



LIDERANÇA MILITAR E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: um estudo sobre a tomada de decisão pelo líder militar no Exército Brasileiro em ambientes de crise

MILITARY LEADERSHIP AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: a study on decision-making by military leaders in the Brazilian Army in crisis environments

José Cavalcante de Carvalho Neto¹

Felipe Costa Oliveira²

Victor Diogho Heuer de Carvalho³

Luciana Santos Costa Vieira da Silva⁴

Resumo

Este estudo realizou um ensaio teórico com a finalidade de investigar como o estilo de Liderança Transformacional pode potencializar a tomada de decisão pelo líder militar, em ambientes de crise. A análise conduzida na pesquisa aborda artigos com aderência temática, extraídos das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, manuais da base doutrinária do Exército Brasileiro e a base legal que regula o emprego da Força Terrestre. A análise da temática revelou uma forte conexão de competências e habilidades entre os estilos de Liderança Transformacional e Liderança Militar. Ainda, é possível verificar que essas conexões tendem a potencializar a tomada de decisão por parte do líder militar em cenários de crise. O estudo também revela lacunas específicas no campo do desenvolvimento do atributo carisma como competência da Liderança Militar no EB, que devem ser abordadas em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Liderança Militar. Liderança Transformacional. Tomada de Decisão. Exército Brasileiro. Ambiente de Crise.

Abstract

This study conducted a theoretical essay to investigate how the Transformational Leadership style can enhance decision-making by military leaders in crisis environments. The analysis of the research addresses articles with thematic relevance, extracted from the Scopus and Web of Science databases, manuals from the Brazilian Army's doctrinal base, and the legal framework governing the use of the Land Force. The thematic analysis revealed a strong connection between competencies and skills in Transformational Leadership and Military Leadership styles. Furthermore, it is possible to verify that these connections tend to enhance decision-making by military leaders in crisis scenarios. The study also reveals specific gaps in the development of the charisma attribute as a competency of Military Leadership in the Brazilian Army, which should be addressed in future research.

Keywords: *Military Leadership. Transformational Leadership. Decision Making. Brazilian Army. Crisis Environment.*

1 Mestrando no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL. ORCID: 0009-0002-5419-4683. jose.cavalcante@feac.ufal.br

2 Mestrando no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL. ORCID: 0000-0001-8390-3958. felipe.oliveira@progep.ufal.br

3 Professor e Pesquisador do Campus Sertão da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Campus Delmiro Gouveia, Delmiro Gouveia - AL. ORCID: 0000-0003-2369-7317. victor.carvalho@delmiro.ufal.br

4 Professora do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)/UFAL, Campus AC Simões, Maceió - AL. ORCID: 0000-0002-9538-7150. luciana.vieira@feac.ufal.br



1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mundo complexo ao conduzir as organizações, a sociedade e os países a ambientes híbridos cheios de incertezas e ameaças, nos quais a liderança e a tomada de decisão se tornam cada vez mais fundamentais e desafiadores para os líderes governamentais. A esse aspecto, salienta-se que o estilo de liderança, caracterizado por padrões comportamentais e traços de personalidade, é o meio pelo qual o líder desenvolve a motivação e a união de sua equipe na busca de objetivos organizacionais estratégicos (Kumar; Singh; Gupta, 2024).

A liderança é uma variável determinante para a criatividade e a inovação no contexto organizacional. A função do líder, como condutor, é posicionar e capacitar pessoas e organizações, conduzindo-as a maximizar seus potenciais por meio de valores e motivações. Em ambientes de crise e incerteza, a liderança é o meio pelo qual as organizações se adaptam e lidam com desafios, destacando-se, nesse contexto, o estilo de Liderança Transformacional (Adda; Natsir; Rossanty, 2019).

Na vertente militar, o desenvolvimento da Liderança Militar exige dos comandantes o constante aperfeiçoamento de conhecimentos em estratégia e da capacidade de liderar de forma inspiradora equipes em cenários de crise. Esta prática integra a arte de comandar, onde o líder exerce sua autoridade criativa sobre dois pilares essenciais: a tomada de decisão e o exercício da liderança (Brasil, 2025a).

Nesse sentido, o objetivo deste ensaio teórico é analisar, à luz da literatura nacional e internacional, como os aspectos do estilo de Liderança Transformacional podem potencializar as competências do líder militar no Exército Brasileiro (EB) e ampliar a eficácia da tomada de decisão em situações de crise. Busca-se aprofundar a compreensão das sinergias possíveis entre as práticas da Liderança Militar e os princípios da Liderança Transformacional, oferecendo subsídios para o fortalecimento da atuação de lideranças no EB em cenários de crise.

Exercer a Liderança Militar em cenários desafiadores envolve conduzir homens e mulheres motivados por caminhos incertos, tomando decisões sob pressão. A principal motivação deste ensaio é suprir a necessidade de novos estudos, ao debater as contribuições do estilo de Liderança Transformacional no âmbito militar. O foco está nos reflexos diretos na tomada de decisão pelo líder militar do EB, com base em periódicos científicos (*Web of Science* e *Scopus*), livros e manuais doutrinários do EB.

A originalidade deste estudo reside em ser o primeiro a abordar a relação entre os estilos de Liderança, buscando no Transformacional as características capazes de ampliar as capacidades do estilo Militar, potencializando a tomada de decisão em crises. Nesse mesmo contexto, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Quais aspectos do estilo de Liderança Transformacional podem potencializar a tomada de decisão do líder militar do Exército Brasileiro em cenários de crise?

O texto está estruturado da seguinte forma: Seção 1, com a introdução do ensaio teórico; Seção 2, contendo o Referencial Teórico com os conceitos associados aos temas trabalhados; Seção 3, apresentando a Abordagem Metodológica adotada; Seção 4, contendo a Análise e a Discussão; e Seção 5, com as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Líderes governamentais tomam decisões diariamente com base nas informações disponíveis, bem como na avaliação de potenciais riscos e de cenários de crise, internos



ou externos, que possam desafiar sua organização. Por ser vital ao sucesso institucional, o processo que conduz à tomada de decisão, em muitos casos, enfrenta desafios e necessita de uma liderança relacional eficaz, capaz de lidar com conflitos nas dimensões pessoal, social e política (Alharbi; Alnoor, 2022).

Ao abordar liderança e tomada de decisão em crises, é essencial dividir o tema em: (i) cenário de crise e legislação que orienta o emprego do EB, (ii) fundamentos da liderança militar no EB, e (iii) princípios da Liderança Transformacional e seus efeitos na tomada de decisão. Esses subtemas constituem uma análise integrada dos desafios e oportunidades do líder militar diante da realidade complexa do EB.

2.1 Caracterização de cenário de crise e a base legal para atuação do Exército Brasileiro

Para Bricka, He e Schroeder (2022), crise é uma situação de ameaça imediata, decorrente de um evento desastroso com impactos generalizados para governos e organizações, na qual lideranças são forçadas a tomar decisões sob pressão correndo o risco de cometer erros cruciais na gestão da crise, necessitando, dessa forma, de um esforço organizado onde os líderes organizacionais possam ser capazes de responder as incertezas por meio de estratégias apropriadas a solução do problema.

Cenário de crise também pode se caracterizar por estabelecer no contexto organizacional uma situação caótica, instável e de alta imprevisibilidade, em que há perda de controle e o risco de incidentes graves. Esse cenário exige de seus gestores a liderança com capacidade de agir, investigar, sentir e responder, para criar uma ordem mínima, reduzindo os riscos e possibilitando decisões mais seguras. (Lane *et al.*, 2021)

Cortez e Johnston (2020), afirmam que uma crise organizacional se caracteriza por ser um fenômeno com baixa probabilidade de ocorrência, porém ao se estabelecer tem fortes repercussões em todos os níveis organizacionais, por apresentar alta ambiguidade e está relacionada a diferentes contextos, impondo a seus líderes um senso de urgência que conduza a um trabalho de resposta organizacional eficaz.

Em cenários de crise, com potencial para desestabilizar ou provocar ruptura institucional, as Forças Armadas são acionadas para restabelecer a paz social ou a soberania ameaçada. O Exército Brasileiro (EB) define crise como um estado de tensão causado por fatores externos ou internos, frequentemente envolvendo um choque de interesses, que ao ser mal gerido pode escalar a situação e, em caso de grave ruptura, gerar grandes tensões com risco elevado de guerra (Brasil, 2020a).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu Artigo 142, estabelece em um contexto geral que a missão das Forças Armadas (FA), onde o EB está inserido, destina-se à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e a garantia da lei e da ordem (GLO). O EB, organizado com base na hierarquia e na disciplina, somado ao estabelecido na referida carta magna, ainda tem por missão a salvaguarda dos interesses nacionais, a cooperação com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social, bem como a participação em operações internacionais, mantendo, para isso, sua tropa em permanente estado de prontidão (Brasil, 2014).

Nesse arcabouço legal, cabe destacar o previsto na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, a qual estabelece a transferência do controle operacional dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) as FA, diante do esgotamento dos instrumentos legais previstos no Artigo 144 da CF/88, que trata das responsabilidades quanto a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Determina, ainda, ao EB, em específico, a sua permanente eficiência operacional e a cooperação com órgãos



federais na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, por meio de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução.

O emprego operacional do EB, conforme sua base legal, remonta a um cenário em que a estabilidade normativa e organizacional sofre uma ruptura abrupta, elevando o nível de tensão institucional. O enfrentamento a esse cenário de crise requer a atuação de líderes militares preparados para conduzir a instituição de forma inspiradora, por meio de decisões capazes de estabelecer o *status quo* da ordem pública e/ou da soberania.

2.2 Liderança Militar no Exército Brasileiro

O EB define Liderança Militar como um processo de influência relacional do líder militar, estabelecido durante o cumprimento de missões militares, no qual surge um vínculo afetivo entre o líder e os liderados, o que permite a conquista dos objetivos da Organização Militar (OM). Esse estilo de liderança tem como pilares a proficiência profissional (SABER), o senso moral e os traços de personalidade do líder militar (SER), bem como as atitudes adequadas (FAZER), que permitem o desenvolvimento da capacidade de liderar. (Brasil, 2011)

Na perspectiva militar, a Liderança Militar é aquela exercida por meio da capacidade de influenciar seus subordinados, mostrando-lhes um propósito, uma direção a ser seguida e uma motivação para o estrito cumprimento da missão de sua OM. Ainda, a Liderança Militar deve estar sustentada pelo conjunto de valores, princípios e atitudes eticamente aceitos, para possibilitar ao líder a correta manifestação de suas decisões, bem como de suas ações no cumprimento da missão. (Brasil, 2025b)

Em operações militares, estabelecidas diante de uma situação de crise, a Liderança Militar é considerada uma dinâmica multiplicadora do poder de combate e uma força intangível, pois, ao aprimorar o julgamento dos Comandantes, em todos os níveis, permite que ele se adapte às mudanças de cenário rapidamente, inspirando seus subordinados a operar em ambientes sob condições adversas. (Brasil, 2025a)

Essas definições sobre Liderança Militar no âmbito do EB norteiam a conduta motivacional dos líderes, em todos os níveis, traduzindo-se na essência da profissão militar: estar preparado para enfrentar qualquer situação de crise, inclusive com o sacrifício da própria vida. Nessa perspectiva, os atributos que sustentam os pilares da Liderança Militar são essenciais, em especial, aos Oficiais do EB que compõem as estruturas de Estado-Maior (EM), pois recaí sobre estes o assessoramento para a decisão dos Comandantes nos níveis mais elevados do estamento militar (Brasil, 2003).

Como exemplo, Bento (2022) cita a Guerra do Paraguai ocorrida entre os anos de 1864 e 1870, como um momento em que a Liderança Militar, em especial, a de Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, teve um papel fundamental na vitória das tropas brasileira. Uma passagem importante da atuação desse líder militar, foi na batalha de Itororó, em 6 de dezembro de 1868, quando diante de um forte contra-ataque paraguaio, que recuou as forças brasileiras impondo uma iminente derrota, Duque de Caxias no alto da sela de seu cavalo, desembainhou sua espada e bradou a sua tropa “sigam-me os que forem brasileiros”, conduzindo pessoalmente seus batalhões no ataque ao inimigo, impondo-lhes uma derrota decisiva no curso da guerra.

Fröhlich (2015), ao expor diversos relatos de militares brasileiros que combateram durante a 2ª Guerra Mundial, afirma que foi fundamental para estabelecimento da Liderança Militar por parte dos Comandantes a conquista da confiança de seus subordinados; a afirmação da posição de líder, pelo exemplo; a demonstração de coragem;

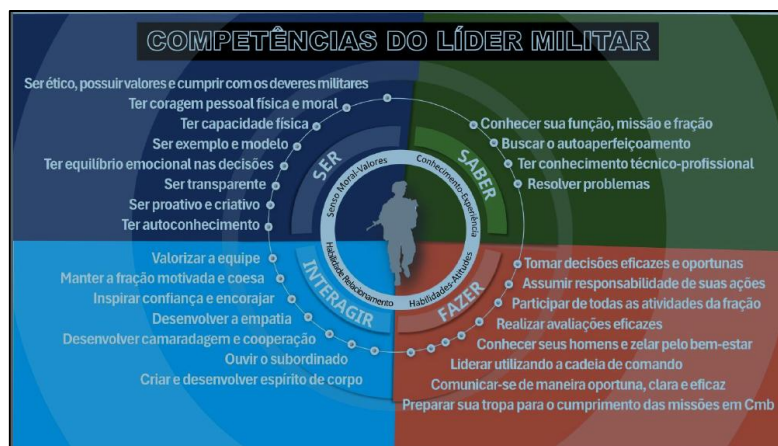


ser justo com o subordinado; e a manutenção de uma constante preocupação com a segurança física e psicológica de seus combatentes, criando nos mesmos a certeza de que não seriam abandonados ao se ferirem em combate.

Em ambientes de crise, a Liderança Militar se apresenta como um fator decisivo para o fortalecimento dos vínculos entre o líder e seus subordinados. Essa relação é conquistada quando o Comandante age para manter a tropa constantemente informada sobre a operação em curso; garante o fiel cumprimento da missão; evidencia conhecimento profissional; fortalece a confiança de seus liderados; cultua os valores e preceitos da ética militar; e se mantém preocupado com as condições físicas e psicológicas de seus subordinados (Brasil, 2011).

A Liderança Militar está relacionada a quatro dimensões: o ser, o saber, o fazer e, em uma nova abordagem, também à dimensão do interagir. Esse conjunto relacional é importante e nasce da combinação de habilidades técnicas e comportamentais que, ao longo da vida profissional do militar, darão suporte à sua formação como líder, sendo vital para o sucesso nas operações militares. O somatório dessas dimensões resulta em um subconjunto de competências que permitem o desenvolvimento das capacidades de liderança no ambiente militar, conforme se observa na Figura 1. (Brasil, 2025b)

Figura 1 – Competências do Líder Militar.



Fonte: Brasil (2025b).

Por todas as competências ligadas à essência da Liderança Militar, elencadas na base doutrinária do EB, é possível discordar do conceito de Moon (2021) sobre o estilo de Liderança do Comandante, que afirma tratar-se de um estilo bipolar, com recompensa pelo bom comportamento e punição pelo mau desempenho. Porém, é possível concordar com a autora quanto à sua afirmação de que esse estilo de liderança é mais bem aplicado em um cenário de crise institucional, pois, de fato, líderes militares são formados para conduzir subordinados motivados em ambientes incertos, híbridos e complexos.

A história militar enfatiza a apresentação da liderança como um aspecto de coesão e motivação de uma tropa em combate. A Liderança Militar em tempo de normalidade é exercida sem a demonstração de hesitação dos subordinados durante o cumprimento das missões; porém, em crise, com risco de vida e de desordem, os soldados somente cumpriram, de forma voluntária, a ordem daqueles Comandantes com os quais tiveram uma relação de confiança estabelecida por laços de liderança (Brasil, 2011).

Cabe ao líder militar do EB aprofundar-se na arte de liderar, pois nela repousam as ações, relações e decisões cruciais para o restabelecimento da normalidade



institucional e da paz social. Ele deve exercê-la, especialmente em tempos de crise, alinhada às capacidades e competências definidas pelo EB. Além disso, o líder deve reforçá-la com novas capacidades que impulsionem sua atuação.

2.3 Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional, de origem behaviorista (década de 1970), foca na sinergia entre relações humanas e eficácia em uma organização. Esse estilo se molda por atributos comportamentais ligados ao poder de referência, retidão e compreensão dos outros. Com uma abordagem centrada no grupo e autoridade descentralizada, ela fortalece a tomada de decisão do líder transformacional (Ngwenya; Phuthi, 2022). Trata-se de um estilo de liderança que se adapta às mudanças, promovendo inovação organizacional e fortalecendo os laços funcionais das equipes. O líder utiliza recursos como comunicação eficaz, visão interativa, e o carisma (principal componente). Além disso, o estilo é marcado por motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Mokhber; Khairuzzaman; Vakilbashi, 2017).

Esses recursos provenientes de um líder transformacional, segundo Kang, Chai e Lee (2024), quando aplicados nas organizações estimulam o fortalecimento da capacitação e aumenta a motivação dos trabalhadores a um nível que estes passam a se envolver voluntariamente no crescimento organizacional. Sob essa perspectiva transformacional, Ricard et al. (2016), enfatiza que o poder carismático do líder, figura central da organização, permite que mudanças e inovações ocorram para que os objetivos estratégicos institucionais sejam plenamente atingidos.

A capacitação e motivação, para Virmani *et al.* (2023), relaciona-se a facilitação no desenvolvimento de habilidades por parte da equipe ou individualizada, através de oportunidades de treinamento específicos e necessários, por exemplo na superação dos desafios impostos pela Qualidade 4.0 no setor industrial, cenário desafiador, dinâmico e complexo. Sob essa perspectiva, destaca-se que o líder transformacional age diretamente nas emoções de seus liderados ao demonstrar preocupação com o desempenho do grupo, inclusive colocando a necessidade da equipe acima de suas próprias vontades e anseios (Adda; Natsir; Rossanty, 2019; Canterino *et al.*, 2022).

Para Awasthi *et al.* (2025), ao se criar um ambiente de valorização dos funcionários, por meio da prática da Liderança Transformacional, estes passam a desempenhar suas funções, além de seus próprios interesses, em prol da organização. Essa situação é possível, pois, segundo Friedman, Carmeli e Tishler (2016), esse estilo de liderança permite promover conexões fortes em equipes de alta gerência, ao facilitar a integração comportamental de seus integrantes, o que melhora todo o processo de tomada de decisões estratégicas na organização por meio de uma abordagem mais consensual.

Entre as diversas competências do líder transformacional, Moon (2021) destaca a inteligência emocional, pois incorpora as atitudes e comportamentos do líder às capacidades da autoconsciência e da autorregulação, ativando um importante controle interno de proteção a riscos; bem como a consciência social e a empatia. Para os autores, essas capacidades adequam-se as melhores práticas para tomada de decisão inteligente em ambientes complexos e sob estresses, tornando os líderes atores resistentes as ações psicológicas do subconsciente e das vicissitudes emocionais não gerenciadas.

To, Yu e Lee (2018), afirmam que um líder transformacional consciente atua para dar maior qualidade a todos os processos organizacionais de forma contínua, tomando decisões sempre sob o escopo de evidências factuais. Rodrigues e Matos (2024) afirmam



que o desenvolvimento da habilidade da autorregulação emocional e do carisma, por parte do líder transformacional, é fundamental na gestão do processo decisório, principalmente em ambientes organizacionais onde o risco e as incertezas são constantes.

Para Olukayode e Ayobami (2020), o papel de decidir e liderar de forma inspiradora e inovadora baseia-se na influência interativa e mútua, bem como na influência humana, visando ao desempenho organizacional crescente. Por outro prisma, acende-se um alerta para os líderes transformacionais, pois Yukl (2013) aponta uma preocupação crucial em estudos que tratam do lado sombrio do fator carisma, à medida que essa habilidade pode inspirar os liderados para fins destrutivos e egoístas.

Bass e Riggio (2006) afirmam que líderes transformacionais, diante de uma crise, são eficazes por olhar a solução do problema com uma visão de longo prazo e por estimular seus liderados a desenvolverem soluções criativas mesmo sob pressão. Esse comportamento permite ao líder evitar escolhas prematuras que o levem a uma decisão errada. Um exemplo, segundo os autores, foi a atuação do carismático CEO da *Southwest Airlines*, Herb Kelleher, diante do episódio dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, quando decidiu estrategicamente com sua equipe continuar a oferecer um serviço confiável, ao invés de diminuir suas operações, fator decisivo de sucesso para a companhia aérea.

2.4 Processo de Tomada de Decisão no Exército Brasileiro

Como podemos perceber no arcabouço legal que regula o emprego das FA, em específico do EB, as missões estão voltadas para a atuação em ambientes onde se estabelecem cenários de crise, seja por perturbação da paz social, onde os OSP chegam a um nível crítico de sua capacidade de coordenação e controle, ou até mesmo o de conflito armado em resposta a uma agressão externa. Nessa perspectiva, fruto de experiências ao longo de sua história, o EB desenvolveu um processo de tomada de decisão que permite ao líder militar conduzir, com autoridade do comando, sua tropa ao cumprimento da missão legalmente prevista.

A complexidade das crises e dos conflitos modernos impõe cada vez mais que o processo decisório permita a elaboração de ordens e estabeleça um fluxo de informações necessário ao cumprimento da missão. Esse processo deve ser elaborado no menor espaço de tempo possível, para que seja obtida a vantagem decisiva, cabendo aos Comandantes, em todos os níveis, ao exercerem a Liderança Militar, traduzir as decisões provenientes de seu Escalão Superior (Esc Sp) em ações efetivas para sua tropa (Brasil, 2023).

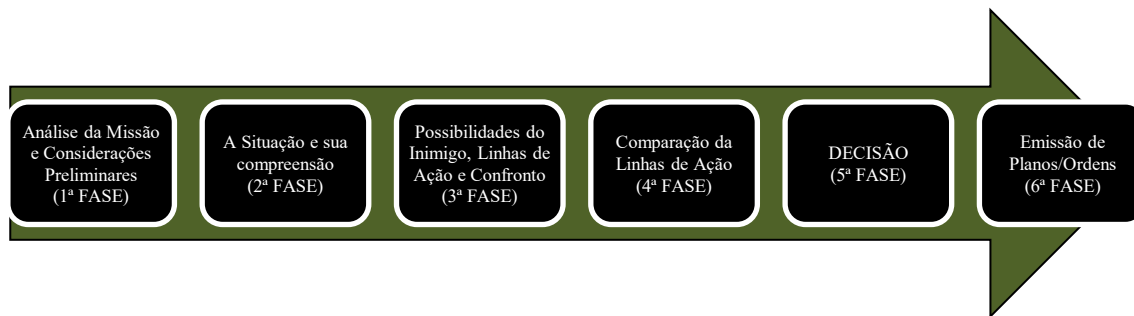
O Exame de Situação é a metodologia do Exército Brasileiro (EB) que orienta a tomada de decisão na solução de problemas militares. Ele analisa os seguintes fatores da decisão: Missão (finalidade e ações), Inimigo (estrutura e capacidades), Terreno e Condições Meteorológicas (fatores condicionantes das operações), Meios (recursos humanos e materiais), Tempo (espaço temporal do planejamento) e Considerações Cíveis (agências, opinião pública e infraestrutura no ambiente de crise) (Brasil, 2025a).

Tais fatores decisórios são cruciais para a caracterização da área de operações e aprofundamento do ambiente operacional, revelando seu impacto na missão. Essa consciência situacional, combinada ao pensamento crítico do líder militar, otimiza a compreensão da interação entre forças amigas e inimigas no tempo e espaço. Assim, o planejamento de uma operação militar possibilita ao Comandante influenciar o futuro, atingindo os resultados desejados antes, durante e após a execução (Brasil, 2020b).



Na condução do processo decisório no EB, o Comandante é o líder militar principal, pois terá o papel de decidir ao final do exame de situação. Além deste, também participa o Chefe do Estado-Maior/Subcomandante, que atuará como o gestor do processo, coordenando o trabalho dos demais líderes do EM. O processo de tomada de decisão é dividido em seis fases, conforme se observa na Figura 2. (Brasil, 2020b).

Figura 2 – Fases do Processo Decisório no EB.



Fonte: Brasil (2020b).

O processo decisório é estruturado em seis fases: a 1ª fase foca no entendimento da missão e das forças envolvidas, gerando um novo enunciado com ações e finalidade. A 2ª fase detalha os problemas, analisando a área de responsabilidade, forças amigas/inimigas e o Poder Relativo de Combate, servindo para definir linhas de ação e gerenciamento de risco. A 3ª fase é a análise detalhada do oponente no contexto do conflito, visando levantar seu nível de influência no curso da ação (Brasil, 2020b).

O processo decisório continua na 4ª fase com o levantamento das capacidades do inimigo e suas prováveis linhas de ação, comparando-as com as nossas para escolher a linha de ação amiga com maior probabilidade de êxito. A 5ª fase é a Decisão, momento em que o Comandante escolhe a melhor linha de ação e esclarece a execução da missão. Por fim, na 6ª fase, o Estado-Maior (EM) transforma essa decisão em ordens e planos que são colocados em vigor após aprovação (Brasil, 2020b).

O delineamento dessas fases em operações de GLO ou de soberania ocorre sempre em contexto de crise, onde a Liderança Militar é testada pela pressão do tempo, meios, recursos e opinião pública. Cabe ao líder militar desenvolver a inteligência emocional, essencial para o autoconhecimento, o equilíbrio e a empatia. Tais habilidades, juntamente com o uso justo da autoridade, são importantes para fortalecer os laços de liderança com os subordinados em ambientes complexos e incertos (Brasil, 2011).

A Liderança Militar e o processo decisório do Exército Brasileiro (EB) foram fundamentais na resolução de diversos problemas, como na 2ª Guerra Mundial (1944-1945), na Missão de Paz no Haiti (2004-2007), e em várias operações de GLO, incluindo a Intervenção Federal no Rio de Janeiro (2018). Essa trajetória evidencia a necessidade de as lideranças do EB estarem sempre em prontidão. O objetivo é cumprir sua missão constitucional, resolvendo problemas militares de natureza interna ou externa.

2.5 Conexões entre Liderança Transformacional e Liderança Militar

Por todos os conhecimentos descritos nas subseções 2.2 e 2.3, onde constam os aspectos doutrinários, históricos e exemplos reais da Liderança Militar desenvolvida no EB, bem como os conceitos e características da Liderança Transformacional derivados

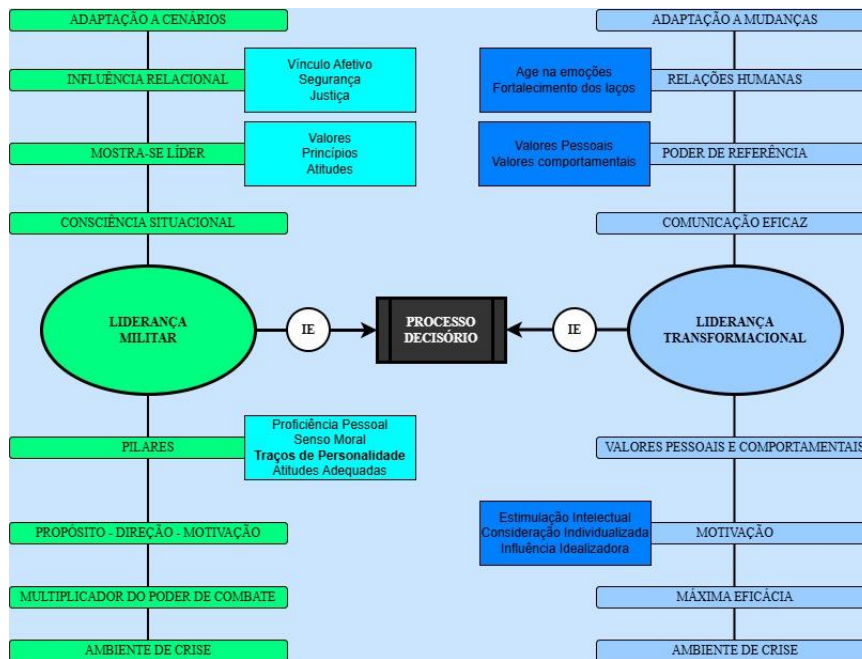


de uma gama de artigos publicados em plataformas de reconhecimento internacional e livros de autores renomados, foi possível verificar que esses dois estilos de liderança possuem muitos aspectos que se conectam de forma similar e alguns aspectos que podem ser complementares em benefício ao processo decisório a ser desenvolvido pelo líder militar em ambiente de crise.

Essa percepção é importante a medida em que a tomada de decisão requer líderes militares preparados para interagir com novos métodos, capacidades tecnológicas e inovações, que potencializem de forma sinérgica as forças sob seu comando (Brasil, 2023). Destaca-se, ainda, que essa habilidade de liderar, aplicada ao ambiente organizacional civil, segundo Li, Liu e Wang (2023), gera efeitos positivos, como melhores resultados, por meio de uma gestão voltada à eficácia e às capacidades do líder para tomar decisões sob pressão.

Como podemos perceber, a Figura 3 apresenta visualmente as conexões encontradas nas subseções 2.2 e 2.3 entre a Liderança Militar e a Liderança Transformacional. Essas características semelhantes servem para desconstruir a visão de que o líder militar atua isoladamente e toma decisões de forma autoritária ou arbitrária. Essas conexões também são importantes para que haja uma relação de transferência mútua de capacidades, atributos e comportamentos entre os dois estilos de liderança.

Figura 3 – Conexões similares entre Liderança Militar e Liderança Transformacional.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Segundo Wardman (2020), a liderança é a habilidade de abordar problemas críticos em situações de incerteza, identificando prioridades e se adaptando rapidamente a eventos inesperados. Os estilos de Liderança Militar e Transformacional focam na adaptabilidade situacional e na comunicação eficaz, permitindo que os liderados se atualizem e atinjam os objetivos estratégicos organizacionais. Essa adaptabilidade está condicionada ao poder de influência, que ambos os estilos possuem como competência relacional, a qual cria uma ponte segura no estabelecimento do vínculo afetivo e emocional necessário a ambas as lideranças para dar o poder de referência ao líder da



equipe. Destaca-se que, no EB, essa condição é conquistada e consolidada por intermédio do exemplo, do comprometimento, da credibilidade e de capacidades motivadoras ao exercício da profissão militar (Brasil, 2025b), principalmente em ambientes de crise.

Outro aspecto similar e relevante a ser observado na Figura 3 está relacionado ao desenvolvimento, nesses dois estilos de liderança, de aspectos intrínsecos à condição humana, pois ambos compartilham a necessidade de construir valores pessoais, princípios e atitudes comportamentais capazes de influenciar e inspirar seus liderados. Esses aspectos são revelados na conduta profissional, moral, nas atitudes e, principalmente, pelos traços de personalidade, que serão bases sólidas a serem desenvolvidas pelo líder. Nessa perspectiva, Krisnadewi, Agustia e Soewarno (2023) evidenciam que o papel estratégico da líder no processo decisório é extremamente crucial e fortemente condicionado por sua personalidade.

A criação de um ambiente motivacional pelo líder é outro fator que ambos os estilos de liderança estabelecem como algo a ser desenvolvido durante o exercício da liderança. A motivação é um disparador que incorpora e estimula a obtenção de capacidades profissionais, valores morais e atitudes comportamentais, importantes ao desenvolvimento da Liderança Militar (Brasil, 2011), ao passo na Liderança Transformacional permite aos liderados, através do estímulo intelectual, atingirem maiores níveis funcionais (Houle *et al.*, 2020).

Uma característica fundamental para esses dois estilos de liderar é o desenvolvimento da Inteligência Emocional, que atua como ponte segura no processo decisório. Essa habilidade protege o processo de interferências psicológicas, permitindo ao líder militar conduzir seu escalão no cumprimento da missão (Brasil, 2011). O Exército Brasileiro (EB) reconhece sua importância, e ela pode ser aprimorada pela incorporação de atributos da Liderança Transformacional (Moon, 2021).

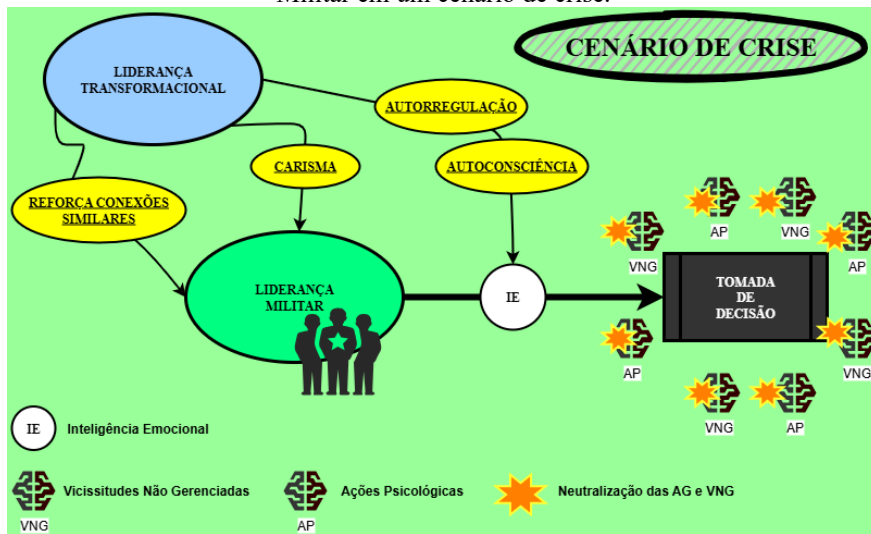
A conexão entre Liderança Militar e Transformacional reside no papel do líder como tomador de decisão, que influencia o destino das organizações. Para cenários críticos, a Liderança Militar é uma força intangível multiplicadora do poder de combate, inspirando soldados ao cumprimento da missão (Brasil, 2025a). Similarmente, o líder transformacional usa sua visão e energia pessoal para inspirar, conduzindo eficazmente seus liderados e a organização (Ngwenya; Phuthi, 2022).

A relação entre Liderança Militar e Transformacional pode ser complementar por meio de um processo adaptativo, impulsionando o líder e a tomada de decisão, conforme apresenta a Figura 4. A adaptação é necessária, pois atuam em cenários distintos, mas sujeitos à crise: a Militar age legalmente na defesa da pátria e em operações de GLO (Brasil, 1988); a Transformacional foca na criação de um ambiente de trabalho eficaz através da valorização e motivação dos funcionários (Awasthi *et al.*, 2025).

No exercício de suas funções o Comandante, líder militar, utiliza-se da criatividade e da habilidade, mesmo que no uso da autoridade, para exercer a liderança em sua plenitude e para tomar as decisões necessária ao cumprimento da missão (Brasil, 2025a). Essa perspectiva não quer dizer que os líderes militares sejam autoritários ou tomem decisões de forma arbitrária. Como observamos nas subseções 2.2 e 2.4, a atuação do Comandante caracteriza-se por habilidades e competências muito semelhantes às de um líder transformacional, e o processo decisório no EB é conduzido por seu EM, que o assessora em vários aspectos e fases, o que permite, ao final do processo, a tomada de decisão pelo Comandante.



Figura 4 – Atributos da Liderança Transformacional que podem potencializar o exercício da Liderança Militar em um cenário de crise.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O carisma, é um atributo essencial para o líder transformacional, pois tem sua atuação fortemente ligada a influência idealizadora, motivação, atenção individualizada e estímulo intelectual, competências base desse estilo de liderança. Esse atributo advém de líderes que dão o exemplo, demonstram determinação, dedicação, assumem riscos, empoderam suas equipes e lideram em momentos de crise, criando um senso de missão conjunta e de confiança em seus liderados.

Para Bass e Riggio (2006), o carisma é um fator que influencia estrategicamente a Liderança Transformacional, à medida que inspira, de forma motivacional, os liderados a cumprirem suas missões. Em complemento a essa visão, Ngwenya e Phuthi (2022) afirmam que os líderes transformacionais, ao apresentarem habilidades que os tornam um ponto de referência, tornam-se carismáticos e, dessa forma, impulsionam mudanças organizacionais, as quais são conquistadas por meio de uma forte conexão de valores morais e emocionais entre o líder e seus liderados.

A doutrina sobre liderança militar no EB não menciona o carisma como competência a ser adquirida por seus líderes. Para o EB a empatia, a ser desenvolvida pelo líder, é responsável por essa conexão emocional com os liderados, a fim de obter o reconhecimento da equipe, e dessa forma ser identificado como líder, tornando-se uma referência (BRASIL, 2011; BRASIL, 2025b).

Conforme evidenciado na Figura 4, a inteligência emocional também está inserida na Liderança Militar e na Liderança Transformacional, como vimos anteriormente. Para o EB, a inteligência emocional possui como características o autoconhecimento; o autocontrole; a empatia; e o uso correto da autoridade, da paciência e do tato (BRASIL, 2011). Em seu estudo, Moon (2021) cita como principais características de um líder emocionalmente inteligente a autoconsciência, autorregulação, consciência social e empatia, associando essas habilidades a Liderança Transformacional.

Como estabelecido no propósito do presente estudo, o ambiente de crise onde ocorre o chamamento para a atuação do EB advém da necessidade da defesa de nossa soberania ou do restabelecimento da lei e da ordem, consubstanciando-se em um momento em que a normalidade institucional teve seu curso cessado. Nessa premissa, observa-se que algumas habilidades que impulsionam a Liderança Militar devem ter sua



ação ampliada para garantir que a missão do EB seja cumprida, sob a responsabilidade de obter o menor dano social e estrutural possível.

Yukl (2013) aborda o carisma como um atributo a ser buscado para liderar em crises temporárias, podendo trazer consequências negativas quando exercido por longo tempo. Nesse sentido, líderes militares devem conhecer os caminhos que o conduza a desenvolverem o atributo do carisma, em sua essência, bem como inserir habilidades encontradas na inteligência emocional voltados a autorregulação e de autoconsciência, que segundo Moon (2021), permitem o controle cognitivo em momentos de turbulência emocional e o combate a ações psicológicas e vicissitudes emocionais não gerenciadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ensaio teórico são textos desenvolvidos para a discussão de um tópico de relevância científica, utilizando fontes bibliográficas ou documentais (fontes secundárias), para sustentar os conceitos, promover reflexões e apresentar interpretações (Meneghetti, 2011). Sob esta perspectiva, o presente trabalho se classifica como um ensaio teórico, de natureza bibliográfica e reflexiva, que busca articular e evidenciar a integração de teorias consolidadas para construir um novo argumento sobre a interface entre a Liderança Militar e o estilo de Liderança Transformacional.

O ensaio, portanto, será ancorado na análise e no debate conceitual, visando aprofundar o entendimento sobre aspectos oriundos da Liderança Transformacional capazes de impulsionar as competências do líder militar do EB, trazendo reflexos diretos para a tomada de decisão em situações de crise.

A abordagem pode ser considerada dialética e complementada por uma via indutiva-dedutiva na análise dos conceitos envolvidos. Sob a perspectiva dialética, o ensaio busca promover o confronto e o diálogo entre a doutrina atual sobre a Liderança Militar praticada no EB e os pressupostos flexíveis e motivacionais da Liderança Transformacional, de modo que a “tensão” entre esses modelos servirá de base para a reflexão crítica e a proposição de novas sínteses.

Conforme Konder (1997), a dialética permite ir além da aparência e compreender a realidade pela via dos contrários, o que é essencial para analisar a tensão entre a estrutura EB (tese), cujos pilares são a hierarquia e a disciplina, e a flexibilidade adaptativa e humanizada da Liderança Transformacional (antítese). Em complemento, Bornheim (1983) enfatiza a dialética como uma crítica da fundamentação ontológica, e neste sentido, o ensaio não se limitará a descrever os modelos de liderança, mas sim a questionar a própria essência de como o líder militar concebe a decisão e a influência em cenários voláteis.

Sob a via indutiva-dedutiva, os conceitos gerais e os elementos do modelo transformacional serão analisados e, por dedução, aplicados ao contexto específico de um cenário de crise militar. Inversamente, os princípios da Liderança Militar em ambiente semelhante serão analisados, por indução, para identificar elementos que podem ser potencializados pela lente da Liderança Transformacional. Essa via, conforme Marconi, Lakatos e Medeiros (2017), é típica em trabalhos de cunho teórico voltados à análise ou à síntese de conhecimentos, levando à produção de novos conceitos, como se busca por meio do paralelismo entre as duas formas de liderança abordadas neste ensaio.

Tendo em vista a natureza do presente trabalho, sob a perspectiva dos procedimentos técnicos envolvidos, a Figura 5 abaixo representa o fluxo das análises adotadas.



Figura 5 – Fluxo analítico do ensaio teórico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Deve-se notar que a revisão da literatura e a análise documental funcionam como pontos de partida para sustentar tanto a análise da articulação entre os conceitos explorados quanto o desenvolvimento da própria argumentação, que trará consigo as reflexões necessárias sobre as temáticas. Sumarizando, cada uma das macroetapas, tem-se que:

1. A Revisão de Literatura busca selecionar referências acadêmicas relevantes sobre Liderança Transformacional e Liderança Militar, incluindo livros, artigos, teses e dissertações.
2. A Análise Documental examina documentos oficiais do Exército Brasileiro, como manuais e regimentos internos, para compreender sua estrutura e seus processos decisórios.
3. A Análise de Articulação Conceitual é o coração desse processo, envolvendo a decomposição, comparação e evidenciação de relacionamentos entre os atributos ligados à liderança com as demandas da tomada de decisão em situações de crise, buscando fundamentar teoricamente a tese a ser defendida na argumentação.
4. A Construção Argumentativa é a etapa final do processo, destinada à criação de um texto coeso e convincente, no qual o autor analisa criticamente as teorias existentes e sugere uma nova interpretação ou um modelo conceitual que combine os pontos fortes das duas abordagens para o líder militar em momentos de crise.

Mesmo com a explicação do processo acima, o que permite o entendimento de que este tipo de estudo possui um padrão, faz-se necessário esclarecer que um ensaio teórico não segue um único padrão como outros textos acadêmicos, devendo ser estruturado intencionalmente como a forma mais adequada para abordar os temas de interesse (Meneghetti, 2011).

4 DISCUSSÃO

Para o entendimento dos conceitos e competências sobre a Liderança Transformacional e suas conexões similares e complementares com a Liderança Militar, as quais permitem o Comandante fortalecer a sua tomada de decisão, foram mais relevantes os seguintes autores: Bass e Riggio (2006); Yukl (2013); Ricard et al. (2016); Adda, Natsir e Rossanty (2019); Moon (2021); Ngwenya e Phuthi (2022); Awasthi et al. (2025); Brasil (2011); e Brasil (2025b).

Este ensaio observou a Liderança Militar no contexto doutrinário do EB e sua influência no processo decisório. Para o EB, ela é um processo de influência relacional que cria um forte vínculo afetivo entre o líder e seus liderados, permitindo ao Comandante tomar decisões eficazes em crises, usando uma metodologia que prioriza o trabalho em equipe para obter vantagem decisiva na solução de crises (Brasil, 2011; Brasil, 2015a).



Tanto a Liderança Militar quanto a Transformacional (Ngwenya; Phuthi, 2022) utilizam competências cognitivas e comportamentais para estabelecer uma relação afetiva com os liderados, baseada em trabalho em equipe e eficácia. Essa relação motivacional confere ao indivíduo o poder de referência necessário, criando um ambiente onde os liderados atuam de forma voluntária na organização (Awasthi *et al.*, 2025).

O emprego do EB, conforme observamos na subseção 2.1 e 2.2, tem por características ocorrer em meio a cenário de crise ou sob condições adversas, que exige do líder militar capacidades cognitivas e afetivas inspiradoras, que permitam conduzir a tropa na direção de objetivos estratégicos (Brasil, 2025a), bem como tomar decisões vantajosas em meio a premissa de tempo e sob estresse (Brasil, 2023). Ideia semelhante a visão de Moon (2021), que aponta a Liderança Militar como melhor estilo a ser aplicado em um cenário de crise permeado de incertezas e complexidades.

Semelhante a essa percepção no campo militar, Bass e Riggio (2006) afirmam que líderes transformacionais são eficazes em cenários de crise à medida que suas decisões privilegiam soluções de longo prazo, recorrendo a competências motivacionais e ao carisma, fatores estratégicos na condução do processo decisório. Esse poder carismático do líder transformacional, segundo Ricard *et al.* (2016), não só gera mudanças no ambiente organizacional, como também permite que inovações ocorram, de modo que os objetivos estratégicos institucionais sejam atingidos.

Nesse sentido, Ngwenya e Phuthi (2022) afirmam que o poder carismático dos líderes transformacionais advém da forte conexão de valores morais e emocionais construída junto a seus liderados, permitindo a criação de uma força impulsionadora que guiará todos os caminhos que conduzem a essas mudanças organizacionais. Esse poder carismático, no ambiente militar, está relacionado ao grau de confiança e credibilidade que a figura do líder possui junto aos seus subordinados (Bass; Riggio, 2016).

Mesmo sendo uma alta habilidade a ser desenvolvida, o carisma, segundo Yukl (2013), deve ser um atributo temporal, a fim de evitar seu lado sombrio, no qual o líder transformacional pode acabar inspirando seus liderados para fins destrutivos e egoístas. Para se evitar esse caminho obscuro, Moon (2021) destaca as habilidades existentes na inteligência emocional, principalmente a de autoconsciência e autorregulação, que são responsáveis pela proteção contra pressões e estresse emocionais, melhorando de forma consistente a tomada de decisão pelo líder transformacional.

Nessa mesma direção, o EB entende que a inteligência emocional é importante para estabelecer os laços de liderança que devem existir entre o Comandante e seus subordinados, pois permite ao líder militar agir motivado, diante de qualquer cenário; com controle emocional, mesmo sob pressão e estresse; com empatia; e com autoconfiança (Brasil, 2011). Esses parâmetros são muito similares aqueles a serem desenvolvidos por líderes transformacionais que, conforme Moon (2021), são mais capacitados a tomar decisões inteligentes em situações de risco, por serem mais resistentes as ações emocionais que desestabilizam o exercício da liderança.

Essa sintonia entre a Liderança Militar e a Liderança Transformacional ficou bem evidenciada no estudo de Bass e Riggio (2006), no qual foram conduzidos de forma metodológica e através do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* aplicados em ensaios junto a Oficiais e Cadetes *United States Army*, os quais revelaram de forma conclusiva que as Forças Armadas representam um bom exemplo de ambiente onde a Liderança Transformacional atua na construção do comprometimento, da motivação e na superação do estresse, principalmente quando exercida em grupos de alto desempenho.



Essa constatação, feita no estudo de Bass e Riggio (2006), mostra que é plenamente possível que as competências e atributos que molduram o estilo de Liderança Transformacional sejam incorporados de forma complementar e em reforço ao exercício da Liderança Militar. Ao trazermos essa realidade ao contexto da atuação do EB, essa percepção também se evidencia, conforme podemos observar as similaridades nas capacidades e características de ambos os estilos de liderança, expostas na Figura 3.

Como instituição militar permanente por força de preceito constitucional, o EB tem por pilares a hierarquia e a disciplina, requerendo de seus integrantes o respeito às autoridades e a rigorosa observância do escopo legal que regem o país e a instituição (Brasil, 2014), no qual o líder deve exercer a autoridade legal do comando (Brasil, 2025a). Esse conceito pode conduzir a uma interpretação equivocada de que o EB se constitui em um ambiente de líderes autoritários.

Como podemos observar na Figura 1, o EB entende que suas lideranças devem desenvolver diversas competências, como, por exemplo, conhecer sua função, missão e fração; tomar decisões eficazes e oportunas; ouvir o subordinado; manter a fração motivada e coesa; e ser exemplo e modelo. Ao observarmos esse pequeno grupo de competências, podemos verificar que não há espaço para comportamentos que avoquem a uma condução autoritária por parte do líder militar do EB. Essa percepção fica ainda mais clara ao retornarmos aos exemplos do exercício da Liderança Militar, apresentados na subseção 2.2, durante a Guerra do Paraguai e na 2ª Guerra Mundial.

Ao olharmos criticamente a Figura 3, percebemos um organograma no qual o atributo central “tomada de decisão” foi um ponto importante para verificarmos uma extensa similaridade no exercício da Liderança Militar e da Liderança Transformacional. Essas conexões têm capital importância, pois revelam que é possível que líderes militares do EB utilizem competências transformacionais para reforçar ou melhorar suas capacidades de conduzir seus subordinados em cenários de crise que envolvam, inclusive, risco de vida.

Aprofundando essa análise crítica, também foi possível verificar que os líderes transformacionais desenvolvem o atributo “carisma”, alinhado às habilidades da inteligência emocional. Ao observarmos a Figura 4, tanto o carisma quanto as características da inteligência emocional, da autorregulação e da autoconsciência podem ser transmitidos à Liderança Militar, reforçando ainda mais esse estilo de liderar homens e mulheres em cenários de crise. O EB já possui o caminho para desenvolver esse atributo, uma vez que líderes militares devem cultivar a empatia com seus subordinados, bem como saber tomar decisões com equilíbrio emocional.

O desenvolvimento do carisma, necessário à liderança em momento de crise institucional, alinhado ao reforço de habilidades como autorregulação e autoconsciência, e à construção de barreiras vigilantes à extrapolação do poder, é um atributo necessário a ser incorporado à estrutura do líder militar do EB. Esses desafios são possíveis de serem conquistados em virtude de as tradições militares de nosso país serem pacifistas, ao mesmo tempo em que são vocacionadas à defesa nacional, heranças obtidas no exemplo maior de Liderança Militar da instituição, Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, conhecido por ser soldado e pacificador.

O EB, em virtude de seus pilares institucionais, tem uma forma mais centralizada de tomar decisões, ao compararmos com organizações que possuem líderes transformacionais, em que a descentralização tem um peso maior. Porém, cabe destacar que o Comandante, conforme observamos na subseção 2.4, somente tomará a decisão final após a realização de um trabalho metodológico conduzido por líderes que compõem



seu EM, de forma semelhante à abordada por Ngwenya e Phuthi (2022), segundo a qual caberá a um líder transformacional, delegado pelo grupo de líderes, a tomada da decisão final em sua organização.

Como já destacamos, a Liderança Transformacional tem forte conexão com líderes capacitados que atuam em ambientes em que há necessidade de mudança de direção na estratégia organizacional. Essa percepção alinha-se ao ambiente de operações onde o EB, por força legal, é empregado para estabelecer a normalidade seja protegendo a soberania nacional; na participando de missões internacionais de manutenção da paz, sob a égide da ONU; apoiando as instituições em calamidades públicas; ou garantindo, de forma episódica, a segurança pública em uma ou mais unidades da federação brasileira.

Assim, as competências que estruturam a Liderança Transformacional podem ser plenamente utilizadas para reforçar ou complementar as habilidades do líder militar, em especial em operações interagências, pois não apresentam nenhum aspecto que concorra para o impedimento ou cerceamento da ação de Comando a ser desenvolvida pelo líder militar. Habilidades transformacionais como visão interativa, comunicação eficaz, influência idealizada, carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Mokhber; Khairuzzaman; Vakilbashi, 2017), são essenciais ao autoaperfeiçoamento e a estratégia do líder militar do EB na condução de sua tropa por cenários de crise.

A missão de liderar exige que o Comandante consiga resolver os problemas militares, razão pela qual o reforço e a aquisição de habilidades transformacionais, citados no parágrafo anterior, têm capacidade de elevar o nível de competência de todo o EM e, por conseguinte, o do Comandante no momento da sua decisão. Ainda tem capacidade de nivelar conhecimentos e habilidades, potencializando a estrutura cognitiva e emocional do líder militar. Esse ganho é importante, principalmente porque, em crises recentes, o EB vem operando em diversos ambientes, nacional ou internacional, ao lado de outras agências estatais e não estatais, na grande maioria dos casos, tendo de liderá-las.

À medida que ocorram as conexões entre a Liderança Transformacional e a Liderança Militar, conforme observamos nas Figura 3 e 4, esse nivelamento de conhecimentos e habilidades serviram para fortalecer ainda mais as ações interativas entre o líder militar e seus liderados. Essa interação permite o aumento dos seguintes aspectos: confiança da equipe, capacidades em inteligência emocional, adaptabilidade a ambientes sob pressão e estresse, visão interativa, bem como o poder de referência do líder, fatores que contribuem para melhorar a condução do processo decisório, cuja finalidade é a tomada de decisão oportuna e eficaz pelo líder militar.

Como podemos perceber, a Liderança Transformacional elenca muitos benefícios para a Liderança Militar, reforçando suas competências e transferindo novos atributos que fortalecem a ação de seus líderes e a tomada de decisão, em específico o carisma e as habilidades da inteligência emocional de autorregulação e autoconsciência, destacados na Figura 4. Porém, ressalta-se que o atributo “carisma” está limitado temporalmente à resolução da crise, pois, segundo Bass e Riggio (2006), líderes que não querem deixar o poder podem, por meio de motivações pessoais, exploradoras e de auto engrandecimento, conduzir seus liderados para fins dissociados dos reais propósitos institucionais.

O estudo demonstra que a Liderança Transformacional afeta positivamente a Liderança Militar do EB, especialmente em crises, ao reforçar o engajamento dos líderes por meio de aspectos cognitivos, psicológicos e motivacionais. Os atributos transformacionais aprimoram a moral e resiliência da tropa, potencializando confiança, coragem e coesão, o que melhora o cumprimento da missão do EB.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teórico teve como objetivo analisar, à luz da literatura nacional e internacional, como os aspectos do estilo de Liderança Transformacional podem potencializar as competências do líder militar no EB. Nessa perspectiva, o estudo evidenciou a relevância do tema pelo ineditismo com que aborda as conexões entre os estilos de Liderança Transformacional e Liderança Militar, bem como os reflexos dessa junção de competências na tomada de decisão pelo líder militar do EB.

Destaca-se que o emprego do EB em cenários de crise, conforme já delineado, conta com o líder militar como peça fundamental para a conquista e a manutenção dos objetivos estratégicos da instituição. Cenários voláteis, incertos, complexos e ambíguos apresentam-se como desafiadores ao exercício da Liderança Militar, exigindo cada vez mais que Comandantes aperfeiçoem suas competências adquirindo ou reforçando habilidades que os impulsionem na arte de liderar suas frações em operações.

Nesse sentido, o estilo de Liderança Transformacional mostrou-se um caminho muito seguro para o autoaperfeiçoamento a ser constantemente buscado pelo líder militar. As similaridades encontradas nesses dois estilos de liderança são como pontes perfeitamente transponíveis, por meio das quais as experiências podem ser compartilhadas e as habilidades complementares transmitidas, potencializando as capacidades do líder militar nos aspectos mais relevantes do exercício da liderança: as relações humanas e a tomada de decisão.

Por se tratar de um ensaio teórico, as limitações deste estudo decorrem da ausência de dados empíricos que permitam testar ou validar as proposições apresentadas. Nessa perspectiva, as conclusões restringem-se ao contexto específico do EB, podendo não refletir em outras organizações, e as relações propostas entre Liderança Militar e Transformacional não foram verificadas na prática, o que reforça a necessidade de validação empírica em pesquisas futuras.

Nesse contexto, acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado, pois o problema central do ensaio teórico pode ser respondido à luz de conhecimentos produzidos por autores e bases de dados reconhecidos internacionalmente, da doutrina sobre a Liderança Militar no EB e da base legal que regula o emprego do EB. Por fim, como sugestão para futuras pesquisas acadêmicas voltada a temática em estudo, seria interessante levantar quais os caminhos ao desenvolvimento do carisma como atributo a ser incorporado as competências do líder militar, bem como quais os gatilhos emocionais podem sinalizar o uso inadequado dessa habilidade no exercício da Liderança Militar.

REFERÊNCIAS

ADDA, H. W.; NATSIR, S.; ROSSANTY, N P. E. **Employee perceptions towards organizational change and leadership in the banking industry**. Banks and Bank Systems, v. 14, n. 3, p. 113–120, 23 set. 2019.

ALHARBI, R.; ALNOOR, A. **The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions**. PSU Research Review, v. 8, n. 2, 20 jun. 2022.

AWASTHI, A.; KHAN, F. S.; MAZHAR, S. S.; ALDHAMADI, T. F. M.; HAQUE, E.; CHAUDHARY, R. K. **Enhancing Employee Engagement In Small And Medium**



Enterprises (SMES) Through Leadership, Compensation And Appraisals. Financial and credit activity problems of theory and practice, v. 1, n. 60, p. 581–594, 28 fev. 2025.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership.** 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.

BENTO, Cláudio Moreira. **Duque de Caxias: o Patrono do Exército Brasileiro.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército (BIBLIEx), 2022. 488 p.

BORNHEIM, Gerd A. **Dialética: teoria, práxis: ensaio para uma crítica da fundamentação ontológica da dialética.** 2. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1983. 234 p.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 10 outubronov. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Manual de Campanha MC 3.0 – Operações.** 6. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2025a. 496 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Caderno de Instrução EB70-CI-11.400 – Fortalecimento da Liderança Militar.** 1. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, Comando de Operações Terrestres, 2025b. 82 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C-20-10 – Liderança Militar.** 2. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011. 87 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 101-5 – Estado-Maior e Ordens.** 1º volume. 2. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2003. 278 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB70-MC-10.248 – Operações Interagências.** 2. ed. Brasília, DF: Comando de Operações Terrestres, 2020a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Manual de Campanha EB70-MC-10.211 – Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT).** 2. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2020b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Manual de Campanha EB70-MC-10.205 – Comando e Controle.** 1. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2023. 326 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 – O Exército Brasileiro.** 1. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. **Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jun. 1999.



BRICKA, T. M.; HE, Y.; SCHROEDER, A. N. **Difficult Times, Difficult Decisions: Examining the Impact of Perceived Crisis Response Strategies During COVID-19.** *Journal of Business and Psychology*, 6 dez. 2022.

CANTERINO, F.; GUERCI, M.; CIRELLA, S.; SHANI, A. B. **The intertwined effect of HRM practices and transformational leadership on employees' attitudes in an M&A context: Evidence from a collaborative and mixed-methods study.** *European Management Journal*, v. 42, n. 1, set. 2022.

CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. **The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory.** *Industrial Marketing Management*, v. 88, n. 1, p. 125–135, jul. 2020.

FRIEDMAN, Y.; CARMELI, A.; TISHLER, A. **How CEOs and TMTs Build Adaptive Capacity in Small Entrepreneurial Firms.** *Journal of Management Studies*, v. 53, n. 6, p. 996–1018, 11 fev. 2016.

FRÖHLICH, Sirio Sebastião. **Vozes da Guerra: a participação brasileira na Segunda Guerra Mundial.** Brasília: Biblioteca do Exército (BIBLIEx), 2015. 376 p. Disponível em: https://lojavirtual.bibliex.eb.mil.br/product/vozes_da_guerra/. Acesso em: 25 setembro. 2025.

HOULE, S. A.; MORIN, A. J. S.; FERNET, C.; VANDENBERGHE, C.; TÓTH-LIRÁLY, I. **A latent transition analysis investigating the nature, stability, antecedents, and outcomes of occupational commitment profiles for school principals.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 121, p. 103460, set. 2020.

KANG, C. X.; CHAI, C.; LEE, C. K. **A Comprehensive Analysis of Safety Predictors in Construction Sites: A DEMATEL-Based Model.** *Journal of Construction in Developing Countries*, v. 29, n. S1, p. 37–58, 2024.

KRISNADEWI, K. A.; AGUSTIA, D.; SOEWARNOW, N. **CEOs' Optimism in Cost Behavior Asymmetry: A Content Analysis.** *International Journal of Economics and Management*, v. 17, n. 1, p. 37–51, 14 abr. 2023.

KONDER, Leandro. **O que é dialética.** 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1997. 108 p.

KUMAR, Neeraj; SINGH, Harish; GUPTA, Vineet. **A Comprehensive Review on Different Types of Solar Energy Systems and Their Applications.** *Quest Journals*, Delhi, v. 25, n. 2, p. 24-32, 2024. DOI: 10.47750/QAS/25.201.24.

LANE, P. J.; CLAY-WILLIAMS, R.; JOHNSON, A.; GARDE, V.; BARRETT-BECK, L. **Creating a healthcare variant CYNEFIN framework to improve leadership and urgent decision-making in times of crisis.** *Leadership in Health Services*, v. 34, n. 4, p. 454–461, 16 ago. 2021.



LI, Z.; LIU, X.; WANG, B. **Military-experienced senior executives, corporate earnings quality and firm value.** *Journal of Accounting Literature*, v. 46, n. 3, p. 401-445, 22 ago. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; MEDEIROS, José de Barros. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 320 p.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O que é um ensaio teórico?** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320–332, 2011.

MOKHBER, M.; KHAIRUZZAMAN, W.; VAKILBASHI, A. **Leadership and innovation: the Moderator Role of Organization Support for Innovative Behaviors.** *Journal of Management & Organization*, v. 24, n. 1, p. 108–128, 24 maio 2017.

MOON, J. **Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management.** *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, v. 11, n. 1, p. 71–81, 1 jan. 2021.

NGWENYA, V. C.; PHUTHI, N. **Academic leadership and decision-making in institutions of higher learning in Zimbabwe: Trends and tribulations.** *SA Journal of Human Resource Management*, v. 20, 22 set. 2022.

OLUKAYODE, Sakiru Adebola; AYOBAMI, Olanrewaju. **Leadership styles and their impact on employee productivity.** *International Journal of Research in Business and Social Science*, v. 9, n. 5, p. 55-65, 2020.

RICARD, L. M.; KLIJN, E. H.; LEWIS, J. M.; YSA, T. **Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona.** *Public Management Review*, v. 19, n. 2, p. 134–156, 14 abr. 2016.

RODRIGUES, N.; MATOS, C. **The Relationship between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions.** *Administrative Sciences*, v. 14, n. 12, p. 318–318, 28 nov. 2024.

TO, W.; YU, B.; LEE, P. **How Quality Management System Components Lead to Improvement in Service Organizations: A System Practitioner Perspective.** *Administrative Sciences*, v. 8, n. 4, p. 73, 23 nov. 2018.

VIRMANI, N.; UPADHYAY, M.; LUTHRA, S.; SINGH, S; UPADHYAY, A. **Assessing solutions to overcome Quality 4.0 barriers: a decision-making framework.** *The TQM Journal*, v. 36, n. 6, p. 1460-1485, 7 dez. 2023.

WARDMAN, J. K. **Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19.** *Journal of Risk Research*, v. 23, n. 7-8, p. 1–29, 10 nov. 2020.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations.** 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2013. 672 p.