dispor.

Sem um consistente conhecimento profissional, seria extremamente difícil obter a tão necessária credibilidade para o exercício da liderança estratégica.

4.3 **Capacidade de molduras de referência**

É o estabelecimento de um sistema pessoal de valores construído no decorrer da vida, fruto da vivência profissional, de situações do cotidiano e do autoconhecimento, servindo de base para observação e julgamento pessoal.

Possibilita compreender em que cenário o líder e sua Instituição estão inseridos.

4.4 **Conhecimento dos sistemas político e social onde opera**

Gardner (1990, p. 20) distingue o relacionamento do líder com “realidades mais amplas” em ligação com as “tendências globais”.

Sem dúvida, o líder estratégico estará, constantemente, se relacionando com o ambiente externo à sua organização. Assim, necessita conhecer suas características e peculiaridades e as interações existentes entre as diferentes expressões do Poder Nacional para melhor atuar junto a esses universos.

Em razão de o líder estratégico buscar caracterizar uma visão de futuro, terá que estar atento, ainda, aos cenários nacionais e internacionais, previsíveis.

4.5 **Estabelecimento de relacionamentos funcionais externos**

O que ressalta na atuação dos líderes estratégicos é a necessidade de influenciarem além de suas jurisdições e necessitarem de habilidade política para lidar com as exigências conflitantes de diversos grupos políticos.

O necessário estabelecimento de ligações dos líderes estratégicos com dirigentes e estruturas externas possibilitará a criação de canais de comunicação e diálogo, propiciando atitudes favoráveis aos interesses da instituição que o líder representa.

4.6 **Não temer mudanças**

Para Gardner (1990, p. 20), o líder estratégico pensa em termos de renovação e busca as revisões de processos e de estrutura exigidas por uma realidade sempre cambiante.

Ainda, deve o líder ter coragem para decidir pelas mudanças e energia para implantá-las, adotando medidas para sua manutenção até que estejam efetivamente incorporadas à cultura institucional, visando a consolidar o modelo idealizado.

4.7 **Capacidade de negociar**

Por tudo que já foi dito, a capacidade de negociar é uma habilidade extremamente importante, principalmente onde inexistam subordinações.

Alguns autores afirmam que negociar bem é não ceder nos aspectos essenciais e respeitar a posição dos demais negociadores.

4.8 **Capacidade de construir o consenso**

A capacidade de construir o consenso é, sem dúvida, uma das habilidades essenciais ao líder estratégico, sobretudo quando lidando com instituições estranhas ao seu convívio.

Nessa habilidade, o líder estratégico buscar harmonizar os vários interesses, fortalecendo os convergentes e procurando reduzir os divergentes.

A obtenção do consenso e o comprometimento de todos os integrantes da instituição, possibilita que haja homogeneidade de pensamento e de postura, favorecendo o atingimento dos objetivos propostos.

4.9 **Obtenção do comprometimento**

A obtenção do comprometimento é a habilidade de o líder estratégico convencer os liderados sobre os benefícios que virão com os novos projetos a serem implantados e da importância de sua participação no processo, para que se sintam comprometidos com ele.

Em suma, é buscar que todos passem a ver a nova proposta como algo de amplo interesse, que traga benefícios aos participantes envolvidos.

4.10 **Capacidade de comunicação e de diálogo**

Para os diversos autores, um líder deve saber comunicar-se com um grupo de pessoas e dialogar com um indivíduo, para exercer de forma eficiente sua liderança.

Isso já vem desde a base da liderança, quando se estimula o líder direto a ter uma boa comunicação oral e escrita, bem como aprimorar a capacidade de dialogar, de saber ouvir, de dar aos outros a oportunidade de exporem suas idéias e trabalhar com argumentos de bases convincentes.

4.11 **Flexibilidade**

A flexibilidade, muito desejável em qualquer líder, caracteriza a habilidade em saber adaptar-se, rápida e eficientemente, às mudanças de situação.

Relata Alcaraz (2009) que, para lidar com mudanças nem sempre previsíveis ou lógicas, tem-se o maior desafio imposto aos altos escalões, que é a necessidade de uma complexa interação de outras habilidades subsidiárias na composição desse atributo.

Para os líderes estratégicos militares, essa habilidade, além de ser tratada como um princípio de guerra em alguns países, também é importante no trato de circunstâncias conjunturais que se relacionam à Força, como restrições orçamentárias, atendimento a compromissos internacionais, dosagem de esforços em atividades complementares, tratamento com a imprensa e questões junto aos demais Poderes Constitucionais.

4.12 **Descentralização**

Devido ao nível em que se situa a liderança estratégica, torna-se impossível ao líder estratégico acompanhar todas as providências necessárias. Assim, há que se reforçar os

aspectos de descentralização e delegação, surgindo, então, uma necessidade que também é um desafio, a ativação de líderes intermediários (já previsíveis desde a liderança organizacional).

Na visão de alguns autores, seriam formadas equipes de liderança, ampliando a possibilidade de que diferentes estilos de liderança e de capacitações possam funcionar harmoniosamente.

4.13 **Pensamento global**

Quanto à habilidade de pensamento global, parece claro que o líder deva compreender o alcance e implicações do processo de globalização em desenvolvimento e entender que não é mais possível a sobrevivência de sistemas isolados.

Um projeto deste nível, como já ficou fartamente demonstrado, exige a compreensão dos sistemas que serão envolvidos e da necessária harmonia para chegar ao objetivo final. É bem provável que o líder estratégico terá que lidar com culturas profissionais distintas, bem como interesses.

Alcaraz (2009) afirma que esse atributo permite a extinção de fronteiras, assegurando mais interação com outras instituições, povos e nações, causando grande impacto na atuação dos líderes.

O líder estratégico militar, embora tenha suas estratégias restritas aos estados-maiores de seus comandos, aplicado-as ao preparo e ao emprego, por ser o principal assessor de sua Força nos assuntos de Defesa, deve possuir a mesma habilidade exigida para o líder nesse nível.

4.14 **Uso da tecnologia**

Leal (2003, p. 50-51), na análise do uso da tecnologia, afirma que os líderes devem se inteirar dos avanços tecnológicos e, sobretudo, saber utilizar os recursos postos à sua disposição por esses avanços.

Os líderes militares são formados, treinados e atualizados para bem usar os recursos tecnológicos de emprego bélico disponíveis, o que é imprescindível em operações.

Essa habilidade implica, ainda, recrutar, desenvolver e manter uma rede de pessoas tecnicamente competentes; saber como fazer e administrar investimentos em novas tecnologias; e ser um modelo positivo na liderança do uso dessas ferramentas.

4.15 **Visão holística**

Leal (2003, p. 51) caracteriza a visão holística do líder em ver com abrangência e amplitude, enfocando o sistema da organização dirigida e seu entorno, sem deixar de perceber as partes componentes e conhecer as relações entre as partes do sistema que lidera.

Essa habilidade reveste-se de importância por permitir ao líder estratégico uma necessária visão do ambiente ambíguo em que será exercida a sua liderança.

4.16 **Motivação**

A motivação, mola de impulsão de qualquer instituição, é importante por permitir ao líder encontrar maneiras de se auto-estimular, para melhorar seu próprio desempenho e, igualmente, motivar seus seguidores. Tal habilidade não é algo a se buscar somente na liderança estratégica, mas em toda a prática de condução de pessoas.

Inúmeros autores concordam que esse atributo traduz o ânimo, o entusiasmo e a vontade de obter *performances* significativas em benefício da organização, estando diretamente relacionada à credibilidade do líder, em razão do grau de confiança que pode inspirar em seus liderados.

4.17 **Dar o exemplo**

Segundo Leal (2003, p. 51), o líder deve sempre ter em mente que liderar é conduzir pessoas a um determinado objetivo e que, se as palavras convencem, o exemplo arrasta.

O exemplo aos subordinados se dá pelo comportamento do líder, moldado nos valores inerentes da Instituição.

O líder, em todos os níveis e não somente na liderança estratégica, deve ser sempre espelho para seus subordinados, de quem é observado constantemente, devendo ter apresentação e conduta que despertem confiança, admiração, orgulho, desejo de imitação e respeito.

Se a liderança é a capacidade de conduzir homens, o exemplo é o centro de gravidade da liderança, permitindo ao líder exercer essa capacidade.

4.18 **Capacidade para decidir estrategicamente**

A capacidade de decidir estrategicamente, como definida por Alcaraz (2009), é a habilidade que se espera de líderes que, no topo de suas organizações, selecionam as rotas recomendáveis para superar os desafios impostos pela complexidade dos cenários, utilizando-se do exercício da liderança participativa na busca coerente do que se pretende alcançar, tal como praticado nas instituições militares em trabalhos de estado-maior e grupo de assessoria.

4.19 **Considerações finais**

A partir do estudo do modelo de liderança de Katz, do manual de Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) e de outros autores, como Alcaraz, Gardner, Leal e Guillot, foram selecionadas as habilidades consideradas principais na composição do perfil do líder no exercício da liderança militar, no nível estratégico.

Essas habilidades, comparadas com os desafios que serão elencados no capítulo seguinte, serviram de base para o processo mental de elaboração de ações que podem ser implementadas para enfrentar os desafios atuais das FA brasileiras.

5 PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL ESTRATÉGICO

A Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), promulgada em 1988, traz e define a destinação constitucional das Forças Armadas (FA), traduzidas pela: [...] defesa da Pátria [...] garantia dos poderes constitucionais e [...] da lei e da ordem.

As FA brasileiras sofreram mudanças em sua organização com a criação, em 1999, do Ministério da Defesa (MD) que assumiu a sua política e o seu planejamento estratégico, coordenando as ações necessárias à Defesa Nacional.

Em 2005, tivemos a aprovação da Política de Defesa Nacional (PDN) e, mais recentemente, da nova END, focada em ações estratégicas de médio e longo prazo, objetivando modernizar a estrutura nacional de defesa, e com a atuação em três eixos estruturantes: reorganização das FA, reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e política de composição dos efetivos das FA.

Esses aspectos inovadores e transformadores constantes da END influenciarão decididamente na capacidade das Forças Armadas de cumprir sua missão constitucional, bem como, servirão, junto com a PND e outras informações a serem apresentadas neste capítulo, de esteio para a identificação das perspectivas e dos desafios para os líderes militares no nível estratégico, enfoque deste trabalho.

A visualização das perspectivas para as FA e a definição dos desafios para a aplicação da política estabelecida permitirão, aos líderes militares, identificar ações que poderão ser implementadas na eliminação ou na redução desses óbices.

Nas palavras de Guillot (2004): “Conhecer os diferentes componentes do ambiente estratégico é o primeiro passo para captar a liderança estratégica. Entender a natureza do ambiente estratégico e das decisões estratégicas é um segundo passo.”

Assim, a PND, a END e outros artigos e autores, que serão estudadas a partir de agora, nos permitirão identificar o ambiente em que estão inseridas as Forças Armadas.

A PND (BRASIL, 2005), documento condicionante de mais alto nível do planejamento de defesa, tem como finalidade: “estabelecer objetivos e diretrizes para o preparo e o emprego da capacitação nacional, com o envolvimento dos setores militar e civil, em todas as esferas do Poder Nacional.”

Assim, a PND (BRASIL, 2005, grifo nosso) apresenta em sua introdução o **primeiro desafio** para as FA brasileiras, no exercício da liderança militar no nível estratégico,

definido na legislação como propósito: **“conscientizar todos os segmentos da sociedade brasileira de que a defesa da Nação é um dever de todos os brasileiros.”**

Prosseguindo, a PDN (BRASIL, 2005) preconiza a postura estratégica da Defesa Nacional³ desejada, baseada na existência de capacidade militar com credibilidade e apta a gerar efeito dissuasório, e novamente destaca o desafio já elencado, ao citar a necessidade de: envolvimento permanente dos setores governamental, industrial e acadêmico, voltados à produção científica e tecnológica e para a inovação.

Com essa afirmativa, mais a de que: “o desenvolvimento da indústria de defesa, incluindo o domínio de tecnologias de uso dual, é fundamental para alcançar o abastecimento seguro e previsível de materiais e serviços de defesa.”, a PND (BRASIL, 2005), caracteriza o **segundo desafio** que é a **capacitação tecnológica para os materiais e serviços de defesa**.

Ainda, a mesma Política, ao considerar que “é prioritário assegurar a previsibilidade na alocação de recursos, em quantidade suficiente, para permitir o preparo adequado das Forças Armadas.” (BRASIL, 2005), elenca o **terceiro desafio** para as FA brasileiras, no nível estratégico, que é a **regularidade e continuidade na alocação de recursos orçamentários de Defesa**.

O Gen. Lessa (2009), comentando sobre a palestra do Ministro de Estado de Defesa Nelson Jobim, no Clube Militar, sobre a END, no corrente ano, em entrevista ao jornal Liberdade on line, lembra da importância de que: “os futuros governos aceitem, como prioritárias, as premissas estatuídas na referida Estratégia e dêem a ela prosseguimento ao longo dos próximos 50 anos.”

Em suma, coaduna com a preocupação da própria END de alocação regular e contínua de recursos, particularizando a necessidade da existência de uma política de Estado para a estrutura de defesa e não, de uma política de Governo.

A END, como vínculo entre o conceito de independência nacional e Forças Armadas para resguardar esse vínculo, trata:

[...] de questões políticas e institucionais decisivas para a defesa do País, como os objetivos da sua “grande estratégia” e os meios para fazer com que a Nação participe da defesa. Aborda, também, problemas propriamente militares, derivados da influência dessa “grande estratégia” na orientação e nas práticas operacionais das três Forças.” (BRASIL, 2008)

³ A PDN (BRASIL, 2005) define Defesa Nacional como o conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas.

Passando para a análise dessa legislação, o título que trata de sua correlação com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento, mostra, inicialmente, a dificuldade de as Forças Armadas de um país pacífico como o Brasil manterem sua impulsão no preparo para o combate, cultivando o hábito da transformação, necessário para melhor defender o Brasil.

Dessa forma, identifica-se um **quarto desafio**, que é **convencimento da Instituição, das mudanças necessárias**.

A Estratégia Nacional de Defesa possui 23 diretrizes (Anexo “F”), pautadas nos fundamentos, nos objetivos e nos princípios dispostos na Constituição Federal. Essas diretrizes referem-se à missão das FA, com foco na sua reorganização espacial e composição de seus efetivos e na reestruturação da indústria brasileira de material de defesa, abordando três setores decisivos para a defesa nacional: o cibernético, o espacial e o nuclear.

Destacam-se, ainda, nessas diretrizes, o conceito de interoperabilidade, a integração regional, o preparo para emprego nas missões de manutenção de paz e a capacidade de atender compromissos internacionais de busca e salvamento.

A END, em seu Título II – Medidas de Implementação, considera como principais aspectos positivos do atual quadro da defesa nacional, que se traduzem como fatos portadores de futuro na superação de desafios, que são:

- Forças Armadas identificadas com a sociedade brasileira, com altos índices de confiabilidade;
- adaptabilidade do brasileiro às situações novas e inusitadas, criando situação propícia a uma cultura militar pautada pelo conceito da flexibilidade; e
- excelência do ensino nas Forças Armadas, no que diz respeito à metodologia e à atualização em relação às modernas táticas e estratégias de emprego de meios militares, incluindo o uso de concepções próprias, adequadas aos ambientes operacionais de provável emprego. (BRASIL, 2008, p. 32).

O Comandante do Exército Brasileiro, em sua Diretriz de Planejamento, quando do lançamento oficial da END, destacou o inédito engajamento de civis, principalmente da área política, no sentido de dotar o Brasil de estrutura de defesa compatível com sua dimensão e importância no mundo atual e com capacidade de evoluir para o futuro, além da compreensão de que o sistema de defesa contribui significativa e decisivamente para a evolução econômica, social, política e para o desenvolvimento científico e tecnológico do País, além de preencher lacuna persistente entre a Política de Defesa Nacional (PDN) e a

Política Militar de Defesa (PMD), ambas em vigor, compondo com elas o nível mais elevado dos documentos da defesa nacional (BRASIL, 2009).

Ressalta que os objetivos e os pressupostos de planejamento da END mantêm e reforçam os valores cultuados pela Instituição, estando totalmente embasada nos diplomas legais que regem a existência e o funcionamento do Exército. (BRASIL, 2009).

A configuração, pela END, das principais vulnerabilidades da atual estrutura de defesa do País, corrobora com a análise já realizada, que definiu quatro desafios, sendo três deles aplicáveis a esta comparação, que se relacionam com 12 das 16 vulnerabilidades apresentadas:

Desafios elencados pelo autor	Vulnerabilidades configuradas na END
<p>Conscientização de todos os segmentos da sociedade brasileira de que a defesa da Nação é um dever de todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pouco envolvimento da sociedade brasileira com os assuntos de defesa e escassez de especialistas civis nesses temas; - insuficiência ou pouca atratividade e divulgação dos cursos para a capacitação de civis em assuntos de defesa; e inexistência de carreira civil na área de defesa, mesmo sendo uma função de Estado;
<p>Capacitação tecnológica para os materiais e serviços de defesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - obsolescência da maioria dos equipamentos das Forças Armadas; elevado grau de dependência em relação a produtos de defesa estrangeiros; e ausência de direção unificada para aquisições de produtos de defesa; - limitados recursos aplicados em pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento de material de emprego militar e produtos de defesa, associados ao incipiente nível de integração entre os órgãos militares de pesquisa, e entre estes e os institutos civis de pesquisa; - inexistência de planejamento nacional para desenvolvimento de produtos de elevado conteúdo tecnológico, com participação coordenada dos centros de pesquisa das universidades, das Forças Armadas e da indústria; - falta de inclusão, nos planos governamentais, de programas de aquisição de produtos de defesa em longo prazo, calcados em programas plurianuais e em planos de equipamento das Forças Armadas, com priorização da indústria nacional de material de defesa. - inexistência de regras claras de prioridade à indústria nacional, no caso de produtos de defesa fabricados no País; - dualidade de tratamento tributário entre o produto de defesa fabricado no País e o adquirido no exterior, com excessiva carga tributária incidente sobre o material nacional, favorecendo a opção pela importação; - bloqueios tecnológicos impostos por países desenvolvidos, retardando os projetos estratégicos de concepção brasileira; - cláusula de compensação comercial, industrial e tecnológica (offset) inexistente em alguns contratos de importação de produtos de defesa, ou mesmo a não-participação efetiva da indústria nacional em programas de compensação; e

Regularidade e continuidade na alocação de recursos orçamentários de Defesa.	<ul style="list-style-type: none"> - insuficiência e descontinuidade na alocação de recursos orçamentários para a defesa; - falta de garantias para apoiar possíveis contratos de fornecimento oriundos da indústria nacional de defesa;
Convencimento, da Instituição, das mudanças necessárias.	Não há vulnerabilidades correlatas.

Tabela 1 – Comparação entre os desafios elencados pelo autor e as vulnerabilidades configuradas na END

A relação completa das vulnerabilidades constantes da END encontra-se no Anexo “G”.

A partir da identificação e da análise dos principais aspectos positivos e das vulnerabilidades, a END vislumbrou as seguintes oportunidades a serem exploradas:

- maior engajamento da sociedade brasileira nos assuntos de defesa, assim como maior integração entre os diferentes setores dos três poderes do Estado brasileiro e desses setores com os institutos nacionais de estudos estratégicos, públicos ou privados;
- regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas;
- aparelhamento das Forças Armadas e capacitação profissional de seus integrantes, para que disponham de meios militares aptos ao pronto emprego, integrado, com elevada mobilidade tática e estratégica;
- otimização dos esforços em Ciência, Tecnologia e Inovação para a Defesa, por intermédio, dentre outras, das seguintes medidas:
 - (a) maior integração entre as instituições científicas e tecnológicas, tanto militares como civis, e a indústria nacional de defesa;
 - (b) definição de pesquisas de uso dual; e
 - (c) fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos de interesse da defesa;
- maior integração entre as indústrias estatal e privada de material de defesa, com a definição de um modelo de participação na produção nacional de meios de defesa;
- estabelecimento de regime jurídico especial para a indústria nacional de material de defesa, que possibilite a continuidade e o caráter preferencial nas compras públicas;
- integração e definição centralizada na aquisição de produtos de defesa de uso comum, compatíveis com as prioridades estabelecidas;
- condicionamento da compra de produtos de defesa no exterior à transferência substancial de tecnologia, inclusive por meio de parcerias para pesquisa e fabricação no Brasil de partes desses produtos ou de sucedâneos a eles;
- articulação das Forças Armadas, compatível com as necessidades estratégicas e de adestramento dos Comandos Operacionais, tanto singulares quanto conjuntos, capaz de levar em consideração as exigências

de cada ambiente operacional, em especial o amazônico e o do Atlântico Sul;

- fomento da atividade aeroespacial, de forma a proporcionar ao País o conhecimento tecnológico necessário ao desenvolvimento de projeto e fabricação de satélites e de veículos lançadores de satélites e desenvolvimento de um sistema integrado de monitoramento do espaço aéreo, do território e das águas jurisdicionais brasileiras;
- desenvolvimento das infra-estruturas marítima, terrestre e aeroespacial necessárias para viabilizar as estratégias de defesa;
- promoção de ações de presença do Estado na região amazônica, em especial pelo fortalecimento do viés de defesa do Programa Calha Norte;
- estreitamento da cooperação entre os países da América do Sul e, por extensão, com os do entorno estratégico brasileiro;
- valorização da profissão militar, a fim de estimular o recrutamento de seus quadros em todas as classes sociais;
- aperfeiçoamento do Serviço Militar Obrigatório, na busca de maior identificação das Forças Armadas com a sociedade brasileira, e estudos para viabilizar a criação de um Serviço Civil, a ser regulado por normas específicas;
- expansão da capacidade de combate das Forças Armadas, por meio da mobilização de pessoal, material e serviços, para complementar a logística militar, no caso de o País se ver envolvido em conflito; e
- otimização do controle sobre atores não-governamentais, especialmente na região amazônica, visando à preservação do patrimônio nacional, mediante ampla coordenação das Forças Armadas com os órgãos governamentais brasileiros responsáveis pela autorização de atuação no País desses atores, sobretudo daqueles com vinculação estrangeira. (BRASIL, 2008, p. 33-35).

Essas oportunidades a serem exploradas, por se referirem e estrutura de defesa e, assim, afetarem diretamente as FA, traduzem-se como **perspectivas** tanto para o líder estratégico, como para o líder estratégico militar.

Alsina Jr., em seu artigo “Dez Mitos sobre Defesa Nacional no Brasil”, aborda o tema defesa nacional como uma questão investida de incompreensão, relacionando os denominados mitos, em que este autor destaca os dois primeiros, considerados de maior importância para este trabalho:

[...] Mito 1. O Brasil não precisa de Forças Armadas

[...] Mito 2. O Brasil não precisa de Forças Armadas com alta prontidão operacional e apreciável poder combatente (ALSINA JR., 2008, p. 69).

Afirma, em sua análise, que a mídia brasileira não se pronuncia sobre o projeto de forças brasileiro, nem sobre o nível desejável de prontidão operacional das Forças Armadas, periodicamente contestando a importância da aplicação desse investimento na aquisição de sistemas de armas, em contrapartida à sua aplicação na área social.

Sobre os parlamentares brasileiros, comenta que demonstram pouco interesse em acompanhar e fiscalizar os assuntos militares e que não há interesse de uma possível valorização das Forças Armadas, por ser “um setor não-identificado com os imperativos do clientelismo e da patronagem.” (ALSINA JR., 2008, p. 70).

Analisando a diplomacia brasileira, considera que a política externa não é conducente ao incentivo de aumento do poder combatente das Forças Armadas, não encarando o poder militar como “ferramenta essencial de projeção dos interesses nacionais.” (ALSINA JR., 2008, p. 70).

Concluindo sobre a consideração do mito de que o Brasil não precisa de Forças Armadas com alta prontidão operacional e apreciável poder combatente, Alsina Junior (2008, p. 70) levanta que por vezes os próprios militares atuam contrariamente a esse incremento, em razão de optarem pela manutenção de benefícios corporativos como salários, aposentadorias, pensões, em vez de aumentar o poder de combate; afetar a autonomia corporativa das forças Singulares, como o processo de criação do Ministério da Defesa; e quando a prioridade da Instituição é a consecução de algum outro objetivo de ordem interna.

As observações feitas por Alsina Jr., no citado artigo, inserem-se no primeiro desafio elencado neste capítulo, que é a conscientização de todos os segmentos da sociedade brasileira de que a defesa da Nação é um dever de todos os brasileiros.

Neste capítulo, a partir do estudo das orientações contidas na Política de Defesa Nacional e na Estratégia Nacional de Defesa, bem como de outros autores, foram elencados quatro desafios para as FA brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico, a saber: conscientização de todos os segmentos da sociedade brasileira de que a defesa da Nação é um dever de todos; capacitação tecnológica para os materiais e serviços de defesa; regularidade e continuidade na alocação de recursos orçamentários de Defesa; e convencimento, da Instituição, das mudanças necessárias.

Esses desafios, comparados com as 16 vulnerabilidades apresentadas pela END, permitiram confirmar a coerência da análise, sendo correlacionados 12 dessas vulnerabilidades. As outras quatro vulnerabilidades não se correlacionaram com os desafios, por afetarem, em particular, setores institucionais não-militares, extrapolando o proposto para o capítulo e para o próprio tema proposto.

Ainda, fruto de análise deste autor, as oportunidades a serem exploradas previstas na END, levantadas a partir da análise dos principais aspectos positivos e das vulnerabilidades, foram compreendidas como perspectivas para o líder militar, no nível estratégico, por se referirem a estrutura de defesa e, dessa forma, afetarem diretamente as FA.

Essas perspectivas, se transformadas em ações efetivas por parte do Estado brasileiro, permitirão superar os óbices no nível estratégico, favorecendo, então, a implementação das ações no nível estratégico militar, constantes do capítulo seguinte.

6 AÇÕES QUE PODEM SER IMPLEMENTADAS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS ATUAIS DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS

Ciente dos desafios atuais a serem enfrentados pelos líderes militares das três Forças Singulares, decorrentes da implantação dos atuais documentos reguladores da defesa do Brasil – Política de Defesa Nacional e Estratégia Nacional de Defesa –, passamos a sugerir ações que podem ser implementadas, segundo este autor e outros autores, para enfrentar os desafios atuais das Forças Armadas brasileiras e conduzi-las em um rumo desejável aos interesses nacionais.

Kanter, ao comentar sobre os desafios a serem enfrentados pelos líderes do futuro no complexo ambiente em que irão atuar, afirma:

[...] Os líderes devem usar sua capacidade para elaborar visões, motivar a ação, dar autonomia aos demais e incentivar pessoas de diversas funções, áreas e organizações a encontrar uma causa comum em metas que melhorem todo o setor, a comunidade, o país ou o mundo, e façam com que o bolo dê para todos, em vez de instigarem estreitos interesses provincianos que lançam um grupo contra o outro, desperdiçando recursos em uma competição acirrada pela redução da quantidade de fatias do bolo. (KANTER, 1996, p. 109).

Em razão da necessidade de enfrentar a diversidade e a instabilidade cada vez maiores do mundo atual, Mariotti (2008) considera como uma das principais tarefas dos líderes estratégicos a de “desenvolver novos modos de pensar que levem a níveis adequados de adaptabilidade e integração às novas realidades.”

Em palestra proferida pelo Chefe do Estado-Maior de Defesa, na Escola de Guerra Naval (EGN), versando sobre o tema *A Atuação do Estado-Maior de Defesa* (FARIA, 2009), foi afirmado que os objetivos estabelecidos pela END, reativaram e acenaram com a possibilidade de execução de projetos antigos, que estavam “adormecidos” em razão da escassez de recursos, como a descentralização dos meios para o norte/nordeste e a criação da 2ª Esquadra.

Assim, este autor apresenta sugestões baseadas em sua vivência profissional, em artigos, livros, demais publicações, palestras e aulas desenvolvidas durante o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), sobre o assunto END, Liderança Estratégica e afins, muitas delas originadas para soluções caseiras da Marinha do Brasil, Força em que faço o supracitado curso, que podem muito bem serem utilizadas nas demais Forças.

Cabe ressaltar que as propostas apresentadas para os desafios elencados são genéricas e não específicas, em razão do entendimento de que o espectro de soluções é muito grande, complexo pelas particularidades de cada uma das Forças Singulares e nem sempre de conhecimento deste autor ou de fácil acesso na literatura existente, além de que o tempo de realização do presente trabalho, paralelamente às demais atividades do curso, é extremamente curto.

As propostas serão apresentadas baseadas, em sua maioria, nas habilidades consideradas importantes para o exercício da liderança militar no nível estratégico e, em uma delas, considerando-se a necessidade de regularidade e de continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas.

6.1 **Estabelecer a visão de futuro para as Forças Armadas**

A END, reguladora da aplicação da política de defesa nacional, é a base para que o líder militar estratégico defina sua visão de futuro, estabelecendo, para cada Força singular, a estratégia para desenvolver atitude prospectiva, para selecionar cenários adequados, identificar eventos e atuar neles.

Segundo Leal (2003) e Alcaraz (2009), mais importante até que a própria definição da visão de futuro para a Força é comprometer cada integrante da instituição com a sua implementação.

Em palestra do Comandante da Marinha do Brasil para os alunos dos cursos de mais alto nível das três Forças Singulares e da Escola Superior de Guerra, intitulada “A Atuação da Marinha na Defesa Nacional”, foi apresentada a “Visão da Marinha”, retratando o futuro a ser atingido por essa Força:

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou combinada, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão. (MOURA NETO, 2009).

O sítio Exército Brasileiro na internet, apresenta a Visão de Futuro para o Exército, conforme transcrita a seguir:

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008).

Em atividade para os alunos dos cursos de mais alto nível das três Forças Singulares e da ESG, foi proferida palestra pelo Comandante da Aeronáutica, quando foi apresentada a *Visão Estratégica* daquela Força, retratando o futuro a ser atingido até os anos de 2015 e de 2023, sempre com o objetivo maior de cumprimento de sua missão síntese de manter a soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da pátria:

2015 – A FAB estará dimensionada adequadamente para explorar suas características, atuando em qualquer área de interesse, dispondo da capacidade para reagir oportunamente, utilizando seus meios, com elevados níveis de prontidão e adestramento!

2023 – Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua prontidão e capacidade operacional para defender os interesses brasileiros em qualquer cenário de emprego, em estreita cooperação com as demais Forças! (SAITO, 2009).

Observa-se, na visão de futuro das três Forças singulares, que, em consonância com a END, o que se objetiva é buscar capacidades, num determinado cenário futuro, visando ao cumprimento da missão constitucional das Forças Armadas.

Com esse objetivo, é vital que, para serem traçadas as metas a serem atingidas, utilizem-se equipes habilitadas para os planejamentos e comprometidas com as mudanças, tendo em mente que o emprego em caso de guerra se dará, principalmente, sob a forma operações conjuntas, devendo, por isso, desde o tempo de paz, buscar-se a interoperabilidade entre os meios disponíveis nas três Forças Singulares e o Ministério da Defesa.

Em suma, os líderes militares devem ter como imperativo, no preparo de suas Forças Singulares, que suas missões constitucionais sejam cumpridas, com a possibilidade de integração com as demais Forças.

6.2 Aumentar a capacidade profissional e o uso da tecnologia

No tocante ao aumento da capacidade profissional dos efetivos de cada Força Singular, convém serem revistos e atualizados periodicamente os currículos escolares e que sejam constantemente discutidas estratégias, técnicas e práticas para o desenvolvimento da liderança nos corpos discentes das diversas escolas.

Os quadros devem ser revitalizados com os conhecimentos necessários ao acompanhamento da evolução tecnológica e da própria Força. Torna-se importante, nesse aspecto, a inserção do assunto estratégia nacional e de palestras elucidativas sobre os objetivos propostos para os diversos níveis.

Deve-se ter em conta que a capacidade profissional não se limita ao conhecimento profundo de sua profissão, mas também pela eficiência na gestão de recursos postos ao seu dispor. Assim, é necessária a elaboração de projetos de longo prazo que reflitam eficiência para a Força no espaço de tempo estabelecido, a par das periódicas restrições orçamentárias.

O uso da tecnologia implica recrutar e manter pessoal tecnicamente competente, investir em novas tecnologias e estimular o seu uso. Para que isso seja possível é importante repensar o efetivo de engenheiros existentes, nas necessidades sugeridas a partir dos projetos propostos, no estímulo a ser dado para novas adesões aos quadros de engenheiros das Forças Armadas (temporários e civis), na reestruturação do plano de carreira dos engenheiros civis, nas parcerias a serem implantadas ou ampliadas com as universidades e escolas técnicas, no intercâmbio e na integração de nossos engenheiros com engenheiros civis e de outras Forças Singulares. Também desta feita, é importante a participação do Ministério da Defesa quanto aos incentivos às novas adesões e a integração efetiva de técnicos e projetos das três Forças Singulares.

Na palestra proferida pelo Comandante do Comando do 8º Distrito Naval (Com8º DN) na sede daquele Comando, versando sobre o tema Atividades desenvolvidas pelo Comando do 8º DN (BITTENCOURT FILHO, 2009), foram observadas as seguintes peculiaridades de interesse, apresentando-se as seguintes sugestões para o exercício da liderança estratégica:

- integração com a área acadêmica e com a indústria, em busca de inovação tecnológica e científica, que é componente da missão do Com8º DN como Organização Militar (OM);

- pagamento de curso de pós-doutorado e outros pela MB em convênio com a Universidade de São Paulo (USP), que poderia ser ampliado e mantido com maior regularidade anual do convênio.

- participação do Com8º DN como convidado do Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria de Defesa (COMDEFESA), da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), com quem mantém bom relacionamento. Além da MB, as demais Forças Singulares apresentam o que cada uma está desenvolvendo que pode ser de interesse das indústrias, além de apresentarem as necessidades de cada Força que podem interessar à Indústria Nacional de Defesa, experiência que poderia ser expandida para outros grandes centros, fora de São Paulo.

Em palestra sobre A Atuação da Diretoria-Geral do Pessoal de Marinha (LEAL,2009), realizada para os alunos do C-PEM/2009, foi levantado junto ao Excelentíssimo (Exmo.) Senhor (Sr.) Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, sobre a regularização da carreira do Engenheiro Civil, necessária ao atendimento das necessidades específicas da Marinha do Brasil e também de interesse das demais Forças Singulares.

6.3 **Atuação junto aos sistemas político e social onde opera, estabelecimento de relacionamentos funcionais externos, negociação, comunicação e diálogo, construção do consenso e pensamento global**

Gardner, ao comentar sobre a complexibilidade do ambiente do exercício da liderança estratégica, afirma que:

A primeira coisa que nos impressiona como característica da liderança contemporânea é a necessidade do líder trabalhar com, e em meio a, organizações e instituições extremamente complexas – grandes corporações, repartições do governo, em todos os níveis, os tribunais, a mídia e assim por diante. (GARDNER, 1990, p. 97)

Para Leal (2003, p. 50), conhecer as características e peculiaridades dos sistemas político e social, bem como das interações existentes entre as diferentes expressões do Poder Nacional, facilita a atuação junto a esses universos. O estabelecimento de ligações com dirigentes e estruturas externas possibilitará a criação de canais de comunicação e diálogo, o que favorecerá a obtenção de atitudes favoráveis aos interesses da instituição.

A consolidação dos interesses convergentes e a minimização dos divergentes, na busca de uma proposta aceitável por todos os participantes, permitirá a construção do consenso. Nesse contexto, considera-se importante a difusão da idéia de defesa na sociedade como um todo e, em particular no meio acadêmico, revitalizando-se núcleos de estudos estratégicos existentes e criando-se outros, como os já existentes em algumas universidades brasileiras.

Carneiro (2009), em sua aula de liderança estratégica para o C-PEM, apresenta diferentes sugestões para uma liderança eficaz quanto ao aspecto de estimular a predisposição para as mudanças:

- persuadir a sociedade para o projeto da Força, argumentando em cima de tensões externas que podem levá-la a apoiar esse projeto, como vulnerabilidades existentes ou futuras e de incontestável valor para a sociedade, como o caso da exploração do pré-sal e das plataformas petrolíferas;

- obter o apoio da maioria e não necessariamente de todos os congressistas para os projetos da Força, independente de volume de recursos, trabalhando-os sempre em valores, no objetivo maior da Nação, a defesa nacional. As informações que podem atentar contra o projeto devem ser retidas;

- acercar-se de pessoas com princípios, em particular da imprensa, que não tenham nada a ganhar ou perder, mas que estejam comprometidas com a verdade, que tomando conhecimento do projeto, o apoiem.

- divulgar os resultados parciais atingidos, de interesse da sociedade em atividades específicas, para a sociedade como um todo, obtendo-se a confiança no projeto, como é o caso do domínio do processamento do urânio, de interesse social.

- convencer os atores externos, em particular os políticos e a mídia, da viabilidade dos custos, em razão da possibilidade da aplicação das tecnologias adquiridas no projeto da Força em projetos de cunho político e social, com a tecnologia de arrasto.

Algumas das sugestões apresentadas por Carneiro são utilizadas pelas Forças Armadas, quando da divulgação do desenvolvimento de seus projetos e programas. De acordo com o projeto ou programa desenvolvido, cada uma das idéias apresentadas assume uma maior ou menor importância, aumentando a dependência da sensibilidade do líder militar estratégico.

A eficácia e a efetividade das Assessorias Parlamentares das FA, junto aos congressistas, parecem atender às demandas de suas Forças, em razão, principalmente, da elevada reputação dessas assessorias no Congresso Nacional.

Entretanto, o dimensionamento e a sua eficiência são discutíveis, em razão da maioria dos projetos de lei de interesse das FA serem originários do próprio Governo (limitando a atuação dos assessores a esclarecimentos) e da atuação da Assessoria Parlamentar do MD.

Dessa forma, dentro do que se torna possível na estrutura de defesa vigente, entende-se que a atuação das Assessorias Parlamentares das FA deve ser intensificada, em

apoio aos projetos de interesse da Força, independente da atuação da Assessoria Parlamentar do MD, dobrando esforços.

É de suma importância que o MD esteja à frente da negociação e que os Comandos das Forças Singulares estejam sintonizados com o Ministério.

Na negociação, a habilidade mais importante do líder é manter-se firme nos pontos não negociáveis, sem perder, simultaneamente, o respeito pelo posicionamento dos outros participantes do processo (PEREIRA, 2009).

Gardner muito bem descreve a atuação da opinião pública como garantidor da consecução de projetos ao afirmar que:

Se os líderes têm o apoio da opinião pública, sua liberdade de ação é aumentada, e os obstáculos tornam-se superáveis. Quando o apoio da opinião pública é violentamente retirado, as figuras públicas desabam, as leis tornam-se inaplicáveis, e os bastiões do poder econômico tremem. (GARDNER, 1990, p. 77).

6.4 **Convencer a instituição das mudanças, obtenção do comprometimento de todos, exemplo e motivação**

Toda tentativa de mudança provoca reações contrárias, seja por comodismo, seja pela ameaça do status quo vigente ou ainda por interesses pessoais, o que projeta as dificuldades surgidas com a aprovação da nova Estratégia Nacional de Defesa. Reflexo disso são as críticas feitas por militares da ativa e da reserva na mídia em geral, que não cabe a este autor analisar. Assim, é necessário que cada um se convença dos benefícios que advirão, da importância de participação de cada um no projeto da Força, sentindo-se comprometido com ele.

Para Carneiro (2009), “abandonar o conforto de se repetir o passado” é uma das soluções para se obter uma liderança eficaz. Assim, os erros e acertos devem ser discutidos e entendidos, disseminando-se pela organização o aprendizado obtido em cada área.

Outra sugestão apresentada por Carneiro (2009) para a eficácia da liderança estratégica é “dar senso de direção e de *timing* aos diversos esforços de transformação”, definindo-se o objetivo principal e a equipe de confiança, conhecendo-se os recursos (pessoas, técnica e dinheiro), provendo-se os recursos necessários, controlando-se os resultados e redefinindo-se prazos, objetivos e metas para a consecução dos projetos, tudo, com a delegação de tarefas às pessoas mais técnicas.

Mas, de tudo que foi apresentado, acredita este autor que não há forma mais eficaz de se obter o comprometimento em uma Instituição baseada em valores, de se motivar os subordinados a se superarem, do que por meio do exemplo dado pelos líderes estratégicos na busca da consecução dos objetivos propostos para as Forças.

6.5 **Flexibilidade**

A importância da flexibilidade para a adaptação rápida e eficiente às mudanças de situação, ante uma conjuntura bastante volátil, depreende a necessidade de o líder estratégico militar definir suas orientações operacionais em conjunto, privilegiando essa visão conjunta como forma de aprofundar suas capacidades, rejeitando qualquer tentativa de definir orientação operacional isolada.

6.6 **Descentralização**

A descentralização na liderança estratégica militar limita-se ao planejamento, com o emprego da estrutura de estado-maior para assessoria nos processos decisórios nas esferas administrativas e operativas, sendo a decisão exclusiva do líder militar estratégico.

Assim, surge um a necessidade de se formar e ativar os líderes intermediários, a que já nos referimos anteriormente.

6.7 **Regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das forças armadas**

Essa regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários não vem acontecendo nos reduzidos orçamentos anuais dos últimos anos das Forças Armadas, que religiosamente têm sido contingenciados e, mesmo sendo liberados a posteriori, em razão da exiguidade de tempo para a sua aplicação ao final do exercício financeiro, têm prejudicado a sua eficaz utilização.

O Comandante do Exército, em sua Diretriz de Planejamento (BRASIL, 2009), entende que essa é a oportunidade ímpar de se obter a alocação adequada de recursos financeiros para o prosseguimento de projetos até então paralisados, e de outros que se revelarem necessários à modernização da Força.

Para que se estabeleça uma maior previsibilidade, regularidade e continuidade na alocação dos recursos financeiros, essenciais à concretização dos objetivos da END, entendem-se como necessárias a transformação em lei dos planos de articulação e de equipamento das Forças Armadas; a alocação continuada de recursos financeiros específicos para viabilizar o desenvolvimento integrado e a conclusão de projetos relacionados à defesa nacional; viabilizar investimentos nas Forças Armadas a partir de receitas eventualmente geradas pelos bens imóveis da União administrados pelas Forças; e aplicar nas Forças Armadas recursos provenientes do recolhimento de taxas e serviços.

6.8 **Considerações finais**

Parafraseando as palavras do Comandante do Exército em sua Diretriz de Planejamento (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009), fica a idéia de que os reflexos pretendidos nas Forças Singulares, ganharão visibilidade e efeitos crescentes não a curto prazo e que, dentro dessa idéia, deve ser enfatizado o esclarecimento dos públicos interno e externo para que não se criem falsas expectativas, passíveis de comprometer o engajamento de todos nesta iniciativa de cunho estratégico.

Como não poderia ser diferente, a citada Diretriz muito bem enfatiza como fator essencial de sucesso da nova END a participação e o comprometimento de todos os integrantes da Força:

O comprometimento dos chefes em todos os escalões e a participação de todos os integrantes da Força, considerando-se suas idéias e propostas na fase de planejamento e estabelecendo uma sinergia decorrente do sentimento comum de co-responsabilidade. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009)

Aponta, ainda, como perspectiva para as Forças Armadas atuando integradas e sob a coordenação do Ministério da Defesa, a possibilidade de serem ouvidas na mais alta instância decisória do País, em razão da implantação da END, permitindo ocuparem o espaço que lhes cabe no núcleo decisório do Governo.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do exercício da liderança militar estratégica é essencial para a consecução das estratégias estabelecidas em consonância com a visão de futuro estabelecida para as Forças Armadas e constantes da Estratégia Nacional de Defesa.

A formulação de planos com as metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos, são imprescindíveis para a modernização eficaz das Forças Armadas e servem de referência para acompanhamento, reestudos, redirecionamento das estratégias e formulação de novas estratégias de acordo com a visão de futuro estabelecida.

Para que isso seja possível, faz-se necessário que os líderes estratégicos tenham compreensão do tipo de liderança que exercem, das habilidades requeridas e do ambiente em que estão inseridos.

Embora haja um distanciamento da sociedade, como um todo, dos militares nos assuntos de defesa faltam medidas que impulsionem a indústria de defesa tanto no sentido de inovação quanto de produção de materiais de defesa, indefinição do que seja material de defesa, haja vista a escassez de recursos para projetos e programas, redução e falta de engenheiros e de técnicos para a implementação de inovações, a identificação dos óbices e a implementação de medidas efetivas serão fundamentais na busca de caminhos que nos levem aos objetivos almejados.

Assim, faz-se necessário que os líderes preparem a Força para o futuro por meio de sua liderança, influenciando os integrantes da própria organização, membros do governo, elites políticas, mídia e a opinião pública, e que acompanhem o desenrolar das missões atuais, buscando aperfeiçoar a Instituição e tendo a certeza que o pessoal está adestrado e de que seus equipamentos e estrutura estão prontos para os atuais desafios.

Dessa forma, inicialmente foi analisada a liderança no âmbito das Forças Armadas, quando foi feita a diferenciação de conceitos usados pelas três Forças, identificados os tipos ou estilos de liderança, caracterizados os níveis de liderança e a exigência de desempenho exigida para cada nível, elencados os princípios de liderança ou atributos do líder militar, e mais efetivamente o exercício da liderança militar estratégica.

Em seguida, foi estudado o novo modelo de liderança estratégica no mundo atual difundido por Katz, sendo enumeradas as habilitações necessárias ao administrador eficiente, analisado o ambiente e os atores da liderança estratégica, estudado o seu desenvolvimento e o exercício da liderança estratégica no Exército dos Estados Unidos da América, em que foi observado o emprego dessas características enunciadas.

Prosseguindo, foram enunciadas as habilidades consideradas importantes para o exercício da liderança estratégica militar, tendo por base inicial a capacidade de estabelecimento de uma visão de futuro para a Força e seguindo com a capacidade profissional, a capacidade de visualizar molduras de referência, o conhecimento da organização que dirige, o conhecimento dos sistemas político e social onde opera, o estabelecimento de relacionamentos funcionais externos, não temer mudanças, a capacidade de negociar e de construir o consenso, a obtenção do comprometimento, a capacidade de comunicação e de diálogo, a flexibilidade, a descentralização, o pensamento global, o uso da tecnologia, a visão holística, a motivação, dar o exemplo e a capacidade para decidir estrategicamente.

Ao se analisarem as perspectivas e desafios atuais para as Forças Armadas brasileiras verificaram-se as considerações contidas na Política de Defesa Nacional e na Estratégia Nacional de Defesa, bem como as orientações e esclarecimentos transmitidos em palestras, aulas, simpósios e conferências ministradas na Escola de Guerra Naval e nos demais estabelecimentos de ensino das demais Forças Singulares.

A partir da análise anterior, foram propostas ações que podem ser implementadas para enfrentar os desafios atuais das Forças Armadas brasileiras, integradas em tópicos que reúnem habilidades ou outras sugestões, que são: estabelecer a visão do futuro para cada Força Singular, buscando o objetivo maior que é a interoperabilidade; aumentar a capacidade profissional e o uso da tecnologia; aperfeiçoar a organização que dirige; atuação junto aos sistemas político e social nos quais opera, estabelecimento de relacionamentos funcionais externos, negociação, comunicação e diálogo, construção do consenso e pensamento global; convencer a instituição da necessidade das mudanças, obtenção do comprometimento de todos, exemplo e motivação; descentralização e flexibilidade; e regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas.

Como comentado na palestra “A Atuação da Marinha na Defesa Nacional”, proferida pelo Comandante da Força, em suas palavras finais, os desafios são muitos e devem servir de motivação para superar os óbices, procurando desenvolver a criatividade e capacidade de inovação, estabelecendo corretamente as prioridades. Complementa que: “A capacidade de alcançar a Força que desejamos será tão maior quanto assim o forem a união, a determinação e a sintonia dos diversos setores.”

O Comando do Exército, em palestra proferida para os alunos dos cursos de mais alto nível e para a ESG, definiu que: “o homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções,

anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos.” Ainda, afirma que a busca do auto-aperfeiçoamento é uma missão a que o militar deve se entregar, para ser um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados. Isto não deve ser diferente para as outras Forças.

Tão importante ou mais que essas informações é a idéia de que de forma alguma será possível o atingimento dos objetivos preconizados na END se as Forças Singulares não pensarem e atuarem integradas.

REFERÊNCIAS

ALCARAZ, Ricardo. **Liderança: Enfoque estratégico**. Centro de Estudos Estratégicos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <<http://www.eceme.ensino.eb.br/portalicee>>. Acesso em: 04 jul. 2009.

ALSINA JR., João Paulo Soares. **Dez Mitos sobre Defesa Nacional no Brasil** - Revista Interesse Nacional, out./dez. 2008, p. 68-77. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/05notic/paineis/2009/02fev/img/dirCmtEx.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2009.

BITTENCOURT FILHO, Arnaldo de Mesquita. **Atividades desenvolvidas pelo Comando do 8º Distrito Naval**. São Paulo: 2009. Palestra proferida no Comando do 8º Distrito Naval para os alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas, 13 jul. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional de 5 de outubro de 1988, atualizado até a emenda constitucional n. 57/08**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

_____. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. **Aprova a Política de Defesa Nacional e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 1º jul. 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

_____. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova a Estratégia Nacional de Defesa e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 19 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

_____. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1980.

CARNEIRO, Jorge. **Sugestões para uma liderança eficaz**. Aula de Liderança Estratégica na Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro: 09 jul. 2009.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Fundamentos da Escola Superior de Guerra**. Rio de Janeiro: ESG, 2009, v.1 – Elementos Fundamentais, 66 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Ministério do Exército. **AR 600-100 – ARMY REGULATION 600-100** – Washington, DC, 8 mar. 2007. Disponível em: <http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.army.mil/usapa/epubs/pdf/r600_100.pdf&ei=cIloSvWYBJ6ntgeEru2TCw&sa=X&oi=translate&resnum=3&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dus%2Barmy%2Bleadership%2Bmanual%26hl%3Dpt-BR>. Acesso em: 23 jul. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **A Estratégia Nacional de Defesa e suas Implicações para o Planejamento Estratégico do Exército (Diretriz de Planejamento)**. Brasília. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/05notic/paineis/2009/02fev/img/dirCmtEx.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2009.

_____. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02-SEA-2002**. Níveis de Liderança Militar, 2002.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Ensino e Pesquisa. Portaria nº 012, de 12 de maio de 1998. **Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva, para uso pelos Órgãos e Estabelecimentos de Ensino subordinados, coordenados ou vinculados técnico-pedagógicamente a este Departamento.** Brasília: 1998. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em: 17 jun. 2009.

_____. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991. **Aprova as Instruções Provisórias IP 20-10 – Liderança Militar.** Brasília: 1991.

_____. **Visão de Futuro do Exército.** Página eletrônica do Exército Brasileiro. Brasília: 2009. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>> Acesso em: 20 jul. 2009.

FARIA, João Afonso Prado Maia de. **A Atuação do Estado-Maior de Defesa.** Rio de Janeiro: 2009. Palestra proferida na Escola de Guerra Naval para os alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas, 10 jul. 2009.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas.** 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GARDNER, John William. **Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GUILLOT, W. Michael, Coronel da USAF - **Liderança Estratégica.** <<http://www.au.af.mil/au/cadre/aspj/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>>. Acesso em 30 jun. 09.

KANTER, Rosabeth Moss. Líderes de classe mundial. In DRUCKER, Peter F. (Org). **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996, p. 107-115.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um Administrador Eficiente.** Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural 1986, v. 1.

LEAL, José Alberto. **Liderança Estratégica Militar.** Revista PADECEME n. 4, p. 48-51. Rio de Janeiro, 1. quadrim. 2003.

_____. **A Atuação da Diretoria-Geral do Pessoal de Marinha.** Rio de Janeiro: 2009. Palestra proferida na Escola de Guerra Naval para os alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas, 06 jul. 2009.

_____. **A fantasiosa estratégia.** Liberdade on line. <<http://libertador-liberdade.blogspot.com/2009/05/leiam-abaixo-o-artigo-magistral-do.html>>. Acesso em: 17 jun. 2009

MARINHA DO BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137).** Rio de Janeiro: 2004.

MOURA NETO, Julio Soares de. **A Atuação da Marinha na Defesa Nacional**. Rio de Janeiro: 2009. Palestra proferida na Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica para os alunos do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, do Curso de Política e Estratégia Marítimas, do Curso de Política e Alta Administração do Exército e do Curso de Política e Estratégia Aeronáuticas, 11 mar. 09.

MARIOTTI, Humberto. **Liderança estratégica: um novo desafio**. Sítio Empreender AS, 3 jul. 2008. Disponível em: <http://www.empreendersa.com.br/box.php?arq=box_div&secao=61&cat=129&conteudo=156>. Acesso em: 5 jul. 2009.

NEVES, Adilson. Liderança: **A influência positiva nas organizações**. Folha do Caparaó, Espírito Santo, 8 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.folhadocaparao.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2009.

PEREIRA, Sérgio José. **O exercício da liderança no nível estratégico**. Comando de Operações Terrestres. Brasília, 8 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.coter.eb.mil.br>>. Acesso em: 17 mar.2009.

SAITO, Juniti. **A Atuação da Aeronáutica na Defesa Nacional**. Rio de Janeiro: 2009. Palestra proferida na Escola de Comando e de Estado-Maior do Exército para os alunos do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, do Curso de Política e Estratégia Marítimas, do Curso de Política e Alta Administração do Exército e do Curso de Política e Estratégia Aeronáuticas, 18 mar. 09.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo da metodologia científica**. Rio de Janeiro. COPPEAD/UFRJ, 2009. Módulo de ensino.

ANEXO A

PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER (EMA-137)

- a) bondade – demonstração de preocupação com o bem estar pessoal e profissional dos liderados;
- b) apresentação pessoal – aprumo militar, conjugado com o apuro dos trajes civis e militares e os cuidados com a aparência física requeridos ao militar;
- c) autoconfiança – capacidade de demonstrar segurança e convicção de ser bem sucedido diante de dificuldades. É demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir;
- d) capacidade de decisão – capacidade de tomar posição diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões;
- e) caráter – soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base a ética, a integridade, a honestidade, o respeito e a confiança, sendo fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa;
- f) coerência/integridade – capacidade de agir de acordo com as próprias idéias e pontos de vista, em qualquer situação. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade para si mesmo e em relação a superiores, pares e subordinados;
- g) competência – proficiência em habilidades tangíveis, como as técnicas funcionais e os conhecimentos específicos; e habilidades intangíveis, como as interpessoais, de comunicação, de trabalho em equipe e administrativas;
- h) comportamento social (postura) – correção de atitudes e cortesia em todos os círculos sociais que frequenta. Cumprimento dos deveres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular, educação civil, cavalheirismo, civilidade e boas maneiras;
- i) compostura (autocontrole, equilíbrio emocional) – manifestação coerente de reações emocionais apropriadas, sobretudo em situações difíceis ou críticas;
- j) confiança – é a capacidade de inspirar a crença de ser capaz de executar com êxito a missão lhe foi atribuída, de agir conforme com o que fala, de ser coerente, responsável e justo;
- k) consideração individual – é desejável que se relacione com cada pessoa individualmente;

l) conhecimento profissional – conhecimento teórico e prático de sua profissão e especialidade. Domínio de campos de conhecimento correlatos e afins com sua profissão. Habilidade no emprego de seus conhecimentos em prol do serviço;

m) coragem – a coragem apresenta-se sob duas formas: coragem física – superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever - e coragem moral – disposição para defender crenças e desafiar os outros, baseado em valores e princípios morais, admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso, mesmo que esse ato contrarie os próprios interesses;

n) dedicação – realizar as atividades com empenho, esforçar-se por concluí-las corretamente, dentro dos prazos estabelecidos;

o) desprendimento (desinteresse, abnegação) – é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais do homem, em proveito de uma pessoa, causa ou idéia;

p) disciplina consciente – capacidade de se conduzir dentro das normas e regulamentos mesmo quando não estiver sendo observado ou quando suas idéias e concepções pessoais forem contrárias. Possuir autoliderança;

q) discrição – capacidade de se manifestar comedidamente em atitudes, maneiras e linguagem. Saber relatar e comentar fatos ou situações, ou mesmo ficar calado, levando em conta os interesses do serviço e da convivência social;

r) entusiasmo – executar as tarefas com ânimo elevado, vibração e vigor. Mostrar-se feliz e orgulhoso do cargo que exerce;

s) espírito de cooperação – capacidade de auxiliar eficiente e desinteressadamente, de esforçar-se em benefício das necessidades e prioridades da organização que pertence, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados de sua função;

t) exemplo – o exemplo aos subordinados se materializa pelo comportamento do Líder, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo. Este comportamento deve ser firme, permanente e coerente;

u) expressão escrita – capacidade de apresentar, por escrito, idéias, pensamentos, fatos e situações com correção, clareza, precisão, objetividade, concisão e estilo apurado;

v) expressão oral – capacidade de apresentar, oralmente, idéias, pensamentos, fatos e situações com correção, clareza, precisão, objetividade e propriedade de linguagem;

w) flexibilidade – capacidade de adaptação, de decidir, agir ou reagir corretamente de modo diferente em situações diferentes;

x) imparcialidade (senso de justiça) – capacidade de julgar, baseando-se em dados objetivos sem se envolver, de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, sem se deixar influenciar pelas características pessoais e relacionamentos;

y) iniciativa – é capacidade de agir face a situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior;

z) ligação (relação) – quanto mais fortes a relação e a ligação entre as pessoas, maior será a probabilidade de o subordinado querer ajudar o Líder. Deve-se utilizar a emoção como fator de estímulo à ação;

aa) motivação – é a força interna que sustenta todas as ações humanas;

ab) persuasão – capacidade de utilizar argumentos convincentes, para influenciar ações e opiniões de outros;

ac) respeito – é um atributo do relacionamento superior-subordinado que deve coexistir nos dois sentidos desta relação, tanto do mais antigo para com o mais moderno como vice-versa. Implica em observar as normas da moralidade e da urbanidade;

ad) persistência/tenacidade – capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis;

ae) responsabilidade moral (senso de responsabilidade) – capacidade de cumprir suas atribuições e as que sejam requeridas pela administração e de assumir e enfrentar as conseqüências de seus atos e omissões, de suas atitudes e decisões; e

af) tato – faculdade de tratar e resolver habilmente questões com outrem, de ser oportuno nas palavras, nos gestos, nas ordens, nas soluções, nos elogios e nas críticas.

ANEXO B

LIDERANÇA DIRETA – ATRIBUTOS (EMA-137)

a) Exemplo

Não há nada que se exija tanto de um Líder quanto dar o exemplo pessoal, ou seja, o exemplo do seu comportamento, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo. Este comportamento deve ser firme, permanente e coerente.

A todo momento, o Líder é observado por seus subordinados e conquista deles a confiança, o respeito e a admiração. Neste processo, o Líder deve ser um modelo para seu pessoal, mas precisa ser cauteloso para não se exceder em estabelecer padrões muito além do desejável e até do exequível.

É bom lembrar que os subordinados recebem com desagrado a chefia de alguém que não consegue disciplinar a si mesmo. Nunca esteve tão arcaico e inoportuno o dito popular *faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço*. Isto não convence mais ninguém.

b) Comunicação

Desde que o exercício da liderança pressupõe transmissão de ordens claras e inteligíveis, segue-se que a comunicação é um requisito fundamental. Além disto, se as pessoas não lhe entendem, como você se fará compreender?

Os Líderes mantêm seus subordinados informados porque o compartilhamento de informações:

- permite aliviar o estresse, ressaltando a importância do subordinado como membro da equipe;
- demonstra confiança, estabelecendo um ambiente saudável e construtivo; e
- possibilita ao subordinado conhecer a situação para o cumprimento eficiente da missão;

c) Espírito de Equipe

É inegável que a união faz a força. A resultante de um trabalho de equipe corretamente liderada, amalgamada na pessoa do Líder, produz uma sinergia surpreendente.

Os componentes de uma equipe de sucesso não se agregam por acaso, os Líderes devem estabelecer e guiar o processo de formação de equipe em todos os seus estágios: formação, crescimento e manutenção. O desenvolvimento de uma equipe é um trabalho árduo que requer paciência, dentre outros atributos pessoais. O resultado final compensa o investimento, pois os

membros de uma equipe, normalmente operam com grande eficiência, utilizando o recurso e o tempo disponível, com o mínimo de desperdício ou baixas.

Os Líderes confiam nos subordinados para o cumprimento irrestrito de suas ordens. Quando forma uma equipe sólida e efetiva e, conseqüentemente, cria um ambiente saudável, contribui decisivamente para o cumprimento da missão. Os subordinados se submetem às tarefas difíceis e lutam com tenacidade quando estão bem treinados e sentem-se parte integrante e fundamental de uma boa equipe. A confiança advém das vitórias em condições desafiadoras e estressantes. O senso de pertencer a uma equipe se desenvolve a partir da proficiência técnica e tática, e da confiança dos seus membros entre si e em relação ao seu Líder.

d) Tomada de Decisão

O Líder deve ter iniciativa e se antecipar, dentro do possível, aos fatos, buscando ser pró-ativo.

Neste processo é mandatório que decisões sejam tomadas para solucionar ou até mesmo evitar a concretização do problema.

Um problema é uma condição ou situação existente na qual o que se pretende é diferente do que realmente está acontecendo. A tomada de decisão é, portanto, a ação que dá início ao processo de mudança da situação.

e) Aprendizagem

O verdadeiro Líder sempre está disposto a aprender e, por conseguinte, extrai da experiência a melhor maneira de executar suas tarefas. Entretanto, apenas o auto-aprendizado não é suficiente, pois não vivenciamos todos os tipos de experiência. Para que haja de fato um completo aprendizado é mandatório uma absorção de conhecimentos por meio de outras fontes.

Os Líderes criam um ambiente que permite ao pessoal aprender tanto de suas próprias experiências como por meio daquelas dos seus companheiros. A reação do Líder ao fracasso e a forma como ele reforça o sucesso são elementos críticos na busca de excelência futura. A aprendizagem é um processo contínuo e ocorre em todos os níveis de uma organização, por isso o Líder deve assegurar o funcionamento permanente e efetivo do exercício do ensino em todos os escalões.

Em síntese, as melhores organizações são aquelas que usam o aprendizado para aprimorar-se continuamente.

f) Supervisão

Os Líderes no nível de liderança direta têm por obrigação verificar tudo e a todo momento. Treinar os subordinados para agir com liberdade e desenvoltura é fundamental, por isto, o Líder deve transmitir instruções claras e externar suas intenções de forma inequívoca, como pré-condição para permitir ao subordinado desenvolver suas tarefas.

Uma organização requer Líderes que supervisionem. Preparar e realimentar o subordinado motiva e aumenta a sua performance na busca do cumprimento da missão.

Diferentes níveis de subordinação demandam supervisões específicas e personalizadas: algumas pessoas necessitam grande preparação e motivação, embora muitas se desenvolvem de forma própria sem exigência da presença constante do chefe. Como sempre, um bom Líder conhece seus liderados e saberá aplicar o nível compatível de supervisão requerida;

g) Motivação

A motivação implica no uso da palavra e do exemplo com o propósito de criar no subordinado o firme desejo do cumprimento da missão. A motivação não surge da autoconfiança de cada um, nem somente da confiança dos liderados em seu Líder. Ela é desenvolvida sobretudo no enfrentamento de dificuldades e nos adestramentos rigorosos, fatores essenciais na promoção da confiança.

Uma organização disciplinada desenvolve-se em um ambiente organizacional salutar. Este ambiente é criado pelas atitudes, ações e prioridades do Líder. A implementação destas condições favoráveis incentivam nos liderados o desejo de aprender e desenvolver um trabalho criativo e produtivo. Com o propósito de fomentar um clima propício e motivador, o Líder deve reconhecer nos erros oportunidades de aprendizagem, criar equipes coesas, e reconhecer e valorizar os Líderes subalternos. O Líder sempre exerce a sua liderança, quer esteja a bordo, quer desempenhando suas obrigações de cidadão no seio da sociedade.

h) Desenvolvimento Pessoal

O processo de formação de Líderes é contínuo e permeia toda a vida do indivíduo na organização. O Líder tem a responsabilidade de investir todo o seu tempo e energia para permitir que os liderados alcancem o seu potencial pleno. A preparação do Líder deve ter início antes da assunção de posição de liderança, de modo a permitir que adquiram competência e confiança em suas habilidades.

i) Pensamento crítico

A posse deste atributo capacita o Líder a raciocinar e, conseqüentemente, a desenvolver uma análise crítica do problema vivenciado. Ele é a chave para compreender as situações, identificar as

causas do problema, chegar às conclusões lógicas, adotar julgamentos corretos, e aprender com a experiência; Em suma, resolver problemas. Pela sua característica, o pensamento crítico é a parte essencial do processo de tomada de decisão.

j) Criatividade

Ao contrário do que é comumente propalado, este atributo é real e perfeitamente exequível.

Diariamente ele é utilizado na resolução de pequenos problemas e passa quase despercebido. Algumas vezes nos deparamos com situações novas ou com velhos problemas exigindo novas soluções. Estas são oportunidades em que devemos ser criativos, ou seja, adotarmos uma nova forma de visualizarmos ou fazermos as nossas obrigações.

k) Responsabilidade Moral

Entende-se por responsabilidade a obrigação de responder por certos atos, próprios ou de outrem. É inquestionável que sem responsabilidade não há liderança.

Distinguem-se, nitidamente, dois tipos de responsabilidade: a responsabilidade legal e a moral.

A responsabilidade legal é a estabelecida por lei ou regulamento, fruto da função exercida pelo militar. A responsabilidade moral, por sua vez, vai mais longe, não tem limites fixados. Está na consciência de cada um, no senso de moralidade, na sua assimilação dos padrões de moral da sociedade, em determinada época e cultura.

A responsabilidade moral significa um indivíduo senhor de suas ações, respondendo por elas perante a própria consciência e de acordo com o padrão de moralidade existente, mesmo sem estar obrigado a prestar contas por força de lei ou regulamento.

O Líder assume a responsabilidade legal e moral, e tem plena consciência de quando cabem as duas e em que extensão. Tal fato lhe acarreta dignidade e autoridade moral.

A responsabilidade moral é um processo de avanço na batalha pessoal contra a fraqueza, a conveniência e a relutância pessoais. Ela traz como recompensa o ganho em força de caráter, decisão e conquista de confiança quer dos outros, quer de si mesmo.

Um procedimento é considerado moralmente ou eticamente correto não somente por ser fiel aos regulamentos e manuais, ou seja, ser legal, mas também por ser basicamente forjado no dia a dia, na rotina de bordo e nos adestramentos, e serem, finalmente, considerados como parte inalienável de nossas tradições e costumes. Nem todas as decisões envolvem um problema moral ou ético; inclusive, a maioria é eticamente neutra.

Entretanto, isto não significa que devemos desconsiderar as conseqüências de nossos atos.

Quando refletimos sobre nossos pensamentos e ações estamos desenvolvendo o senso de certo e errado, característica fundamental das pessoas eticamente sensíveis, como o são os grandes Líderes.

l) Flexibilidade

Todo Líder deve ser acessível a novos conhecimentos e abertos à mudança, sejam quais forem as circunstâncias. Frequentemente deve estar disponível a ouvir críticas e, portanto, se realimentar, reavaliando suas decisões. Os melhores Líderes estão sempre buscando melhorar, isto significa reforçar os sucessos e procurar descartar os pontos fracos. Em suma, para se tornar um grande Líder devemos insistentemente mudar e estar sempre prontos a obter informações, analisá-las e aplicá-las em proveito do aperfeiçoamento da organização.

m) Objetividade

Este atributo capacita o Líder implementar suas decisões de forma racional e prática, não permitindo que seja dada margem às múltiplas interpretações. A ausência deste atributo gera nos subordinados desconfiança e desmotivação.

n) Conhecimento Profissional

Este conhecimento é adquirido por meio da experiência e da aprendizagem e se caracteriza por abranger os seguintes aspectos:

1- conhecimento dos equipamentos – o exercício da liderança direta exige uma grande proximidade do Líder com o seu equipamento/material, o que já não é tão marcante na liderança organizacional e estratégica. Desta forma se faz necessário conhecer em profundidade como os equipamentos funcionam e qual a melhor maneira de utilizá-los. Os subordinados sempre esperam que estes “Líderes da linha de frente” sejam profundos conhecedores dos seus equipamentos/materiais e estejam prontos a orientá-los convenientemente.

2- conhecimento doutrinário – é fundamental que o Líder detenha conhecimento doutrinário, que conheça em profundidade os procedimentos consagrados no seu âmbito de atuação, a fim de se impor como Líder e, naturalmente, inculcar no subordinado, pelo exemplo, o firme desejo de aperfeiçoamento.

3- conhecimento do ambiente de trabalho – a aquisição de conhecimentos objetivos e específicos sobre o ambiente de trabalho permite ao Líder manter-se em condições ótimas para o cumprimento de sua missão. O adestramento demonstra ser o melhor meio para o desenvolvimento deste atributo, apesar de suas limitações em relação à situação real.

ANEXO C

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL – ATRIBUTOS (EMA-137)

a) Comunicação

A preocupação do Líder organizacional com a comunicação deve ser maior do que a de um Líder direto, pois a freqüente evolução dos acontecimentos nos diversos projetos e áreas de atuação no interior da organização sob suas ordens exige que as ordens sejam compreendidas de pronto, não comportando, assim, perda de tempo e eficiência. Uma comunicação deficitária acarreta conseqüências negativas substanciais para todos os envolvidos, notadamente no nível de atuação do Líder organizacional.

A persuasão é uma característica fundamental do atributo comunicação. Ao facilitar a comunicação, a persuasão racionaliza o tempo disponível e assegura o envolvimento das pessoas, por meio de um canal de entendimento. Em algumas circunstâncias a persuasão não é apropriada, como em situação de combate, por exemplo, onde os Líderes decidem com rapidez, buscando se adaptar às novas situações. Em suma, o estilo conveniente de comunicação depende das circunstâncias e o Líder deve sempre estar pronto para adaptar-se a elas.

b) Formação de uma assessoria criativa

Uma organização chefiada por um Líder organizacional requer uma assessoria competente e bem adestrada. Para alcançar um nível de excelência, é exigido um envolvimento pessoal do Líder. Desenvolver essa assessoria criativa e inovadora exige do Líder tempo, maturidade, sabedoria e paciência. Embora gerenciar informações seja importante, o Líder precisa investir em qualidade e treinamento do seu pessoal para que eles, com lealdade e coragem moral, assessorem convenientemente o chefe.

c) Tomada de Decisão

Neste nível de liderança é mais comum a tomada de decisão com informações incompletas ou com excessos de minúcias em aspectos secundários. Na seleção da melhor linha de ação se faz necessário visualizar mais o futuro – dias, meses e, até mesmo, anos. Neste ambiente de circunstâncias imprecisas, mutável e, comumente, limitado pelo tempo, em que, muitas vezes, ocorrem as tomadas de decisão, o Líder organizacional deve atentar na antecipação de eventos futuros e tomar a melhor decisão para o futuro da Instituição. A visão, portanto, é essencial para um Líder organizacional.

d) Supervisão

A habilidade de avaliar a situação detidamente e de forma confiável exige conhecimento, instinto e intuição baseados na experiência e na aprendizagem ao longo da carreira. A avaliação de uma organização é necessária para identificar fraquezas e permitir uma atuação pró-ativa, sempre que possível. O Líder organizacional deve-se questionar sobre: Qual é o padrão? Este padrão é compatível com as necessidades de nossa organização? Nós já alcançamos este padrão? Quais são os indicadores a serem utilizados para aferir o nosso desempenho? Quem são os responsáveis pela verificação do nosso desempenho? Uma das maiores contribuições que o Líder organizacional pode proporcionar é avaliar o seu próprio desempenho como Líder: As minhas ações estão compatíveis com os propósitos estabelecidos? O sistema atual atende igualmente à situação de paz e de conflito? Se não, por quê?

e) Orientação aos Subordinados

Orientação é a visão pessoal do Líder sobre a missão e as tarefas que a organização deve cumprir para alcançá-la. Ao externar suas orientações, o Líder organizacional destaca as tarefas-chaves que juntamente com o propósito se constituem na base para o subordinado exercitar a iniciativa em situações inopinadas.

f) Filtragem das Informações

Os Líderes organizacionais lidam com um volume imenso de informações. Isto exige o estabelecimento de um requisito de seleção e filtragem, onde somente as informações relevantes trafeguem. O conhecimento do ambiente de trabalho/operação, da situação, da organização e de seu pessoal balizarão a abrangência e a profundidade dessas informações.

g) Pensamento Sistêmico

Os Líderes organizacionais pensam naturalmente de forma sistêmica questionando-se: Como o pessoal trabalha em conjunto? Como ocorrem as interferências? Como alcançar o melhor desempenho organizacional? Eles pensam além de sua própria organização, analisando as interferências mútuas com outras organizações. Enquanto os Líderes diretos se envolvem com o cumprimento de tarefas, os Líderes organizacionais integram, sincronizam e ajustam os sistemas em sua totalidade.

h) Gerenciamento de Recursos

Os Líderes organizacionais devem gerenciar com rigor os recursos disponíveis para a aquisição e manutenção da prontificação de sua organização. O gerenciamento de recursos e de pessoal permite ao Líder racionalizar o tempo disponível e a energia de todo o pessoal envolvido.

O Líder que avalia corretamente os objetivos se antecipa às necessidades e aloca eficientemente os recursos disponíveis . Tal procedimento além de possibilitar economia, repercute de forma positiva no moral do pessoal.

i) Previsão de Efeitos

A habilidade de prever os desdobramentos de uma decisão permite ao Líder avaliar a saúde do clima organizacional. Isto possibilita a identificação da necessidade de recursos, assim como destaca a necessidade, se for o caso, de mudanças organizacionais e de procedimentos;

j) Sincronização de Ações

Em qualquer organização, particularmente em uma OM, todos trabalham buscando alcançar a missão Institucional. A realização dos esforços setoriais se agregam, compondo um mosaico harmônico que adquire uma sinergia maior que a soma das partes individualmente. A liderança organizacional se destaca exatamente como um catalisador nesta reação, definindo tarefas, convergindo interesses, harmonizando procedimentos e sincronizando ações para o cumprimento com sucesso da missão.

ANEXO D

LIDERANÇA ESTRATÉGICA – ATRIBUTOS (EMA-137)

a) Visão

A visão, como um modelo conceitual criado pelo Líder estratégico, é a materialização da intenção para o atingimento do propósito da Instituição. Os liderados certamente estarão mais motivados quando puderem visualizar e compartilhar desta visão. A visão do Líder possibilita um grande senso de propósito, direção e motivação para todos na Instituição. Ela é um ponto de partida no desenvolvimento dos planos, um instrumento de aferição das realizações, e uma referência na verificação do atingimento dos valores organizacionais.

Estes Líderes criam visões convincentes de suas organizações e inspiram nos subordinados um esforço colaborativo no seu detalhamento e perseguição. Em seguida, o Líder estabelece um plano, agrega todos em sua implementação, facilitando e valorizando o trabalho dos liderados.

Eles são os responsáveis pela definição dos pontos críticos do planejamento para alcançar a visão. Para tal, monitoram os progressos por meio de observações pessoais, análises e revisões do plano estratégico e debates informais com os subordinados.

Após a visão ser estabelecida e ter iniciado a sua articulação, ela deve ser interpretada continuamente. Em alguns casos, a visão deve ser transmitida em linguagem clara e objetiva a todos os níveis; em outras situações, ela deve ser divulgada de forma ampla em uma linguagem apropriada a cada elemento organizacional; e, ainda, em outras oportunidades é possível se utilizar de uma simbologia na representação da visão.

b) Comunicação

A comunicação no nível estratégico é dificultada pela amplitude das assessorias e pela imensa rede de interações internas e externas. Estes relacionamentos complexos demandam Líderes estratégicos atuantes como representantes dessas organizações.

Uma das mais relevantes diferenças entre os Líderes estratégicos e os demais Líderes de níveis inferiores é o grau de importância do simbolismo da comunicação, ou seja, as suas decisões e ações têm um significado além das conseqüências imediatamente vislumbradas.

Normalmente, as comunicações do Líder estratégico não se limitam somente à sua organização, mas se estendem, também, a uma ampla audiência externa, que podem incluir as lideranças políticas, a mídia, e a população em geral.

O atributo de visualizar o futuro, ou seja, estabelecer uma visão, é vital para o Líder estratégico. Porém, somente a idealização da visão será inútil se o Líder não a compartilhar com uma ampla audiência e não agregar apoio à sua materialização.

Os Líderes neste nível identificam tendências, oportunidades e ameaças que podem afetar o futuro da Força e, então, se empenham com vigor para conjugar esforços e “redesenhar” um amanhã mais promissor.

c) Formação de Equipe

O bom Líder estratégico deve ser capaz de selecionar e aglutinar pessoas para realizarem as suas tarefas da melhor forma possível. Os Líderes estratégicos não têm somente a autoridade, mas também a responsabilidade no processo de seleção e formação de equipes. Nesta tarefa, o Líder coloca as pessoas certas nos lugares certos, de forma a potencializar as forças e reduzir as fraquezas, de modo a, com base na missão constitucional da Instituição, buscar o melhor destino para a organização e para o país.

Esses Líderes estimulam seus “staffs” a participarem dos diálogos, discutirem pontos de vista alternativos e explorarem os fatos e suas implicações, a fim de coletarem subsídios para uma completa avaliação da situação e identificação pronta e clara das linhas de ação envolvidas no processo decisório.

Os Líderes estratégicos desenvolvem Líderes subordinados compartilhando suas experiências e perspectivas, atuando como supervisores e orientadores desses novos Líderes.

Além de atender uma exigência com relação às formas e procedimentos, o ato de aconselhar, neste nível estratégico, significa oferecer às pessoas certas o estímulo intelectual que as motive a operar e pensar nos níveis mais elevados. O propósito dos Líderes estratégicos, tanto quanto os Líderes dos demais níveis, não deve ser apenas passar conhecimentos, porém também desenvolver Líderes.

Assim como os Líderes estratégicos atuam no nível pessoal, também o fazem no nível Institucional. Eles investem no futuro da organização, atribuindo prioridades de várias maneiras: comprometendo recursos em programas e projetos e dedicando mais tempo e esforço nas frentes de trabalho mais importantes, por exemplo. Outro aspecto essencial é a valorização das pessoas e idéias como investimento no capital intelectual futuro da organização.

d) Tomada de Decisão

Os Líderes estratégicos se utilizam de inúmeros processos e metodologias com o propósito de selecionar a linha de ação que melhor contribua para o cumprimento da missão. Como os Líderes estratégicos estão constantemente envolvidos com planejamentos e decisões complexas,

envolvendo inúmeras variáveis, existe uma tendência em se analisar tudo e a todo tempo em um processo interminável. Não há dúvida que sempre haverá uma nova informação ou razão para se aguardar a confirmação de um novo acontecimento. Isto poderá acarretar atrasos e até mesmo omissões no processo de tomada de decisão.

A sabedoria, coragem e senso de oportunidade do Líder o ajudará no processo decisório e, conseqüentemente, na escolha do melhor momento para agir. Em períodos de paz, as decisões, em geral, podem ser maturadas e podem receber, ao longo de sua implementação, os ajustes que forem necessários. Em contraposição, nos momentos críticos do combate, as decisões são premidas pelo tempo e ocorrem, normalmente, em situações de incerteza.

Nesses casos, a competência dos Líderes é que ditará a sorte do curso da guerra e fazer o pêndulo tender ou para a vitória ou para a derrota, para a vida ou para a morte.

Os Líderes devem prover a estrutura da Força de alternativas para se contrapor às ameaças e desenvolver o seu modo de lutar, sempre analisando o fator custo x benefício envolvido.

e) Aprendizagem

A Nação espera de seus militares, como indivíduos, e de sua Marinha, como Instituição, que aprendam da experiência, principalmente dos outros, e apliquem os seus conhecimentos para compreenderem o presente e se prepararem para o futuro. Este processo de ensino-aprendizagem requer tanto o comprometimento das pessoas como da Instituição. Cada militar deve estar compromissado com seu próprio desenvolvimento, nele incluso o estudo da história militar e outras disciplinas relacionadas com operações militares. A Marinha, enquanto Instituição, deve estar comprometida na condução de pesquisas técnicas, monitoramento de ameaças, e desenvolvimento de Líderes. Os Líderes estratégicos, pelos seus exemplos e decisões, mantêm a cultura e política da Instituição, encorajando as pessoas e, conseqüentemente, a própria Marinha a investirem no Ensino. Os Líderes estratégicos promovem o Ensino, definindo os sistemas destinados ao estudo da Força e dos cenários futuros.

f) Negociação

Um atributo que o Líder estratégico utiliza para persuadir é o diálogo. Por ele são mudados pontos de vista, suposições e conceitos. A maioria dos relacionamentos no nível estratégico de uma organização são paralelos e sem uma clara identificação de subordinação. Frequentemente, os Líderes estratégicos confiam na sua capacidade de negociação, a fim de obterem cooperação e apoio necessários ao cumprimento da missão ou no atendimento de uma necessidade.

Uma negociação bem sucedida requer uma vasta gama de atributos interpessoais. Os bons negociadores são também capazes de visualizar as várias linhas de ação envolvidas e os objetivos a serem alcançados, sempre balizados pelo melhor resultado desejado pelo comando ou organização.

g) Estabelecimento de Consenso

Os Líderes estratégicos devem ser hábeis na busca do consenso e na formação e manutenção de coalizões. O uso do tato e da discrição contribui sobremaneira para aproximar pessoas em missões árduas e duradouras e dão o tom dos relacionamentos.

O uso da liderança, ao invés somente da autoridade de que é investido, permite ao Líder antever as situações futuras e, desta forma, monitorar a qualidade dos relacionamentos necessários para melhor alcançar o sucesso.

h) Motivação

Os Líderes estratégicos inspiram em seus liderados o real desejo do cumprimento da missão, mesmo que isto exija a realização de grandes esforços e sacrifícios. Para forjar o moral e motivar os subordinados, os Líderes cultivam um ambiente de trabalho desafiador, amigável e respeitoso. Uma Instituição com tradições, como é o caso de nossa Marinha, possui uma cultura sedimentada – um conjunto de valores compartilhados e cultuados pelo seu pessoal. Ao mesmo tempo, todas as grandes e complexas organizações apresentam, também, uma ampla diversidade de subculturas, tais como as existentes nos componentes dos Corpos e Quadros da Marinha. O desafio do Líder estratégico é assegurar que todas essas subculturas estejam integradas em uma cultura maior, que valorize os valores da Instituição como um todo. Assim, os Líderes estratégicos executam o seu trabalho de modo a priorizar o espírito de equipe e extrair o melhor que cada subcultura pode oferecer, garantindo o estabelecimento de uma competição saudável, o que não o isenta de valorizar as diferenças e continuar a tratar os membros das subculturas com dignidade e respeito.

Uma cultura saudável é uma ferramenta poderosa para os Líderes estratégicos conduzirem uma grande organização. Eles a utilizam para apoiar sua visão, cumprir a missão e melhorar a Instituição. Uma cultura coesa forja o moral da organização, reforça o ambiente de trabalho e facilita as realizações, pois os subordinados sentem-se valorizados como pessoas e não simplesmente como trabalhadores e membros de um programa ou sistema.

i) Desenvolvimento de Referências

Os Líderes estratégicos estabelecem uma “moldura” de referência objetiva, que orienta a organização e a posiciona no ambiente estratégico. Para construir esta referência, os Líderes devem estar abertos às novas experiências e sugestões, inclusive dos subordinados.

Eles devem ser reflexivos, atenciosos e prontos a extrair ensinamentos em todas as circunstâncias.

Como os analistas de inteligência, os Líderes estratégicos visualizam os fatos e identificam padrões, normalmente passados despercebidos pelas pessoas comuns. Eles são capazes de compreender uma situação estratégica e prever a necessidade, ou não, de intervenções, antecipando-se e evitando problemas.

Uma “moldura” referencial bem definida concorre para a individualização das informações mais relevantes em uma situação estratégica, permitindo ao Líder agir diretamente no âmago do problema, impossibilitando distrações e perda de tempo.

j) Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambigüidades

Os Líderes estratégicos atuam em um ambiente de crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade. As mudanças neste nível ocorrem subitamente e de forma imprevista. Assim como são efetuados planos para enfrentar as contingências, os Líderes se preparam intelectualmente para uma ampla variedade de ameaças e cenários incertos, trabalhando para criar futuros razoavelmente controláveis, usando instrumentos informacionais, militares e econômicos.

Os Líderes devem possuir descortino. Isto significa que eles devem ser capazes de expandir a sua “moldura” de referência, enquadrando novas situações, eliminando resistências e idéias preconcebidas. Não deve ser perdida a visão ampla dos valores nacionais e Institucionais, assim como das capacidades da Força, sempre focado na Política Nacional.

Além de demonstrar a flexibilidade necessária no atendimento das múltiplas demandas, os Líderes estratégicos devem compreender o complexo relacionamento de causa e efeito e procurar se antecipar aos desdobramentos futuros de um determinado acontecimento. A natureza volátil do ambiente estratégico tende a conduzi-los às ações de curto prazo, entretanto os Líderes não devem permitir que as crises circunstanciais os absorva.

k) Capacidade de Desenvolver a Instituição

As organizações não têm opção, elas devem mudar para se ambientar neste contexto mutante – com novas pessoas, novas missões, novas tecnologias, novos equipamentos e novas informações. Simultaneamente, a Marinha inspirada pelos seus Líderes estratégicos, deve inovar e mudar, atuando proativamente. Os procedimentos, a estrutura hierárquica e as dimensões

organizacionais são afetadas marcadamente pelas mudanças e, normalmente, por uma resistência conservadora. Não obstante, a Instituição deve ser flexível o suficiente para responder às mudanças, ainda que preserve a sua essência com relação às tradições que a compromete com o passado, seus objetivos e valores.

Os Líderes estratégicos lidam com as mudanças de forma proativa, executando as seguintes ações:

- identificando as Forças necessárias a atender adequadamente à Estratégia Militar de Defesa do país;
- designando as missões estratégicas e operacionais, inclusive priorizando e alocando os recursos necessários;
- preparando planos de emprego da Força, inclusive os contingentes;
- desenvolvendo e aperfeiçoando doutrinas e métodos de treinamento; e
- mantendo programas efetivos de desenvolvimento de Líderes.

I) Pensar Estrategicamente

Ao operar em um ambiente complexo, dinâmico e incerto, o Líder estratégico utiliza seus conhecimentos e visão, buscando traduzir conceitos abstratos em ações concretas e facilmente compreensíveis pelos subordinados. Estes Líderes fazem mais do que imaginar e tentar prever o futuro, eles o moldam, retirando-o do campo conceitual e abstrato, transportando-o para o terreno do possível e provável.

Pela conciliação das restrições políticas e econômicas com as necessidades da Instituição, os Líderes estratégicos conduzem seus liderados em direção ao cumprimento do dever. Eles despendem grande parte do seu tempo na obtenção e alocação de recursos, e na determinação das linhas de ação a serem consideradas, especialmente aquelas julgadas críticas para um futuro posicionamento estratégico em totais condições de prontificação.

Finalmente, o Líder estratégico não se preocupa em demasia com os processos internos, mas sim com a organização como um todo, no seu relacionamento com os escalões superiores e com os demais “atores” na esfera nacional e internacional.

Os Líderes estratégicos supervisionam o relacionamento entre a sua organização, como componente da Força de defesa do país e o aparato político nacional. Eles utilizam os seus conhecimentos de como os relacionamentos operam no nível nacional e internacional para influenciar pessoas e formar um consenso, com o propósito de angariar apoio dos diversos setores da sociedade no intuito de alcançar a sua visão de futuro.

Assim como os Líderes nos níveis inferiores relacionam-se com seus equivalentes de outros escalões e setores, os Líderes estratégicos também se relacionam com outras Forças, setores governamentais e países.

Nesses complexos e sensíveis relacionamentos, os Líderes estratégicos se defrontam com inúmeras dificuldades: primeiro, a comunicação é mais complexa, devido aos diferentes interesses, culturas e línguas envolvidas - até mesmo a cultura e os jargões das várias especialidades navais diferem sensivelmente; e segundo, os participantes apresentam peculiaridades quanto ao tratamento estabelecido entre chefes e subordinados o que exige tato e sensibilidade na comunicação.

É inegável que os participantes de um comando combinado ou de uma Força-Tarefa multinacional devem ser Líderes estratégicos. Em algumas operações eles operam com subordinação dupla, o que demandará uma dose extra de tato, sabedoria e, principalmente, conhecimento humano, ou seja, psicologia. A par de se relacionarem com os seus chefes superiores e setores do governo, estes Líderes devem contribuir para a criação e a manutenção de um relacionamento pessoal saudável com todos os demais.

m) Conhecer as Vantagens Estratégicas da Tecnologia

A posse deste atributo permite aos Líderes obterem uma vantagem militar decisiva pela projeção de Força com relevante capacidade de comando e controle, gerando um poder de combate significativo.

A utilização apropriada dos recursos tecnologicamente desenvolvidos facilita e aumenta a coordenação das ações, a velocidade das manobras, a precisão do poder de fogo e o gerenciamento das informações. A tecnologia das informações, em particular, não otimiza somente as comunicações, mas também a compreensão total da situação. Com todas estas vantagens, naturalmente, ocorre um acréscimo na complexidade do gerenciamento da Força, ou seja, é significativamente mais difícil controlar grandes unidades em rápidos movimentos.

As mudanças tecnológicas permitem à organização realizar melhor e mais rapidamente as tarefas antigas, como também as capacita a cumprir aquilo que antes parecia impossível.

Cabe, portanto, ao Líder estratégico ter a visão de explorar os recursos tecnológicos, repensando a forma como a organização deve ser e agir, a fim de usufruir as vantagens decorrentes.

n) Transmudar Objetivos Políticos em Militares

Os Líderes estratégicos identificam as condições militares necessárias ao atendimento dos objetivos políticos delineados pelas lideranças do país. Eles devem sincronizar os esforços das

Forças e destas com os outros setores do governo, sempre buscando atender aos objetivos nacionais.

Desde o final da “guerra fria”, o cenário internacional tornou-se mais confuso. As ameaças se multiplicaram e se diversificaram numa amplitude inimaginável. Para se contrapor a estas ameaças, o país necessita de uma Força suficientemente flexível para executar uma grande variedade de missões, desde a guerra convencional até operações de paz e assistência humanitária. Neste contexto difuso, a Nação precisa de Líderes estratégicos com sensibilidade que os permitam compreender os objetivos políticos do País e harmonizá-los com os objetivos militares de modo a se contraporem às diversas ameaças.

o) Planejamento Estratégico

Em todos os níveis da liderança, os Líderes estabelecem prioridades e comunicam decisões. Entretanto, no nível estratégico, devido ao elevado número de “atores” que podem influenciar a organização, os Líderes efetivamente devem estar no comando das múltiplas demandas, realizando um planejamento coerente e de forma compreensível, visualizando a missão sob o ponto de vista de todos os envolvidos.

Existem muitos elementos do ambiente que os Líderes estratégicos devem avaliar continuamente. Como os demais Líderes (Direto e Organizacional), devem inicialmente fazer uma auto-avaliação de seus estilos de liderança, fatores de força e fraqueza e suas áreas de excelência. Eles devem ter uma clara compreensão sobre o ambiente operacional atual, com o propósito de incluir os anseios da sociedade, expressos, em parte, por meio das leis, políticas e ações governamentais. Finalmente, os Líderes estratégicos devem observar atentamente os cenários político nacional e internacional, pois eles afetam a organização e definem as exigências estratégicas futuras.

Os Líderes estratégicos devem observar com rigor a sua própria organização e avaliá-la objetivamente. Neste processo devem ser definidos indicadores de qualidade e performance com o propósito de avaliar cada missão. Durante esta fase são geradas significativas quantidades de dados, o que vai exigir dos Líderes uma definição nítida do que se pretende para servir de base aos trabalhos dos subordinados.

ANEXO E

PRINCIPIOS DE LIDERANÇA MILITAR NO EB (IP 20-10)

a.	Conhecer sua profissão	Para Conhecer bem sua profissão, o líder deve ter uma larga soma de conhecimentos. É mister que: - compreenda as técnicas, os procedimentos e a doutrina de emprego do seu escalão; - mantenha-se atualizado com os regulamentos, manuais, normas e ordens referentes à organização a que pertence; - tenha uma compreensão nítida dos problemas humanos; e - esteja a par dos deveres funcionais, responsabilidades e necessidades de seus subordinados.
b.	Conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento	É dever de todo líder saber avaliar-se, Conhecer seus aspectos positivos e suas deficiências. É necessário manter-se atualizado sobre assuntos concernentes à sua profissão e aprimorar-se através de cursos e leituras.
c.	Assumir a responsabilidade por seus atos	O líder é responsável por seus atos e de seus subordinados em todas as situações de serviço.
d.	Decidir com acerto e oportunidade	O Líder deve ser capaz de raciocinar com lógica e analisar cada situação a fim de tirar proveito das oportunidades e adotar a melhor decisão.
e.	Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados.	Quando atribui missões aos subordinados. o líder faz com que estes assumam as conseqüências de seus atos. Assim procedendo, conquista o respeito e a confiança. desenvolve o espírito de iniciativa e obtém a franca contribuição de seus liderados.
f.	Servir de exemplo a seus homens	O líder é sempre um espelho para os subordinados e por isso deve ter uma apresentação e conduta O que despertem a admiração, o orgulho e o desejo de imitação.
g.	Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados	Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los freqüentem ente. familiarizar-se com eles, compreender-lhes as personalidades e compartilhar suas alegrias e tristezas.
h.	Manter seus homens bem informados	O subordinado bem informado sobre a missão. a situação e a finalidade de seu trabalho é muito mais eficiente e cumpre melhor e com maior iniciativa o seu dever. Entretanto, o Líder deve ter sempre presente que as exigências da segurança restringem, muitas vezes, as informações que podem ser divulgadas.
i.	Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas	O líder deve transmitir ordens claras, precisas e concisas. A fiscalização assegura a correta execução da missão e pode ser realizada pelo próprio líder ou com O apoio de alguns subordinados.
j.	Treinar seus subordinados como uma equipe	O treinamento pessoal e o desenvolvimento do espírito de equipe são tarefas do lidero pois prepara os homens para cumprirem a missão. É dever do líder treinar seus homens de modo que sejam tática e tecnicamente capazes de trabalhar em conjunto. Cada liderado deve compreender que sua contribuição para o sucesso das operações é importante e reconhecida.
I.	Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes	O líder deve Conhecer tanto as qualidades quanto às limitações de seus homens e designá-los adequadamente para que os objetivos das missões sejam atingidos.

ANEXO F

DIRETRIZES DA END

1. Dissuadir a concentração de forças hostis nas fronteiras terrestres, nos limites das águas jurisdicionais brasileiras, e impedir-lhes o uso do espaço aéreo nacional.
2. Organizar as Forças Armadas sob a égide do trinômio monitoramento/controle, mobilidade e presença.
3. Desenvolver as capacidades de monitorar e controlar o espaço aéreo, o território e as águas jurisdicionais brasileiras.
4. Desenvolver, lastreado na capacidade de monitorar/controlar, a capacidade de responder prontamente a qualquer ameaça ou agressão: a mobilidade estratégica.
5. Aprofundar o vínculo entre os aspectos tecnológicos e os operacionais da mobilidade, sob a disciplina de objetivos bem definidos.
6. Fortalecer três setores de importância estratégica: o espacial, o cibernético e o nuclear.
7. Unificar as operações das três Forças, muito além dos limites impostos pelos protocolos de exercícios conjuntos.
8. Reposicionar os efetivos das três Forças.
9. Adensar a presença de unidades do Exército, da Marinha e da Força Aérea nas fronteiras.
10. Priorizar a região amazônica.
11. Desenvolver, para fortalecer a mobilidade, a capacidade logística, sobretudo na região amazônica.
12. Desenvolver, para atender aos requisitos de monitoramento/controle, mobilidade e presença, o conceito de flexibilidade no combate.
13. Desenvolver, para atender aos requisitos de monitoramento/controle, mobilidade e presença, o repertório de práticas e de capacitações operacionais dos combatentes.
14. Promover a reunião, nos militares brasileiros, dos atributos e predicados exigidos pelo conceito de flexibilidade.
15. Rever, a partir de uma política de otimização do emprego de recursos humanos, a composição dos efetivos das três Forças, de modo a dimensioná-las para atender adequadamente ao disposto na Estratégia Nacional de Defesa.
16. Estruturar o potencial estratégico em torno de capacidades.

17. Preparar efetivos para o cumprimento de missões de garantia da lei e da ordem, nos termos da Constituição Federal.

18. Estimular a integração da América do Sul.

19. Preparar as Forças Armadas para desempenharem responsabilidades crescentes em operações de manutenção da paz.

20. Ampliar a capacidade de atender aos compromissos internacionais de busca e salvamento.

21. Desenvolver o potencial de mobilização militar e nacional para assegurar a capacidade dissuasória e operacional das Forças Armadas.

22. Capacitar a indústria nacional de material de defesa para que conquiste autonomia em tecnologias indispensáveis à defesa.

23. Manter o Serviço Militar Obrigatório.

ANEXO G

VULNERABILIDADES CONFIGURADAS NA END

- pouco envolvimento da sociedade brasileira com os assuntos de defesa e escassez de especialistas civis nesses temas;
- insuficiência e descontinuidade na alocação de recursos orçamentários para a defesa;
- obsolescência da maioria dos equipamentos das Forças Armadas; elevado grau de dependência em relação a produtos de defesa estrangeiros; e ausência de direção unificada para aquisições de produtos de defesa;
- inadequada distribuição espacial das Forças Armadas no território nacional, para o atendimento otimizado às necessidades estratégicas;
- falta de articulação com o Governo federal e com a sociedade do principal Instituto brasileiro de altos estudos estratégicos - a Escola Superior de Guerra - no desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos necessários ao planejamento de defesa e no assessoramento à formulação de políticas e estratégias decorrentes;
- insuficiência ou pouca atratividade e divulgação dos cursos para a capacitação de civis em assuntos de defesa; e inexistência de carreira civil na área de defesa, mesmo sendo uma função de Estado;
- limitados recursos aplicados em pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento de material de emprego militar e produtos de defesa, associados ao incipiente nível de integração entre os órgãos militares de pesquisa, e entre estes e os institutos civis de pesquisa;
- inexistência de planejamento nacional para desenvolvimento de produtos de elevado conteúdo tecnológico, com participação coordenada dos centros de pesquisa das universidades, das Forças Armadas e da indústria;
- falta de inclusão, nos planos governamentais, de programas de aquisição de produtos de defesa em longo prazo, calcados em programas plurianuais e em planos de equipamento das Forças Armadas, com priorização da indústria nacional de material de defesa. Essa omissão ocasiona aquisições de produtos de defesa no exterior, às vezes, calcadas em oportunidades, com desníveis tecnológicos em relação ao “estado da arte” e com a geração de indesejável dependência externa;
- inexistência de regras claras de prioridade à indústria nacional, no caso de produtos de defesa fabricados no País;

- dualidade de tratamento tributário entre o produto de defesa fabricado no País e o adquirido no exterior, com excessiva carga tributária incidente sobre o material nacional, favorecendo a opção pela importação;
- deficiências nos programas de financiamento para as empresas nacionais fornecedoras de produtos de defesa, prejudicando-as nos mercados interno e externo;
- falta de garantias para apoiar possíveis contratos de fornecimento oriundos da indústria nacional de defesa;
- bloqueios tecnológicos impostos por países desenvolvidos, retardando os projetos estratégicos de concepção brasileira;
- cláusula de compensação comercial, industrial e tecnológica (off-set) inexistente em alguns contratos de importação de produtos de defesa, ou mesmo a não-participação efetiva da indústria nacional em programas de compensação; e
- sistemas nacionais de logística e de mobilização deficientes.

ANEXO H

OPORTUNIDADES A SEREM EXPLORADAS (END)

- maior engajamento da sociedade brasileira nos assuntos de defesa, assim como maior integração entre os diferentes setores dos três poderes do Estado brasileiro e desses setores com os institutos nacionais de estudos estratégicos, públicos ou privados;

- regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas;

- aparelhamento das Forças Armadas e capacitação profissional de seus integrantes, para que disponham de meios militares aptos ao pronto emprego, integrado, com elevada mobilidade tática e estratégica;

- otimização dos esforços em Ciência, Tecnologia e Inovação para a Defesa, por intermédio, dentre outras, das seguintes medidas:

- (a) maior integração entre as instituições científicas e tecnológicas, tanto militares como civis, e a indústria nacional de defesa;

- (b) definição de pesquisas de uso dual; e

- (c) fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos de interesse da defesa;

- maior integração entre as indústrias estatal e privada de material de defesa, com a definição de um modelo de participação na produção nacional de meios de defesa;

- estabelecimento de regime jurídico especial para a indústria nacional de material de defesa, que possibilite a continuidade e o caráter preferencial nas compras públicas;

- integração e definição centralizada na aquisição de produtos de defesa de uso comum, compatíveis com as prioridades estabelecidas;

- condicionamento da compra de produtos de defesa no exterior à transferência substancial de tecnologia, inclusive por meio de parcerias para pesquisa e fabricação no Brasil de partes desses produtos ou de sucedâneos a eles;

- articulação das Forças Armadas, compatível com as necessidades estratégicas e de adestramento dos Comandos Operacionais, tanto singulares quanto conjuntos, capaz de levar em consideração as exigências de cada ambiente operacional, em especial o amazônico e o do Atlântico Sul;

- fomento da atividade aeroespacial, de forma a proporcionar ao País o conhecimento tecnológico necessário ao desenvolvimento de projeto e fabricação de satélites e de veículos

lançadores de satélites e desenvolvimento de um sistema integrado de monitoramento do espaço aéreo, do território e das águas jurisdicionais brasileiras;

- desenvolvimento das infra-estruturas marítima, terrestre e aeroespacial necessárias para viabilizar as estratégias de defesa;

- promoção de ações de presença do Estado na região amazônica, em especial pelo fortalecimento do viés de defesa do Programa Calha Norte;

- estreitamento da cooperação entre os países da América do Sul e, por extensão, com os do entorno estratégico brasileiro;

- valorização da profissão militar, a fim de estimular o recrutamento de seus quadros em todas as classes sociais;

- aperfeiçoamento do Serviço Militar Obrigatório, na busca de maior identificação das Forças Armadas com a sociedade brasileira, e estudos para viabilizar a criação de um Serviço Civil, a ser regulado por normas específicas;

- expansão da capacidade de combate das Forças Armadas, por meio da mobilização de pessoal, material e serviços, para complementar a logística militar, no caso de o País se ver envolvido em conflito; e

- otimização do controle sobre atores não-governamentais, especialmente na região amazônica, visando à preservação do patrimônio nacional, mediante ampla coordenação das Forças Armadas com os órgãos governamentais brasileiros responsáveis pela autorização de atuação no País desses atores, sobretudo daqueles com vinculação estrangeira.