

A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro

Éder Córdova da Silva*

Introdução

Com a rapidez que as mudanças afetam as organizações em geral e acirram a competitividade global, há uma crescente premência de tempo em se fazer frente aos desafios e obstáculos que se apresentam (ROCHA *et al.*, 2016). Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB) recebe grande ação da diversidade cultural de um país de proporções continentais, representada pelos hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais, e políticas interna e externa, suscitando a influência da cultura no exercício das competências dos seus líderes militares no enfrentamento dos problemas na atualidade.

A cultura possui um campo rico sobre eventos organizacionais. Então, a importância da cultura organizacional se faz atuante em todas as seções/setores, departamentos e diretorias, nos comportamentos dos componentes, na estratégia e, especialmente, na busca dos objetivos das organizações (BARRETO, 2013, *apud* SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Já a liderança, tanto no viés empresarial quanto no militar, vem sendo destaque na condução das organizações. A capacidade de liderar dos chefes permite a condução das instituições, fazendo que estas atinjam as metas estabelecidas (SOUZA TERCEIRO, 2012).

Ainda, segundo Souza Terceiro (2012, p. 24), a liderança faz parte da integralidade da organização, contribuindo para a eficácia dos seus diversos compo-

mentes e setores e inferindo a natureza coletiva da profissão militar. Assim, a cultura da instituição caminha junto com o exercício da liderança dos seus chefes e integrantes, em todos os níveis.

Desse modo, verificamos o impacto que as atitudes dos líderes, sobretudo os estratégicos, foco do referido trabalho, aferem na organização Exército Brasileiro. Segundo Souza Terceiro (2012, *apud* CASCIO; SHURYGAILO, 2003), o desempenho dos líderes molda e faz funcionar os processos da organização, levando-se em conta os princípios e valores da organização, ou seja, da cultura organizacional.

Assim, o presente artigo se propõe verificar a importância da cultura organizacional dos líderes do Exército Brasileiro, no nível estratégico, observando aspectos da liderança empresarial e militar, dentre as variadas concepções ao redor dos conceitos de liderança e cultura organizacional.

A liderança estratégica

Considerações iniciais

A liderança é um tema muito estudado ao longo do tempo, abrangendo pesquisas que identificaram alguns aspectos importantes, como: traços, características, comportamentos, estilos, situações, dentre outras áreas (BARRETO *et al.*, 2013). A partir da década de 1980, viu-se nova abordagem, que não estudou somente o viés do líder, mas destacou

* Maj Cav (AMAN/2004, EsAO/2012, ECEME/2020). Até 2022, foi instrutor na ECEME e, atualmente, está servindo no Comando Militar do Oeste.

o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua. (BARRETO *et al.*, 2013, p. 38, *apud* WALDMAN *et al.*, 2004; PORTER e MCLAUGHLIN, 2006)

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

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

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

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

A profissão militar ressalta elementos relevantes e presentes em todos os níveis de liderança, em qualquer tipo ou situação:

[...] a obediência, e nela as questões da hierarquia e disciplina; a servidão à Nação, como motivo sublime de sua ação, o sentimento de sacrifício e abnegação de seus próprios interesses; e a coragem e o apelo aos valores morais [...]. (GONÇALVES, 2005, p. 32)

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

O exercício da liderança é de grande valia na esfera empresarial nos dias de hoje, colaborando para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa ao longo do tempo. Ela surge na tentativa de a organização empresarial se consolidar e se diferenciar perante as demais empresas (PEREIRA, 2015). Em relação a esse ponto, cabe ressaltar a atuação do EB, atualmente, na busca de sempre melhorar e aperfeiçoar o desempenho como instituição.

A liderança estratégica empresarial

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

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

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

Em resumo, a liderança estratégica é a capacidade do líder de alta hierarquia com conhecimento e visão para criar e executar planos e tomar decisões que trazem conseqüências positivas no ambiente estratégico

incerto, complexo e ambíguo. (PEREIRA, 2015, p. 44-45, *apud* GUILLOT, 2004)

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

A liderança estratégica militar

Levando-se em conta sua destinação institucional em mais alto nível no país, o Exército Brasileiro possui princípios basilares:

disciplina e hierarquia; valores éticos e morais; história e tradição; prática dos atributos da área afetiva. Todos esses princípios são cultuados desde a criação da Força Terrestre, dando alta credibilidade à instituição ao longo dos anos. (GONÇALVES, 2005, p. 35)

De acordo com o *Manual de Campanha Liderança Militar do Exército Brasileiro – C 20-10* (BRASIL, 2011), são estabelecidos três níveis de comando: o de pequenos escalões, o organizacional e o estratégico. O nível dos pequenos escalões fica caracterizado pelas pequenas frações até o nível subunidade. Já no nível organizacional/tático, verificamos uma capacidade de influenciar mais abrangente de grandes efetivos, predominantemente brigadas, divisões, comandos militares de área e órgãos da alta administração do EB. No nível estratégico, a liderança é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da instituição EB (BRASIL, 2011).

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

[...] o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição.

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

O EB considera importante o desenvolvimento de aptidões e valores nos líderes militares, porque esses atributos ajudam na condução dos integrantes das organizações militares. São eles: os básicos – honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade; e militares – patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional. Brasil (2011) ainda observa que essas qualidades:

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

Baseadas na transmissão de todos esses atributos, as normas (regras ou leis) permitem o estabelecimento de relações pessoais e profissionais. O EB possui normas formais, regras e diretrizes utilizadas para dirigir a instituição (como o *Regulamento Disciplinar do Exército* e o *Código Penal Militar*), e informais, regras não escritas baseadas em usos e costumes (BRASIL, 2011). O manual de liderança militar descreve essa situação:

Os grupos transmitem os costumes, as tradições e os valores a seus membros por meio de normas (regras ou leis), que permitem às pessoas estabelecerem os parâmetros que vão guiar os seus julgamentos, enga-

jarem-se nas relações sociais e atividades profissionais, e adequarem os comportamentos individuais e, também, os coletivos. (BRASIL, 2011, p. 4-8)

Nesse nível de comando estratégico, torna-se importante para o líder militar ser conhecedor do sistema no qual está inserido, nacional e organizacional, uma vez que sua liderança deve ser exercida em cargos e funções no mais alto escalão, e ter em mente que suas decisões podem impactar significativamente a organização. Assim, cabe ressaltar a capacidade que o líder deve ter, na liderança estratégica, em implementar modificações, sem alterar a cultura organizacional da instituição (SOUZA TERCEIRO, 2012 *apud* PEREIRA, 2001).

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

Além disso, o líder militar, em nível estratégico, deve possuir certas capacidades que possibilitem a ele conduzir a instituição em direção ao seu futuro planejado e de acordo com sua visão estabelecida, visando atingir os objetivos organizacionais e o caminho estabelecido em seus valores institucionais (BRASIL, 2011).

[...] o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a instituição. (BRASIL, 2011, p. 6-6)

Segundo Gonçalves (2005), em relação à cultura organizacional da instituição EB, pode-se observar o seguinte:

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

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

Diante disso, infere-se que a liderança, de maneira geral, está inserida em um ambiente que proporciona a interação entre indivíduos, especificamente líder e liderados. Essa qualidade/competência se apresenta nos dois ambientes do presente artigo, empresarial e militar, sendo influenciados pelas rápidas mudanças de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Dentro desse contexto, a liderança estratégica se qualifica como o principal nível de liderança na execução das modificações e adaptações necessárias para o sucesso da organização na consecução dos seus objetivos. E, para isso, cabe ao líder ter o conhecimento sobre a cultura organizacional, sobretudo princípios e valores basilares, a fim de permitir e influenciar seus liderados para que todos trabalhem em prol da missão e visão de futuro elencados pela organização.

A cultura organizacional

Considerações iniciais

Na busca por definições sobre esse tópico, verificamos a grande diversidade em conceitos e na sua própria utilização nos diversos campos de pesquisa. Pires e Macêdo (2006) relatam que os conceitos inerentes à cultura atendem diversas questões da sociedade,

servindo, por vezes, como aglutinador a fim de levar integrantes de um grupo em direção a objetivos comuns e construindo dinâmica, padronizações, hábitos, linguagem, dentre outros. Destaca-se a abordagem dos autores ao sintetizar que:

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

Os integrantes de uma organização empresarial ou militar representam sua cultura coletiva, já que estão inseridos em um conjunto de valores que instrumentalizam as relações do grupo para a consecução dos objetivos da organização (PIRES e MACÊDO, 2006).

Com isso, a relação do termo *cultura* com uma organização é contemporânea. A cultura organizacional é um conceito que apareceu, pela primeira vez, na literatura inglesa na década de 1960. Diversas definições foram sendo elaboradas, não se tendo uma definição clássica do termo, porém aspectos semelhantes têm estado presentes nos estudos, facilitando seu entendimento (PIRES e MACÊDO, 2006).

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

Para Pires e Macêdo (2006 *apud* MIENTZBERG *et al.*, 2000), a cultura torna legítimos os valores e crenças de uma organização, pois transcende por meio de seus integrantes. A estrutura da organização se faz pela cultura dela, propiciando se diferenciar das outras organizações, particularmente por seus recursos humanos, que expressam o comportamento aceito por todos dentro dela.

O que observamos é que cada organização se difere das outras por sua cultura. Assim, as próprias organizações se inserem em um ambiente no qual interagem entre si e recebem a influência desse e de seus integrantes, possibilitando a construção e formação de sua cultura organizacional (PIRES e MACÊDO, 2006).

A cultura organizacional no Exército Brasileiro

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

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

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

Segundo Correia (2015), a liderança nas organizações militares é uma questão capital, pois é uma das características que a referida profissão exige nos diversos níveis, incluindo a estratégica. Além disso, o ambiente no qual a instituição EB está inserida hoje é volátil, incerto, complexo e ambíguo, levando o EB a enfrentar novos desafios, dificultando o exercício da liderança estratégica da organização, que deve estimular o apego aos princípios, valores e características da profissão e da instituição para se manter no caminho de sua visão de futuro.

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

Conclusão

Este artigo baseou-se em uma pesquisa conceitual sobre a cultura organizacional, a liderança estratégica e sua relação, a partir de um foco geral para se chegar ao específico: a liderança estratégica no Exército Brasileiro. Além disso, buscou verificar a importância do conhecimento da cultura organizacional pelo líder no exercício de sua liderança estratégica dentro da instituição/empresa/organização nos ambientes empresarial e militar.

No que tange a esses dois ambientes, empresarial e militar, a ligação entre cultura organizacional e liderança estratégica caracteriza significativa interdependência na abordagem de seus conceitos. Em qualquer desses ambientes, o líder, em seu nível mais alto – o estratégico – consegue modificar a organização e moldar as ações de seus integrantes com o exercício de sua liderança, calcada nas suas qualidades e competências individuais.

Com base nas informações apresentadas, verificamos que o nível da liderança estratégica ocorre, tanto na esfera empresarial como na militar, em um ambiente que se caracteriza por ter espectro mais amplo – complexo, volátil, incerto e ambíguo. Assim, as atitudes dos integrantes de um grupo legitimam a organização, já que permitem a sua estruturação, com valores e princípios basilares, vindos da influência dos ambientes interno e externo. Alia-se a isso o fato de que a liderança em todos os seus níveis de atuação está imersa nesse am-

biente da cultura da organização, destacando-se o nível estratégico, por se qualificar como o principal nível em capacidade de realizar modificações e adaptações.

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

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

Por fim, é de grande importância, para o exercício da liderança estratégica, no âmbito do Exército Brasileiro, o entendimento de que a cultura organizacional potencializa a eficácia das ações do líder, pois permite que os líderes militares no nível estratégico orientem a instituição no rumo de seu estado final desejado, passando pelas devidas transformações organizacionais cabíveis. 

Referências

- BARRETO, L. M. T. S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan/fev/mar, 2013.
- BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 657, de 4 de novembro de 2003**, que estabelece a missão e a visão de futuro do EB, a síntese dos deveres, valores e da ética do Exército e os fatores críticos para o êxito da missão, e dá outras providências. Brasília/DF, 2003.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de campanha Liderança Militar**. Brasília/DF, 2. ed., 2011.
- CORREIA, A. M. C. F. S. **Natureza da liderança estratégica: revisão conceptual e enquadramento nas Forças Armadas**. Revista de Ciência Militares, Lisboa, v. III, n. 2, p. 15-49, nov 2015.
- GONÇALVES, Rogério de A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia no ambiente militar e empresarial**. f. 110, Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2005.
- MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa 2019**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>>. Acesso em: 21 mar 2019.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan/fev, 2006.
- PEREIRA, M. M. **Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas: análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom**. Dissertação (Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, 2015.
- ROCHA, K. B. et al. **A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica**. Revista Expectativa. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo. v. 15, n. 15, 2016.
- SOUZA TERCEIRO, J. B. **A liderança do oficial do quadro de estado-maior das grandes unidades do Exército Brasileiro**. f. 216. Dissertação (Mestrado). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2012.