

JOSÉ CARLOS CARDOSO

O LÍDER ESTRATÉGICO:

sua importância e competências na era do conhecimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.

Orientador: Gen Bda José Eustáquio Nogueira
Guimarães

Rio de Janeiro
2014

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitido a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG

Assinatura do autor

Biblioteca General Cordeiro de Farias

Cardoso, José Carlos.

O Líder Estratégico: sua importância e competências na era do conhecimento / Gen Div José Carlos Cardoso. - Rio de Janeiro: RJ, 2014.

40 f.: il.

Orientador: Gen Bda José Eustáquio Nogueira Guimarães.

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2014.

1. Estratégia. 2. Liderança. 3. Planejamento estratégico. 4. Sustentabilidade. I. Título.

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao Exército Brasileiro pela confiança e oportunidades que me concedeu.

À Escola Superior de Guerra pelas novas perspectivas e ensinamentos.

Aos Estagiários e Estagiárias do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia 2014 – Turma ESG 65 Anos Pensando o Brasil – pelo convívio fraterno, aprendizado constante e contribuições para o meu trabalho.

RESUMO

Esta monografia aborda o papel do líder estratégico nas organizações – sejam elas civis ou militares, públicas, privadas ou sem fins lucrativos – em um mundo onde as mudanças são constantes, ocorrem cada vez mais rápida e radicalmente e onde a sobrevivência das organizações depende da sua adaptação a esse ambiente. Tal capacidade depende da efetividade da liderança estratégica da organização. Mediante o estudo do ambiente em que o líder estratégico está imerso e as demandas decorrentes desse contexto para o sucesso organizacional, são estudadas as competências indispensáveis ao líder estratégico para promover a evolução da cultura organizacional na direção da organização que aprende, assegurando a sua relevância e sustentabilidade.

Palavras chave: Administração. Estratégia. Liderança. Planejamento estratégico. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The focus of this monograph is the strategic leader's role in the organizations – may they be civilians, military, public, private or non-profitable ones – in a world where the changes are frequent and they happen faster and deeper, the surviving of the organizations depends on the effectiveness of the strategic leadership. After the study of the environment in which the strategic leader acts and its requirements, it is presented the most important skills and competencies needed to change the organizational culture towards the learning organization, in order to preserve its relevance and sustainability.

Key words: *Management. Strategy. Leadership. Strategic planning. Sustainability.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A LIDERANÇA	14
3	O AMBIENTE ESTRATÉGICO	19
4	O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	24
4.1	AS RESPONSABILIDADES DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA	27
4.1.1	Prover a visão e o propósito da organização	27
4.1.2	Moldar a cultura organizacional	27
4.1.3	Construir e formatar relacionamentos institucionais, intraorganizacionais e interagências	27
4.1.4	Conduzir e gerenciar mudanças	28
4.1.5	Representar a organização	28
4.2	AS FUNÇÕES DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA	28
4.2.1	Explorar	28
4.2.2	Alinhar	28
4.2.3	Dar autonomia	28
4.3	OBSTÁCULOS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
4.3.1	Falta de identidade com a visão e com o propósito	29
4.3.2	Caça às Bruxas	29
4.3.3	Falsa proatividade	30
4.3.4	A fixação em eventos	30
4.3.5	Incapacidade de preceber processos lentos e graduais	30
4.3.6	A ilusão de aprender com a experimentação	30
4.3.7	O mito da equipe gerencial	31
5	AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER ESTRATÉGICO	32
5.1	COMPETÊNCIA CONCEITUAL	33
5.1.1	Marco de referência	34
5.1.2	Gerenciamento de problemas	34
5.1.3	Visualizar o futuro	34
5.2	COMPETÊNCIA TÉCNICA	34
5.2.1	Pensamento sistêmico	35
5.2.2	Capacidade interinstitucional	35
5.2.3	Habilidade política e social	35

5.3	COMPETÊNCIA INTERPESSOAL	35
5.3.1	Construção do consenso	36
5.3.2	Negociação	36
5.3.3	Comunicação	36
6	CONCLUSÃO	37
6.1	COMPETÊNCIAS <i>CORE</i>	39
6.2	COMPETÊNCIAS PERIFÉRICAS	40
6.2.1	Visão sistêmica	40
6.2.2	Comunicação	41
6.2.3	Influência sem autoridade	41
	REFERÊNCIAS	43

Sempre que Deus desejou realizar uma obra grandiosa, Ele escolheu um líder para seguir adiante.

John C. Maxwell (2003, p. 14)

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual está submetido a um amplo espectro de profundas e aceleradas mudanças abrangendo as áreas científico-tecnológica, social, política, econômica, de segurança e de defesa. Há um consenso de que tais transformações caracterizam uma “era de mudança”, no entanto, configura-se a percepção de que o que está ocorrendo é, em verdade, uma “mudança de era”, tal a sua velocidade, abrangência e alcance. Nesse ambiente de contínua mudança, não importa a natureza da organização – civil, militar, pública, privada ou sem fins lucrativos – ela deve aprender a aprender, para assegurar a sua relevância e sustentabilidade, atributos que dependem da efetividade do líder estratégico e que podem determinar a sobrevivência das organizações.

Assim, a proposta do trabalho será estudar as competências mais importantes que o líder estratégico deve desenvolver para efetivamente exercer o seu papel e orientar a sua conduta. Nesse viés, este trabalho visa apontar características normalmente encontradas nos líderes estratégicos efetivos, a partir do exame da literatura disponível, estudando: o conceito de liderança estratégica; as características do ambiente em que a liderança estratégica é relevante; a configuração do processo de gestão estratégica; e a identificação das competências do líder estratégico.

Empresas e especialmente governos, normalmente, treinam seus executivos para serem líderes gerenciais ou operacionais, comprometidos com a legalidade, a economicidade e com o estrito cumprimento dos procedimentos-padrão estabelecidos. São, portanto, líderes gerenciais eficazes, pois asseguram que se execute corretamente determinado processo, porém, tendem a manter o *status quo* e não promovem a inovação. Normalmente, esse tipo de empresa tem vida curta, pois não evolui para ser uma “organização que aprende”. No setor governamental, a inovação normalmente acontece em função de crise ou pressão social. As

organizações estatais tendem a ser mais hierarquizadas e burocráticas: “tal sistema não está adaptado para lidar com mudanças” (ROWE, 2002). Em qualquer caso, o objetivo do líder gerencial é garantir a estabilidade no curto prazo.

A viabilidade da organização no longo prazo depende de outra natureza de liderança: a estratégica. O líder estratégico é um líder efetivo, guardião do desempenho no presente e, especialmente, atento ao futuro. Para influenciar pessoas de modo a desenvolver uma organização que aprende, a fim de assegurar a sua relevância e sustentabilidade, o líder estratégico deve conhecer o seu papel, o ambiente em que atua, o processo decisório estratégico e, principalmente, aprimorar algumas competências, consideradas significativas para a efetividade da sua atuação.

Por considerar a liderança estratégica fator decisivo para a *performance*, evolução, sobrevivência, geração de valor e relevância das organizações, há grande interesse pelo assunto. Este trabalho visa contribuir com uma perspectiva do problema e oferecer algumas possibilidades para incrementar a efetividade do líder estratégico.

O presente corpo teórico se desenvolve a partir da conceituação de liderança estratégica e de liderança gerencial ou operacional; da configuração do ambiente complexo, mutante e difuso em que estão inseridas as organizações e do reconhecimento que a liderança exerce função decisiva no seu desempenho no curto e no longo prazo.

A efetividade da liderança está relacionada com a capacidade do líder de influenciar e Charles Handy (*in* HASSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1997, p. 29) ensina que “toda autoridade precisa ser conquistada antes de ser exercida.” Mas no nível estratégico a efetividade do líder depende de certas competências essenciais para mobilizar pessoas, obter apoio e recursos, administrar conflitos de interesses e de influenciar pessoas de outras áreas ou departamentos e mesmo superiores hierárquicos, pessoas sobre as quais, evidentemente, não se tem autoridade, mas que “ainda assim é possível ter influência suficiente para fazer as coisas acontecerem.” (BRADFORD; COHEN, 2012, p. 3).

Finalmente, a preservação da relevância e da sustentabilidade das organizações está condicionada à gestão da cultura organizacional e à capacidade da organização de aprender e evoluir no seu *habitat* (SENGE, 2013), estas que são funções essenciais da liderança estratégica.

Como visto ressalta-se que, numa era de contínuas e profundas transformações em todas as áreas da atividade humana, a liderança estratégica exerce um papel decisivo na sobrevivência das organizações no longo prazo, sejam elas governamentais ou privadas, e para exercer efetivamente tais funções, o líder estratégico deve aprimorar certas competências e dispor de conhecimentos considerados significativos para a consecução das suas metas.

Este trabalho limita-se ao estudo da literatura existente sobre o tema, não incluindo a análise de organizações, instituições ou situações específicas, bem como, restringe-se à abordagem dos fatores e dos aspectos atinentes ao líder estratégico independente da natureza da sua organização, pública ou privada, civil ou militar e mesmo as sem fins lucrativos.

Preliminarmente, serão apresentadas:

- a. as principais características do ambiente em que a atuação do líder estratégico é decisiva; e
- b. os conceitos de liderança e, particularmente, de liderança estratégica; o ambiente da liderança estratégica e o processo de gestão estratégica.

O trabalho está estruturado em quatro seções. A primeira abordará o tema liderança, ressaltando as funções do líder gerencial e do líder estratégico. A segunda seção descreverá as características mais marcantes do ambiente em que a efetividade do líder estratégico é fator determinante e as suas consequências. Na terceira, será estudado o processo decisório estratégico, destacando-se algumas deficiências mais frequentes que devem ser neutralizadas. A quarta seção apresentará uma perspectiva das competências e conhecimentos indispensáveis para a efetividade do líder estratégico. Como conclusão, serão destacados os fatores considerados importantes para que o líder estratégico assegure a sobrevivência, o valor e a relevância da sua organização.

Mais do que propor fórmulas prontas ou “receitas de bolo”, este trabalho pretende estimular o estudo e o debate sobre a liderança no nível estratégico – o seu contexto, os desafios, características e competências do líder estratégico.

Nada é mais inútil do que fazer com eficiência extraordinária algo que não precisaria ser feito de jeito algum.

Peter F. Drucker (2006, p. 83)

2 A LIDERANÇA

O fenômeno da liderança vem sendo estudado há longo tempo. *Lato sensu*, as teorias sobre liderança enfatizam a capacidade de um indivíduo influenciar outro indivíduo ou grupo a fim de que se faça algo de forma empenhada e satisfatória. Houve época que se considerou que um líder já nascia líder; atualmente, acredita-se que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder. O processo de liderança pode variar conforme a situação fazendo com que um líder em determinado contexto não exerça a mesma influência em uma situação diferente.

Drucker (1997, p. 11-12) concluiu que:

As lições são inequívocas. A primeira é que 'líderes natos' podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança pode e deve ser aprendida [...]. Mas a segunda maior lição é que 'personalidade de liderança', 'estilo de liderança' e 'traços de liderança' não existem. [...] O único **traço de personalidade** que os líderes eficazes com quem eu me deparei realmente tinham em comum era algo que eles **não** possuíam: eles tinham pouco ou nenhum 'carisma', e pouco tinham a ver com o tema ou com o seu significado

Todos os líderes eficazes que encontrei – tanto aqueles com quem trabalhei como aqueles a quem apenas observei – **sabiam** quatro coisas simples:

1. A única definição de **líder** é alguém que possui **seguidores**. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.

2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança.

Resultados sim.

3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de **exemplo**.

4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa **responsabilidade**.

Essa concepção é coerente com as competências apresentados no Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar, 2ª edição, 2011, elaborado pelo Estado-Maior do Exército, que considera que a liderança se concretiza pelas competências demonstradas pelos líderes efetivos nos domínios do “**ser**”, do “**saber**” e do “**fazer**”.

Em síntese, os líderes são respeitados pelos seus seguidores devido à sua atitude, responsabilidade, caráter, ética e valores morais (ser): inspiram confiança. Os líderes conhecem a sua profissão, as pessoas e o ambiente (saber): induzem o comprometimento. Os líderes são proficientes: produzem resultados (fazer): geram sinergia.

No entanto, em virtude do processo evolutivo do mundo e da crescente complexidade das organizações estatais ou não governamentais e das redes de relacionamentos interpessoais e institucionais, a liderança – o papel do líder nas organizações – assumiu importância capital não somente no que se refere à sua eficiência e competitividade (que garante a sua sobrevivência no curto prazo) – papel do líder gerencial ou operacional, mas, também, e especialmente, no que tange à sua sustentabilidade (que possibilitará a sua relevância e sobrevivência no longo prazo) – o papel do líder estratégico¹.

Essa perspectiva converge para a concepção de Kotter (1999) e de Rowe (2011) que distinguem o líder gerencial – que busca manter o *status quo* e a estabilidade da organização no curto prazo – do líder estratégico – que procura a inovação e a viabilidade da organização no longo prazo. Rowe (2011) trabalha com o conceito de liderança estratégica como sendo a “capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade no longo prazo da organização ao mesmo tempo em que mantém a sua estabilidade no curto prazo”, agregando, pois, as competências do gestor e do visionário.

A National Defense University (1997) e o Manual de Campanha do Exército dos Estados Unidos FM 22-100 Liderança consideram três níveis de liderança nas grandes organizações e nas corporações militares:

- **Liderança direta** ou tática, basicamente executiva;
- **Liderança organizacional** ou operacional, planeja e orienta execução; e
- **Liderança estratégica**, cuja função essencial é estabelecer visão e direção.

O United States Army War College (2010) define mais objetivamente liderança estratégica como sendo o “processo para a consecução de uma desejada

¹ **EB20-MF-10.103 - Operações.** A Sistemática de Planejamento de Emprego Conjunto das Forças Armadas (SisPECFA), contempla os níveis: **político** (Presidente da República); **estratégico** (Ministério da Defesa); **operacional** (os Comandos Operacionais ativados) e o **tático** (específico de cada Força Componente).

e claramente definida visão por meio da influência na cultura organizacional, alocação de recursos, conduzido por meio de políticas e diretrizes e da construção do consenso”. Este conceito, implicitamente, impõe a existência de um processo decisório estratégico.

Barret (2011) apresenta uma interessante abordagem da questão, associando à perspectiva finalística dual (operacional – estratégica) uma visão multifocal das finalidades da liderança e respectivas motivações, configurando sete níveis distintos de consciência da liderança. Cada nível se refere à satisfação de certa necessidade da organização. Segundo essa análise, os líderes que são capazes de corresponder aos níveis mais elevados de necessidades desempenham uma função eminentemente transformadora – estratégica – pois desenvolveram as competências para responder de modo efetivo aos desafios internos e às ameaças externas, assegurando a relevância e a sustentabilidade da organização e da própria sociedade no futuro. Os níveis mais baixos respondem às necessidades setoriais ou organizacionais do presente ou de curto prazo, conforme ilustrado no quadro seguinte:

NÍVEL	MOTIVAÇÃO	FOCO DA LIDERANÇA
7	Servir	Responsabilidade social/ambiental – relevância.
6	Interdependência	Alianças e parcerias estratégicas – sustentabilidade.
5	Coesão interna	Cultura organizacional – criação de valor.
4	Transformação	Adaptabilidade, inovação e aprendizagem contínua.
3	Autoestima	Eficácia do sistema; desenvolvimento de processos de alta <i>performance</i> .
2	Relacionamentos	Rede de suporte à organização.
1	Sobrevivência	Eficiência dos processos; manutenção do <i>status quo</i> ; administração de crises.

Quadro - Os sete níveis de consciência da liderança (adaptado de BARRET, 2011)

Segundo essa concepção, o foco principal nos **níveis primários** de consciência da liderança está na manutenção de uma organização estável, com sistemas e processos eficientes (atitude gerencial ou operacional/tática). O foco

principal do **nível de transformação** da consciência da liderança é promover um clima de aprendizagem contínua de maneira que a organização consiga responder, adaptar-se às mudanças no ambiente interno e externo, envolvendo a gestão da cultura organizacional (visão estratégica – busca da sustentabilidade). O foco principal nos **níveis superiores** de consciência da liderança é criar uma visão, missão e conjunto de valores para a organização que estabeleça uma conexão interna e externa através de alianças e faça uma contribuição para a sociedade (visão estratégica – criação de valor).

Essencialmente, configuram-se duas principais vertentes do tema: o operacional/tático ou gerencial e o estratégico, sendo que este último extrapola do âmbito organizacional ou institucional para o contexto social para assegurar a sua relevância no longo prazo.

Portanto, em síntese, os líderes gerenciais influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com eles trabalham. Eles concentram-se em administrar e garantir que os procedimentos operacionais padronizados sejam cumpridos. Eles procuram estabilidade, ordem e manutenção do *status quo* e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. (ROWE, 2011)

É preciso destacar que o líder gerencial ou operacional não é de modo algum nocivo, em verdade são indispensáveis em determinados níveis de gerenciamento, e as organizações necessitam desse tipo de liderança.

É possível, entretanto, que um número excessivo de organizações seja comandado por esses líderes e que eles não criem valor. Líderes gerenciais vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor. Podem, porém, provocar redução no valor em longo prazo, se o seu estilo predomina na organização. (ROWE, 2011, p. 11)

Ainda segundo o estudo de Rowe, os líderes estratégicos supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas em longo prazo. Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de assegurar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacional. Orientam o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos individuais, grupais e institucionais para criar inovações organizacionais e tecnológicas, de modo a melhorar a *performance* futura.

Um estudo do governo canadense (BALDWIN et al., 1997, apud ROWE, 2011, p. 18), conclui que as pequenas organizações sofrem mais com a falta de liderança gerencial, enquanto as grandes empresas ressentem-se mais com a falta de liderança estratégica. Não obstante,

[...] está claro que pequenas, médias e grandes organizações devem favorecer a existência de lideranças estratégicas entre os membros da alta gerência, da gerência intermediária e entre os gerentes juniores” (ibid, p. 18).

Assim, à vista da importância decisiva da liderança estratégica para a sobrevivência das organizações, este trabalho focalizará o líder estratégico e as suas principais competências para a consecução do seu papel num mundo em constante transformação.

O futuro parece estranho para nós. Ele é diferente do passado principalmente ao se notar que a própria Terra é a unidade relevante na qual se deve formular e medir o futuro. Os assuntos significativos que moldam o futuro são todos fundamentalmente globais. Pertencemos a uma rede inescapável de mutualidade: mutualidade de ecossistema; mutualidade de fluxo mais livre de informações, ideias, pessoas, capitais, bens e serviços; e mutualidade de paz e segurança. Estamos amarrados, muito a propósito, a um tecido único, que é o destino do planeta Terra.

Mieko Nishimizu²

3 O AMBIENTE ESTRATÉGICO

A evolução da sociedade humana é descrita por Alvin Toffler (1980) por meio da imagem das ondas. A primeira onda – que perdurou aproximadamente até o fim da Idade Média – caracterizou-se pela sociedade agrícola, cujo fator preponderante para a geração da riqueza era a terra. Com o advento da Revolução Industrial, predominou nos séculos XIX e XX a sociedade industrial, configurando-se a segunda onda, na qual os principais insumos para a produção de riqueza eram capital, trabalho, energia e matéria-prima.

Na aurora do século XXI, o mundo pós-industrial (a terceira onda) é indelevelmente marcado por profundas mudanças, destacando-se: o fenômeno da globalização decorrente do acelerado desenvolvimento científico e tecnológico, do avanço e da difusão das tecnologias da informação e das telecomunicações; a produção e o compartilhamento de conhecimento em volume, rapidez e abrangência sem precedentes; e a expansão das fronteiras da ciência e da tecnologia, gerando ciclos de inovação e obsolescência cada vez mais curtos. No mundo atual, o mais importante fator de produção de riqueza é o conhecimento.

Além disso, muitas certezas desmoronaram com o Muro de Berlin. O fim da Guerra Fria transmutou a bipolaridade EUA – URSS em uma complexa multipolaridade, permitindo a entrada em cena de inúmeros atores não estatais. Outras ameaças se tornaram mais prementes e impactantes como o terrorismo, o crime organizado, a degradação ambiental e potenciais pandemias. A “destruição mutuamente assegurada”³ de uma temida guerra nuclear global deu lugar a um sem-

² Vice-Presidente do Banco Mundial, 1997 – 2003. Apud Senge, 2013, p. 519.

³ No idioma inglês *Mutual Assured Destruction (MAD)*, doutrina de defesa estratégica desenvolvida pelos EUA, no governo de John Kennedy, a qual baseava o poder de dissuasão do país na capacidade de cada um dos lados em confronto de destruir o outro. Essa doutrina marcou uma deliberada fuga da racionalidade em teoria

número de conflitos regionais e locais de natureza não convencional. E permeando todo esse amplo espectro, encontra-se a atuação onipresente da mídia em todas as atividades humanas.

A figura a seguir ilustra e sintetiza as ideias centrais da evolução humana e dos princípios de gestão aplicados e em desenvolvimento pelas organizações ao longo dessa trajetória.

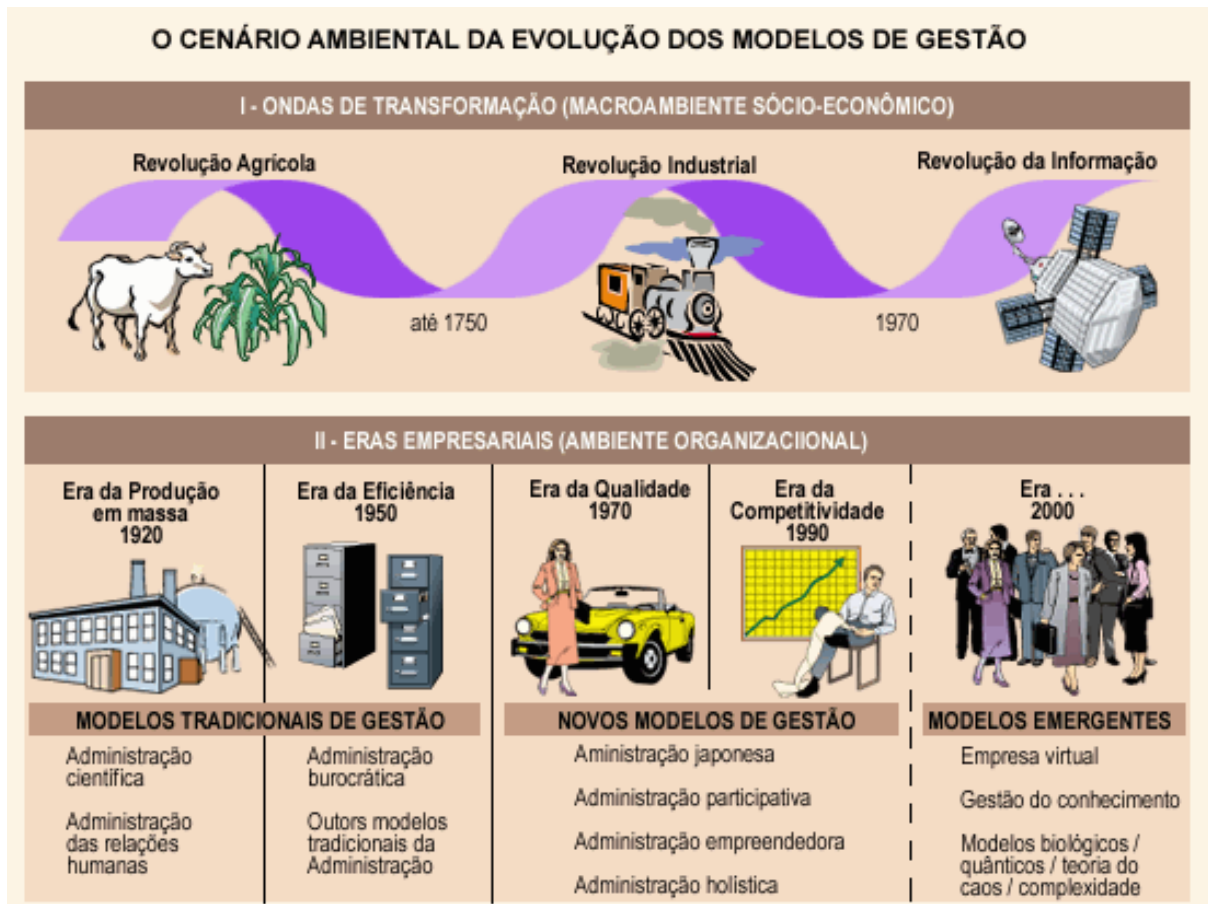


FIGURA: GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Fonte: SERPRO, PUC-PR, ESAF.

Todas essas características exigem uma ponderável capacidade de adaptação dos indivíduos e das organizações às transformações do ambiente político, econômico, social e cultural em que vivem.

A incapacidade de adaptar-se ao novo contexto determina a sua extinção, conforme demonstrado pelo estudo da Royal Dutch/Shell, o qual concluiu que, em 1983, cerca de um terço das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune em

estratégica ao basear a defesa sobre a ameaça de suicídio e ao mesmo tempo garantir que uma guerra nuclear destruiria a própria civilização. (KISSINGER, 1994, p. 750 – 779).

1970, havia desaparecido. A pesquisa da Shell calculou que “a expectativa média de vida das organizações, [...] no Hemisfério Norte, era bem inferior a 20 anos” (GEUS, 1999).

Novos paradigmas nos ambientes internos e externos das organizações e instituições públicas e privadas levaram Lastres e Albagli (1999, p. 17-18) a afirmar que:

para lidar com as profundas mudanças vividas na transição do milênio, colocam-se novas exigências quanto à orientação e às formas de intervenção dos distintos agentes econômicos, governamentais e da sociedade em geral. [...] apresentam-se novas demandas de políticas e instrumentos de regulação, tanto públicos, como privados. Em síntese, pode-se dizer que os principais desafios, nesse sentido, incluem:

1. O desenvolvimento de novas formas não apenas de produzir e comercializar novos e antigos bens e serviços, mas também de promover, estimular e financiar o desenvolvimento industrial e inovativo, bem como as novas questões éticas, políticas, sociais e jurídicas, caracterizando a emergência de uma era, sociedade ou economia da informação e do conhecimento.
2. A ascensão de novas (e renovadas) forças econômicas, políticas, sociais e culturais, operando à escala mundial, bem como a crescente subordinação das políticas nacionais a condicionantes externos e supranacionais e às pressões para descentralização e atendimento de requisitos subnacionais.
3. O aprofundamento do *gap* sócio-espacial – hoje basicamente determinado pelo *gap* de informações e conhecimentos científico-tecnológicos – delimitando fronteiras cada vez mais rígidas entre economias avançadas e periféricas, bem como entre segmentos sociais mais e menos capacitados a responderem às exigências do novo padrão.

A elevada taxa de mortalidade das organizações na era do conhecimento e a forte necessidade de evoluir das organizações está especialmente relacionada com as principais características do ambiente externo, assim descritas pelo United States Army War College (2010) ⁴:

- **volatilidade** – a elevada taxa de mudança do ambiente;
- **incerteza** – a incapacidade de dominar todo o conhecimento e configurar os efeitos das mudanças;
- **complexidade** – a dificuldade de entender as interações entre os múltiplos fatores de mudança e as suas consequências; e
- **ambiguidade** – possibilidade de, honestamente, interpretar fatos, fenômenos ou indícios de variadas maneiras dependendo da perspectiva, do viés cultural e cognitivo etc.

⁴ Conjunto de características referidas pela sigla **VUCA**, no original em idioma inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*.

Em síntese, na era do conhecimento, as organizações que se mostram sustentáveis e relevantes são aquelas que aprenderam a aprender, o que possibilita a inovação e a evolução, (GEUS, 1999; SENGE, 2013) e desenvolveram alguns atributos fundamentais, apresentados a seguir.

- **Pensamento sistêmico** – visualizar o todo; detectar padrões e inter-relacionamentos; e aprender a reestruturar essa interdependência de forma harmônica.

- **Sensibilidade ao ambiente externo** – perceber e adaptar-se às mutações do mundo à sua volta.

- **Consciência da sua identidade** – construção de uma visão compartilhada do futuro e do propósito⁵ da organização.

- **Tolerância a novas ideias** – disposição para mudar, adoção de “modelos mentais”⁶ construtivos.

- **Conservadorismo nas finanças** – dispor de reservas, distinguir evolução de modismo.

Depreende-se dos fatores acima apresentados que há um elemento subjacente a todos eles e que permeia os integrantes da organização em todos os níveis: a cultura organizacional.

Para os fins desta pesquisa, considera-se adequado o conceito da National Defense University (1997), segundo o qual a cultura é um conjunto de crenças, valores, premissas e expectativas assumido pelos membros da organização, que os habilita a entender as condutas dos demais, dá significado ao seu trabalho e orienta como proceder e comportar-se individualmente em harmonia com os outros membros da organização.

As mudanças e inovações exigidas para a adaptação ao ambiente implicam em adequação da cultura organizacional e, conseqüentemente, importantes desafios para o líder:

Cultura é o resultado de um complexo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua

⁵ Mais do que mera “declaração de missão”, o **propósito** da organização deve expressar uma finalidade que transcende *performance* ou lucro; induz uma visão compartilhada que motiva e promove o comprometimento das pessoas com a organização. Parafraçando Peter Drucker: o lucro é o oxigênio das empresas, mas viver é mais que respirar.

⁶ **Modelos Mentais** são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma do indivíduo ver o mundo e agir. (SENGE, 2013. p. 40)

cultura estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que a liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas. (SCHEIN, 2009, p. 11)

Para exercer efetivamente o seu papel nesse ambiente difuso, volátil e mutante, o líder estratégico conduz um processo de gestão estratégica que lhe fornecerá as condições e os insumos básicos para orientar a evolução desejada para a sua organização.

O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender, e reaprender.

Alvin Toffler

4 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Os ensinamentos mais objetivos e abrangentes sobre o processo decisório estratégico são encontrados no estudo *Strategic Leadership and Decision Making*, do *Industrial College of the Armed Forces* (ICAF) da *National Defense University* e no trabalho *Strategic Leadership Primer*, do *United States Army War College*, ambos dos EUA. Na área civil, o livro *A Quinta Disciplina*, de SENGE (2013), apresenta interessantes ideias a respeito, embora de maneira esparsa, não sistematizada sob esse título especificamente. Assim, as ideias abordadas neste capítulo são uma compilação dessas três fontes de conhecimento sobre o processo decisório estratégico, aspecto importante para o líder estratégico desempenhar o seu papel na organização.

Decisões estratégicas não são rotineiras e envolvem tanto a arte da liderança como a ciência da gestão. Tomar decisões rotineiras sobre como administrar recursos de acordo com procedimentos pré-estabelecidos a fim de atingir objetivos claramente definidos é o trabalho técnico do gestor ou de um líder operacional. Decisões não rotineiras se refletem na sobrevivência da organização, exigem o que o Professor Ron Heifetz, da Harvard Business School, classifica como “trabalho elaborado”,⁷ aquele em que os líderes devem considerar o respectivo contexto e o amplo espectro de implicações decorrentes, participar ativamente na definição do problema, explorar criativamente as possíveis soluções e avaliá-las criticamente.

A tomada de decisão estratégica é a capacidade de refletir clara, holística e objetivamente sobre as consequências de eventos relevantes ao longo do tempo, a fim de entender os efeitos de longo prazo que tais eventos possam provocar sobre

⁷ Apud EUA, 2010. No original, “*adaptive work*”, aqui livremente traduzido como “**trabalho elaborado**”, por expressar com mais propriedade o processo de coleta, integração e análise das informações necessárias à produção do conhecimento necessário ao processo decisório estratégico.

sistemas complexos e dinâmicos e, também, compatibilizar interesses conflitantes ou concorrentes em favor de uma visão ou propósito compartilhados. Neste nível de processo decisório, “estratégico” significa que essas decisões trarão consequências de longo prazo, são decisões complexas, de amplitude sistêmica e, frequentemente, baseado em conhecimento difuso, ambíguo e de características imprecisas.

Os líderes de qualquer organização compartilham a responsabilidade da liderança estratégica com os seus assessores e equipes de colaboradores. O processo decisório e a liderança estratégica efetiva não devem depender exclusivamente de um líder. O ambiente externo mutante e a complexidade das grandes organizações criam um contexto em que o líder, no topo da hierarquia, não tem possibilidade de conduzir a organização sem apoio, especialmente, na coleta de informações, análise e gestão do conhecimento. O resultado da liderança depende da relação entre o líder e os seus liderados ou aqueles a quem influencia – dentro e fora da organização – e da interação com a situação e com as circunstâncias que envolvem a organização. A sinergia decorrente dessas relações e interações determina a efetividade dos líderes estratégicos e do seu *staff*. (*UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE, 2010*)

Como visto anteriormente, decisões estratégicas são tomadas sob considerável volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade das circunstâncias. Tais condições, durante o estudo de situação, induzem vieses ideológicos, interesses sectários e tensões entre as subculturas organizacionais. Assim, o processo decisório deve assegurar que todas as perspectivas concorrentes sejam apresentadas e tenham avaliados os seus efeitos. É importante que o processo garanta razoável nível de concordância e de consenso a respeito do estado final desejado e comprometimento com o projeto. Sem acordo sobre as metas, há pouca possibilidade de comprometimento com o esforço coletivo (*NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, 1997*). Em consequência, o líder estratégico precisa identificar os dados relevantes do problema, em meio a um oceano de informações e interesses diversos, por vezes conflitantes.

O ambiente da liderança estratégica é afetado tanto por complexos fatores internos e externos que direta e indiretamente afetam o apoio, a estruturação e a *performance* operacional da organização. A dinâmica de ameaças mutantes, os câmbios nas atitudes da sociedade, os rápidos avanços tecnológicos, a eleição de

novos governos, a flutuação do orçamento nacional, a evolução de novas tarefas e mudanças demográficas, tudo impacta a liderança estratégica.

Nesse pensar, líderes estratégicos devem monitorar e entender as tendências concorrentes do ambiente externo da organização, permanecendo atento às oportunidades para implementar mudanças construtivas e ampliar sua percepção ambiental, desenvolvendo uma rede de relacionamentos com agências externas. Da mesma forma, os colaboradores do líder estratégico desenvolvem contatos similares no seu nível de atuação para assegurar que esta multiplicidade de ligações funcione como um sistema enraizado por todo o ambiente externo. A disponibilidade oportuna de conhecimentos significativos auxilia consistentemente a tomada de decisão. Líderes dotados de informação atualizada e oportuna podem mais efetivamente persuadir parceiros, orientar colaboradores e interessados e influenciar os tomadores de decisão. Ao proceder à construção do consenso, o líder estratégico deve evidenciar total comprometimento com o propósito da organização. Deve-se considerar que a consecução parcial dos objetivos organizacionais é preferível ao fracasso e pode assentar as condições para futuro progresso. (*UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE*, 2010)

Há que se considerar, também, a validade das premissas⁸ tomadas como verdadeiras no exame de determinado problema. Algumas delas podem ser consideradas previamente incontestáveis, mas todas as premissas devem ser examinadas judiciosamente, pois serão os fundamentos sobre os quais serão tomadas decisões estratégicas que definirão o futuro da organização. As causas de muitos dos maiores problemas públicos, da decadência urbana à ameaça ao meio ambiente global, estão em políticas bem intencionadas que foram “planejadas” para resolvê-los. O tratamento deveria ser sistêmico, mas os decisores aplicaram soluções focadas nos sintomas óbvios, e não nas causas subjacentes, o que produziu benefícios a curto prazo, e provocou a necessidade de outras intervenções sintomáticas ou tópicas.⁹

A pressão para responder aos desafios do ambiente difuso tende a reter a atenção dos líderes estratégicos em tarefas associadas ao presente. Entretanto, se

⁸ No original em inglês “*assumptions*”. Segundo o Cambridge Dictionaries Online significa aceitar alguma coisa como verdadeira sem questionamento ou prova. Traduzido aqui, livremente, como “premissas”. Disponível em <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/american-english/assumption_1?q=assumption>. Acesso em: 10 jul. 2014.

⁹ Jay Forrester, apud SENGE, 2013, p. 51.

eles se deixam emaranhar pelas demandas de curto prazo, perderão a visão do médio e do longo prazo que lhes compete fundamentalmente. Os líderes estratégicos devem concentrar seus esforços nas tarefas de longo prazo, enquanto simultaneamente alinham as atividades de curto prazo ao contexto de longo prazo da organização. (*UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE*, 2010)

4.1 AS RESPONSABILIDADES DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A seguir serão apresentadas as principais responsabilidades afetas à liderança estratégica, na concepção do *USAWC*. Os autores destacam que isso não é trabalho do líder isoladamente, mas assessorado por um *staff*, colaboradores internos e externos:

4.1.1 Prover a visão e o propósito da organização

Uma tarefa básica do líder estratégico é criar uma visão para a sua organização que transmita uma convincente e estimulante ideia de futuro: é o primeiro passo para a elaboração de planos e estratégias de mudança. A visão do líder estratégico define a orientação de longo prazo da organização. As soluções de curto prazo devem estar alinhadas com essa visão. Deve haver uma estratégia para comunicar e institucionalizar a visão, pois ela também cumpre a finalidade de catalisar e emular o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a visão e com o propósito da organização.

4.1.2 Moldar a cultura organizacional

O líder estratégico deve atuar sobre a cultura da organização de modo que uma forma que ela dê suporte à institucionalização e implementação da visão adotada. A cultura e os valores organizacionais devem também responder às futuras demandas do ambiente.

4.1.3 Construir e formatar relacionamentos institucionais, intraorganizacionais, e interagências

Deriva do pensamento sistêmico: do reconhecimento da interdependência de outros atores, entidades estatais e não-governamentais (eventos e processos fora do controle da organização). O estabelecimento de uma rede de relacionamentos permite melhor coordenação, negociação e sinergia para consecução da visão estratégica.

4. 1. 4 Conduzir e gerenciar mudanças

Sintetiza a missão do líder estratégico: assegurar a relevância e a sustentabilidade da organização pelo cumprimento da sua visão e propósito, mobilizando todos os meios necessários.

4. 1. 5 Representar a organização

No exercício desse mister, o líder estratégico deve comunicar-se tanto interna como externamente, personificando a organização e estabelecendo um canal de comunicação com os interlocutores da própria organização e do contexto – ambiente – em que ela atua.

4. 2 AS FUNÇÕES DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Uma outra visão das atribuições da liderança estratégica é apresentada por Covey¹⁰. Ele afirma que o líder do futuro será

alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. [...] Desenvolver tal cultura em uma empresa, governo, escola, hospital, organização sem fins lucrativos, família ou outra organização [...] será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente.

Sob essa ótica, ele atribui três funções ao líder estratégico:

4. 2. 1 Explorar

Esta função está ligada à ideia de “amarrar” o sistema de valores e a visão da organização à missão e ao ambiente por meio de um plano estratégico coerente.

4. 2. 2 Alinhar

Consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para consecução da missão e da visão.

4. 2. 3 Dar autonomia

Significa estimular o talento, a iniciativa e a criatividade das pessoas para cumprir a missão.

¹⁰ COVEY, Stephen R. **Três Funções do Líder no Novo Paradigma**. In HESSELBEIN, 1997, p. 159-165. No original em inglês, respectivamente: *pathfinding, aligning, empowering*.

Tanto a concepção do USAWC como a de Coley são representativas da tendência atual, entre os estudiosos da liderança estratégica, de focar no aspecto das “competências” necessárias ao líder, as quais englobam um conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades voltadas para a consecução de finalidades ou resultados, em lugar da elaboração de uma longa lista de atributos do líder – voltados para a eficácia da liderança em geral – predominante ao tratar da liderança gerencial/organizacional ou operacional. Não obstante algumas diferenças de nomenclatura e preferência por agrupar ou individualizar fins ou resultados – normalmente em função do universo empresarial, governamental ou militar – em geral, as funções são similares, razão pela qual se considera a concepção da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA suficientemente objetiva e abrangente para este estudo.

4.3 OBSTÁCULOS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Tendo como premissa que, nesse ambiente difuso e volátil, a fim de assegurar a sua sustentabilidade a organização deve aprender a aprender, SENGE (2013) aponta sete deficiências críticas da aprendizagem organizacional para as quais a liderança estratégica deve ter a necessária acuidade a fim de prevenir ou identificar e corrigir, de modo a produzir os resultados desejados.

4.3.1 Falta de identidade com a visão e com o propósito

As pessoas se veem dentro de um “sistema” sobre o qual tem pouca ou nenhuma influência. Consequentemente, tendem a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo, não emulando a necessária adesão, motivação e comprometimento com a “causa” da organização.

4.3.2 “Caça às bruxas”

Propensão a encontrar alguém ou algo, uma razão externa para culpar quando as coisas não dão certo; é um subproduto das formas não sistêmicas de observar o ambiente. A síndrome de “o inimigo está lá fora” é, normalmente, um olhar míope ou parcial do problema. Essa deficiência atrofia os mecanismos de detecção de anomalias no ambiente interno e aumentam a distância do ambiente externo.

4. 3. 3 Falsa proatividade

Frequentemente, os gerentes proclamam a necessidade de assumir o controle ao enfrentar situações difíceis – serem proativos, mas, muitas vezes, essa proatividade é apenas reatividade e agressividade disfarçada. A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa responsabilidade para os nossos próprios problemas.

4. 3. 4 A fixação em eventos

Há, nas organizações, uma perigosa propensão a analisar isoladamente certos eventos como produtividade, cortes no orçamento, demissões, entre outros, como insumos para decisão. Essa tendência de curto prazo é reforçada pela massa avassaladora de dados veiculados diariamente pelas diversas mídias, com explicações, muitas vezes, superficiais e descontextualizadas, o que impede de montar o quebra-cabeças, perdendo-se a noção do todo. Para consolidar um aprendizado que consolide a visão sistêmica é importante evitar o predomínio da visão de curto prazo.

4. 3. 5 Incapacidade de perceber processos lentos e graduais

Ironicamente, as principais ameaças à sobrevivência das organizações não derivam de eventos súbitos, mas de processos, muitas vezes lentos e graduais. Como na parábola do sapo escaldado¹¹, muitas organizações sucumbem pela falta de acuidade em detectar processos, pela incapacidade de “ligar os pontos” e de dar sentido e lógica aos acontecimentos.

4. 3. 6 A ilusão de aprender com a experimentação

As decisões estratégicas geram consequências estruturais que atingem o sistema como um todo e com reflexos que se estendem por anos ou décadas: não há espaço de aprendizagem por tentativa e erro. As organizações procuram mitigar

¹¹ A parábola do sapo ensina que se um sapo for colocado em uma panela com água fervente, ele pulará da panela imediatamente. Mas se for colocado em uma panela com água à temperatura ambiente, sem assustá-lo, ele ficará dentro da panela. Se a temperatura for aumentada gradativamente ele não se mexerá, em verdade, por volta dos 30°C ele até se sentirá confortável. Porém, à medida que a temperatura for aumentando gradualmente, o sapo ficará cada vez mais atordoado, até não ser capaz de sair da panela, embora nada o impeça de pular, até ser escaldado. Ocorre que, nos sapos, o mecanismo interno que detecta as ameaças à sobrevivência é regulado para identificar mudanças bruscas do meio ambiente, e não mudanças lentas e graduais. (SENGE, 2013. p. 63)

essa dificuldade dividindo sua estrutura em componentes hierarquizados funcionalmente cujos gestores possam controlar melhor os processos. Entretanto, essas divisões funcionais transformam-se em feudos e o que originalmente era uma conveniente divisão de trabalho transformam-se em dutos que eliminam o contato entre as funções.

4.3.7 O mito da equipe gerencial

Um conjunto de gerentes que representam as diferentes áreas de *expertise* da organização, reunidos para identificar e examinar questões interfuncionais, frequentemente, ao enfrentar problemas complexos, embaraçosos ou ameaçadores, e sob pressão, a equipe rompe a sua coesão. Isso é natural: a escola educa o aluno para nunca admitir que não sabe a resposta e a maioria das organizações reforça essa lição, recompensando as pessoas competentes em defender seus pontos de vista e não em indagar sobre problemas complexos. Sem uma adequada preparação e aprendizagem em equipe, o grupo tende a gastar seu tempo, cada um lutando pelo seu espaço, impedindo que qualquer coisa as faça parecer pessoalmente incompetentes e fingindo que todos apoiam a estratégia coletiva da equipe.

Finalmente, visto o processo decisório estratégico, seus principais produtos e efeitos, as deficiências que podem contaminar o processo de aprendizagem da organização que cabe ao líder estratégico conduzir, e enfatizado que a liderança estratégica não é resultado da ação isolada e individual do líder, é oportuno ressaltar, ainda, que o valor da posição hierárquica dos líderes no seu sistema é limitado, porque as mais críticas e importantes tarefas requerem liderança lateral – além dos seus limites hierárquicos – incluindo grupos sobre os quais não se tem controle (GARDNER, 1990, p. 98). É preciso exercer a liderança para além do seu próprio sistema, e influenciar elementos que não chefia. Os líderes devem ser capazes de liderar sem autoridade.

Enfim, para cumprir o seu papel, o líder estratégico deve dispor de algumas competências fundamentais que o habilitarão a cumprir sua missão. Certas ferramentas são inerentes ao processo de liderança em qualquer nível, outras são condições essenciais para a proficiência do líder estratégico em razão das características difusas e voláteis do ambiente, da interdependência do sistema

organizacional de outros sistemas externos e do processo de gestão estratégica das organizações.

Grandes fortunas são feitas quando os obuses caem no porto, não quando os violinos tocam no salão.

Nathan Rothschild¹²

A guerra e o colapso econômico têm sido as principais alavancas da mudança; a catástrofe, imprevista e descontrolada, tem feito o papel de parteira da reforma. A tarefa da imaginação é fazer o trabalho da crise sem a crise.

Roberto Mangabeira Unger (2008, p. 11)

5. AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER ESTRATÉGICO

O significado da metáfora de Rothschild (apud SCHOEMAKER, 2013) é que quanto mais imprevisível for o ambiente, maiores serão as oportunidades que ele proporciona. O que Mangabeira Unger quer ensinar é que a inteligência pode e deve prescindir da crise para promover a evolução. Embora distantes no tempo e nos objetivos, ambos têm razão, mas para cumprir as finalidades propostas, é indispensável dispor das competências que facultam conduzir pessoas para consumir o propósito do empreendimento.

Considera-se, neste estudo, o conceito de competências adotado pelo United States Army War College (2010, p. 28) como:

[...] conhecimentos, habilidades, atributos e capacidades que possibilitam ao líder desempenhar suas atribuições [...] líderes estratégicos não somente precisam ter as habilidades necessárias para liderar e cuidar dos seus subordinados, ele também necessitam dispor das habilidades para visualizar as demandas do futuro no longo prazo e aplicar o método de pensamento sistêmico.

Schoemaker, Krupp, Howland (2013) apresentam genericamente seis competências que reputam essenciais ao líder estratégico: antecipar, questionar, interpretar, decidir, alinhar e aprender. O quadro seguinte apresenta sumariamente essas habilidades e os conceitos respectivos.

¹² Banqueiro e financista britânico (in SCHOEMAKER, 2013, p. 2).

COMPETÊNCIA	CONCEITO
ANTECIPAR	- Coletar informações, ameaças/oportunidades, por meio de uma ampla rede de especialistas e fontes internas e externas à organização.
QUESTIONAR	- Questionar o <i>status quo</i> e as premissas e fundamentos próprios e de outros.. - Estimular pontos de vista divergentes.
INTERPRETAR	- Integrar toda a informação disponível, com visão sistêmica.. - Reconhecer padrões, penetrar nas ambiguidades e procurar novos <i>insights</i> . - Esclarecer informações complexas e conflitantes. - Formular um problema por vários ângulos para entender as raízes das causas.
DECIDIR	- Dispor de múltiplas opções. - Não ser refém de soluções simplistas do tipo <i>go/no go</i> . - Não decidir prematuramente, seguir um judicioso processo com equilíbrio entre rigor e velocidade, considerando as metas de curto e de longo prazo.
ALINHAR	- Encontrar um terreno comum para negociar com diferentes pontos de vista e agendas. - Depende de comunicação proativa, construção de confiança e frequentes engajamentos.
APRENDER	- Promover o aprendizado organizacional. - Trabalhar a cultura da organização para fortalecer o comprometimento com a sua visão e propósito.

Fonte: elaborado a partir de Schoemaker, Krupp & Howland – Harvard Business Review: Jan/Fev 2013.)

Na mesma linha de pensamento, porém mais sistematizado e minucioso, a National Defense University (1997) e o United States Army War College (2010) consideram três competências com algumas diferenças de perspectiva nos estudos de uma e outra escola: conceitual, técnica e interpessoal.

5.1 COMPETÊNCIA CONCEITUAL

Os líderes estratégicos lidam com questões de grande complexidade. A partir da consciência do ambiente mutante e difuso, ele deve compreender acurada e profundamente os múltiplos aspectos do problema para determinar as tramas subjacentes (que podem conectar temas aparentemente isolados) e planejar ações a fim de produzir os melhores resultados. É preciso, também, uma análise dos efeitos de segunda e terceira ordem para prevenir ações que aparentemente são razoáveis em curto prazo mas se revelam prejudiciais no longo prazo. A concepção das idiosincrasias do papel do líder, as suas demandas e interações são resultados

da conjunção da configuração de um marco de referência, da capacidade de gerenciar problemas e de visualizar o futuro.

5. 1. 1 Marco de referência

O líder estratégico necessita estruturar um marco de referência como base de observação e julgamento. Para desenvolver esse marco de referência é necessário que: o líder esteja aberto a novas experiências e ideias, incluindo as provenientes dos seus pares e subordinados; o líder reflita e não tenha receio de repensar experiências passadas e reaprender a partir delas; e esteja familiarizado com conceitos e abstrações comuns no ambiente estratégico.

5. 1. 2 Gerenciamento de problemas

O gerenciamento de problemas estratégicos trata com questões de variada natureza, frequentemente concorrentes entre si, normalmente difíceis de entender completamente e cuja solução poder ter resultados potencialmente catastróficos. No nível estratégico, o gerenciamento de problemas envolve um processo cuidadoso direcionado para determinado resultado, um processo mais complexo que no nível operacional. A liderança estratégica requer habilidade de reconhecer e evitar dados irrelevantes e questões marginais. Uma importante habilidade é a de ver além da aparência imediata das informações e saber perceber a falta de algum dado.

5. 1. 3 Visualizar o futuro

A capacidade de visualizar o futuro é essencial para o líder estratégico, pois é um parâmetro básico para a elaboração de planos de médio e longo prazos destinados a atingir as metas estratégicas. O líder estratégico deve ter não somente a capacidade de perscrutar o ambiente futuro, e em função dessa ideia, projetar o estado final desejado para a sua organização, mas também trabalhar proativamente para moldá-lo e reforçar a consecução do objetivo.

5. 2 COMPETÊNCIA TÉCNICA

A competência técnica do líder estratégico difere essencialmente daquela do líder gerencial. Esta é parte do marco de referência do líder estratégico, mas os conhecimentos técnicos exigidos do líder estratégico são de outra ordem. Neste nível, a competência técnica inclui amplo conhecimento dos sistemas organizacionais – seu funcionamento, processos e finalidades – o entendimento das

relações funcionais internas e externas à organização e a compreensão do amplo sistema político e social, dentro do qual a organização opera.

5. 2. 1 Pensamento sistêmico

Os sistemas organizacionais, neste nível, têm complexos inter-relacionamentos e o líder estratégico normalmente atua por meio de várias relações de coordenação e cadeias de comando. Assim, o líder deve saber os diferentes papéis que desempenha, os limites dessas funções, suas possibilidades e restrições, e as expectativas e aptidões tanto interna quanto de outras organizações.

5. 2. 2 Capacidade interinstitucional

O líder estratégico deve saber operar em ambiente multicultural. Para obter a plena cooperação e apoio de outros órgãos estatais ou não governamentais, decisores, opinião pública entre outros, é indispensável conhecer a cultura institucional, os seus pontos fortes, deficiências e vulnerabilidades que possibilitarão estabelecer uma comunicação proveitosa.

5. 2. 3 Habilidade política e social

O líder estratégico, como representante da sua organização, frequentemente necessita transitar no nível político para obter apoio para a sua estratégia, sendo imprescindível que esteja preparado para aproveitar as oportunidades que se apresentarem, conhecendo a agenda, os objetivos, perspectiva e mapas mentais¹³ que orientam as suas atitudes, condutas e decisões de seus interlocutores. O mesmo se passa no meio social, sendo vantajoso tirar proveito do contato com formadores de opinião e decisores em outras áreas de atividade.

5. 3 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Em razão das relações no nível estratégico serem muito mais de natureza lateral do que vertical e hierarquizada, portanto, sem clara subordinação, as habilidades interpessoais envolvidas com persuasão, negociação, cooperação e gerenciamento de conflitos são cruciais. A efetividade de tais ações repousa sobre a comunicabilidade e capacidade de argumentação do líder estratégico. Conquanto esta seja uma competência desejável aos líderes em todos os níveis, ela é

¹³ Estruturação e encadeamento do conhecimento que molda a percepção e guia a ação do indivíduo. (David Bohm. *The Special Theory of Relativity*, apud SENGE, 2013).

imprescindível no nível estratégico em função de depender da proficiência da habilidade de comunicação, persuasão e de negociação do líder estratégico.

5.3.1 Construção do consenso

Esse é um processo crítico baseado efetivamente em racionalidade, lógica e negociação que pode prolongar-se no tempo. Consenso não é concordância unânime. É obter uma decisão que possibilite a cooperação entre as organizações para consecução de um fim comum. Quando não há hierarquia nem subordinação, a construção do consenso é fundamental e o líder estratégico deve ser capaz de argumentar e sensibilizar para esse fim.

5.3.2 Negociação

Como visto anteriormente, muitos relacionamentos no nível estratégico são laterais, sem clara subordinação. Em função disso, o líder estratégico frequentemente dependerá da sua habilidade de negociar recursos e apoio para a sua estratégia. O sucesso numa negociação requer competência interpessoal e o domínio de técnicas específicas.

5.3.3 Comunicação

Internamente, o líder estratégico se comunica por meio de uma variedade de meios, diretos e indiretos. Suas ações e declarações são cuidadosamente analisadas. Uma comunicação efetiva no âmbito da organização é importante para institucionalizar a visão, sensibilizar e obter a adesão e o comprometimento da organização com a estratégia traçada.

No ambiente externo, os líderes estratégicos se comunicam com outras organizações, instituições governamentais, entidades não-estatais, a fim de negociar, obter apoio, cooperação, consenso etc. Essas atividades exigem preparação em termos de conteúdo e o desenvolvimento de habilidades a fim de manter uma comunicação persuasiva e convincente.

Ficou claro para mim que, aos 58 anos, eu tive que aprender novos truques que não estavam nos manuais militares ou no campo de batalha. Nesta posição, eu sou um soldado político e terei de descartar meu treinamento em ordens fragmentárias e decisões instantâneas, e tenho de aprender as artes da persuasão e da esperteza¹⁴. Eu devo me tornar um especialista em um conjunto totalmente novo de habilidades.

Gen George C. Marshall (2010, p. 1)

6 CONCLUSÃO

De toda a pesquisa realizada, é possível extrair alguns ensinamentos referentes à liderança no nível estratégico que podem ser úteis para aqueles que, por força das suas carreiras ou motivação pessoal, desejam contribuir para a evolução das suas respectivas organizações ou instituições, da sociedade e do País.

Inicialmente, não há dúvida de que o papel básico do líder estratégico é orientar a relação da organização com o seu contexto, função fundamental para promover a evolução e a sobrevivência da sua organização. Toda a literatura disponível sustenta que a liderança estratégica, vetor da ação do líder estratégico, é o trabalho de uma equipe guiada por um líder motivado e orientado por uma missão e visão. A finalidade da liderança estratégica é potencializar os pontos fortes, compensar os pontos fracos da organização, visualizar possíveis oportunidades e ameaças e mobilizar recursos e as pessoas para cumprir a missão e concretizar a visão e o propósito da organização.

O ambiente em que as organizações operam, hoje e cada vez mais no futuro, é, como visto, volátil, incerto, complexo e ambíguo. Exige que as organizações e instituições evoluam a fim de manter a sua relevância e sustentabilidade no longo prazo, para isso as organizações devem aprender a aprender. Esse aprendizado significa modelar a cultura organizacional – tarefa do líder estratégico – reforçando os valores que fundamentaram a sua existência até aqui e adotando novos paradigmas que garantam a sua sobrevivência no futuro.

¹⁴ No original, “*guile*”, cuja definição no *Cambridge Dictionaries Online* <<http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/british/guile?q=guile>> é: “*clever but sometimes dishonest behavior that you use to deceive someone*”, que livremente traduzido significa “comportamento esperto, mas por vezes desonesto que você usa para enganar alguém.”

Em suma, a liderança estratégica transcende a organização coordenando eventos internos e exercendo influência pessoal e institucional sobre o ambiente externo a fim de concretizar a visão proposta. Em função do ambiente difuso e volátil, o líder estratégico deve perscrutar os variados aspectos do seu *habitat*, avaliar suas observações, discernir a melhor forma de influenciar eventos em benefício da organização. Além do mais, ele precisa dedicar-se continuamente a construir o consenso entre interesses frequentemente concorrentes e envolvendo elementos não subordinados, sobre os quais não há autoridade funcional e o líder estratégico necessita exercer convincente influência.

A visão – o desejado futuro da organização – é uma importante tarefa do líder estratégico, pois provê um senso de identidade, propósito, direção e sinergia. A ideia de visão associada a um propósito – uma finalidade, uma causa que transcende a própria organização – alavanca a sua mobilização e comprometimento com a estratégia.

A capacidade de liderança estratégica é requerida daqueles que possuem mais altas responsabilidades na organização, aqueles que se preocupam tanto com as esferas internas como externas de influências e estão mergulhados em um ambiente complexo e ambíguo. A capacidade de liderança estratégica também implica em potenciais que não podem ser prontamente desenvolvidos, demandando maior prazo. Porém o desenvolvimento da liderança estratégica começa com o aprendizado e exercício da liderança nos níveis iniciais de liderança (tática, operacional ou gerencial) em que a liderança é exercida pelo contato direto entre o líder e os liderados. A liderança estratégica é exercida de forma predominantemente indireta, em virtude das dimensões e complexidade das organizações e do ambiente externo.

Outra característica essencial que distingue a liderança estratégica da gerencial é que, nesta, amiúde, há vínculos hierárquicos de subordinação. O líder estratégico, por outro lado, mantém relacionamentos dentro e fora da instituição com pessoas que não estão sujeitas à sua autoridade, inclusive superiores hierárquicos, mas que detém o poder de obstar ou potencializar o empreendimento. As interações com o ambiente externo, a globalização, estruturas mais horizontais e equipes multifuncionais trazem novos desafios, agravados pela necessidade de lidar com

múltiplas perspectivas pessoais, culturas grupais e com diversos interesses, muitas vezes conflitantes.

Dadas as características de interdependência do ambiente externo caracterizado como volátil, incerto, complexo e ambíguo, a interação entre fenômenos políticos, econômicos, sociais, ambientais, científico-tecnológicos na consecução da visão e do propósito da organização, é fundamental para o líder estratégico desenvolver uma capacidade de visão sistêmica, holística, fazendo considerar os aspectos diretos e indiretos das questões sob exame. Há, portanto, uma série de condicionantes do exercício da liderança estratégica que demandam um conjunto de competências pelo líder estratégico a fim de desempenhar o seu papel. Do estudo da literatura disponível sobre as competências necessárias ao líder estratégico, é possível deduzir duas ordens (em lugar das três, frequentemente encontradas, especialmente na literatura militar – ser, saber e fazer) de competências necessárias: um *core* ou núcleo e outro conjunto composto de competências específicas (conhecimentos técnicos, cultura geral etc), denominadas aqui de periféricas.

6.1 COMPETÊNCIAS CORE

Este núcleo está integrado pelos traços de personalidade do líder, seu caráter, valores éticos e morais inerentes à pessoa humana. Consiste no próprio “eu” do indivíduo. Este conjunto é menos suscetível a mudanças decorrentes de um esforço de aprendizagem voltada para a liderança uma vez que os fundamentos da personalidade são internalizados desde a infância e adolescência. Também a personalidade e os valores são afetados pela cultura do indivíduo, e se refletem na conduta e atitudes da pessoa. Estas competências são mais relevantes para o exercício da liderança direta (tática ou executiva e organizacional ou operacional).

Não obstante maior dificuldade em ajustar ou moldar tais traços às características desejadas do líder estratégico, esse aprendizado é ou pode ser feito ao longo do tempo nos diferentes níveis organizacionais e círculos de convívio social e profissional, de modo que, não havendo adaptação às demandas da liderança efetiva, o processo seletivo direcionará o indivíduo para outras atividades. Ou seja, se a pessoa não exteriorizar aptidão para o exercício efetivo da liderança nos níveis

iniciais e intermediários, dificilmente será selecionado ou será capaz de exercer a liderança estratégica.

Por essa razão, um papel importante do sistema educacional civil – incluindo as carreiras privadas e as de Estado – e militar é o de preparar o líder estratégico desde o seu ingresso na organização ou instituição, atuando neste *core* de competências, comum a todos os níveis de liderança.

6.2 COMPETÊNCIAS PERIFÉRICAS

Estas competências são integradas por uma ampla variedade de conhecimentos e habilidades que orbitam em torno do núcleo (*core*) acima referido. São denominados de periféricos não por serem secundários ou menos importantes, mas por serem dependentes do núcleo. A CPU de um computador sem os seus periféricos, monitor, impressora, *modem*, teclado, *mouse*, autofalantes, câmera de vídeo, entre outros, será de pouca utilidade e vice-versa.

Essa imagem procura denotar que a capacidade gerada por determinada competência será tão mais forte quanto maior for a força de atração do núcleo. Ou seja, estas competências são potencializadas pela força do *core*, dos atributos pessoais do líder. A lógica é que estes dois grupos de competências isoladamente não são capazes de gerar uma liderança estratégica efetiva, por mais profundos e amplos que sejam os conhecimentos e habilidades e por mais carismático que seja o “líder”. A personalidade e valores intrínsecos do líder somados às competências estratégicas produzem a sinergia necessária para a efetividade da liderança.

Neste grupo devem se concentrar os esforços para a aprendizagem específica do líder estratégico, uma vez que as competências do *core*, no essencial, foram trabalhadas ao longo da carreira.

Dentre essas competências, destacam-se algumas que pela natureza do *habitat* do líder estratégico e das interações que necessariamente deverá conduzir, merecem foco especial.

6.2.1 Visão sistêmica

A consciência da interdependência dos fenômenos políticos, econômicos, sociais, ambientais, científicos e tecnológicos e das potenciais interferências que podem produzir (ameaças e oportunidades) para o sistema

organizacional, permite à liderança estratégica conduzir o aprendizado organizacional e promover as mudanças e inovações capazes de concretizar a visão e o propósito da organização, bem como a sua sustentabilidade e relevância no longo prazo.

6. 2. 2 Comunicação

Em virtude da liderança no nível estratégico ser exercida em parcela significativa de modo indireto e depender da habilidade interpessoal do líder nas relações interações, negociação, administração de conflitos, construção do consenso, comunicação intraorganizacional etc, o domínio e a proficiência do líder estratégico dos instrumentos e técnicas da comunicação é essencial para a consecução das suas metas, obtenção de apoio e mobilização de recursos.

6. 2. 3 Influência sem autoridade

Mais do que *expertise* (conhecimento técnico especializado), as relações do líder estratégico na sua organização e, especialmente fora dela, depende da capacidade de persuasão, de ferramentas para influenciar pessoas – especialmente aquelas sobre as quais não se tem nenhuma autoridade, incluindo, como já referido, escalões hierarquicamente superiores ao considerado. Essa capacidade que deve ser aprendida e aprimorada pois dela depende a disponibilização de recursos, apoio e aprovação, em suma, a viabilização de planos e projetos da organização.

Essas três competências são essenciais ao líder estratégico, havendo evidentemente, outras cuja dosagem pode variar em função da natureza e amplitude da organização ou do empreendimento.

O que, em qualquer circunstância, é definitivo é que o líder estratégico deve ser permeável às novas ideias e permanecer um eterno estudante do ambiente, do mundo e manter-se constantemente engajado no processo de adaptação ao seu *habitat*.

E consciente da lição de ANTONIO MACHADO¹⁵ que ensina a ter coragem, assumir os riscos e desbravar o desconhecido:

*Caminante, son tus huellas el camino y nada más;
Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás*

¹⁵ Poeta modernista espanhol, 1875 – 1939. *Provérbios y cantares, XXIX, Campos de Castilla.*

*se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino sino estelas en la mar.*

Finalmente, uma consideração óbvia, mas oportuna, é ressaltar que este modesto trabalho não tem a pretensão de ser um ponto de chegada, mas pode ser um ponto de partida e motivar mais estudos e pesquisas que preencham as dúvidas e lacunas deixadas aqui.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos; Instituto Chiavenato (Org). **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 201 p.
- ALLEN, C. D.; COATES, B. E.; WOODS III, G. J. **Strategic decision making paradigms**: a primer for senior leaders. Washington, DC, Carlisle Barracks, 2010. Disponível em <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/strat_d-m_paradigms2010.pdf>. Acesso em 8 julho 2014.
- ALMEIDA, Emerson de. **Fundamentos da empresa relevante**: meu aprendizado na FDC. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 236 p.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003
- _____. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 6 p.
- _____. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.
- BARRETT, Richard. Sete níveis de consciência da liderança. **Evolução Humana**. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.evolucaohumana.com.br/blog/?p=1065>>. Acesso em 09 jul. 2014.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Liderança militar**. C 20-10. 2. ed. Brasília, DF, 2011. 50 p.
- _____. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Glossário de termos e expressões de educação e cultura**. Rio de Janeiro, 2007.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia. Curso Superior de Defesa. **Plano de Disciplinas**. Rio de Janeiro, 2012.
- _____. **Manual para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso**: monografia. Rio de Janeiro, 2012.
- BORINS, Sandford. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, Reino Unido, p. 467-476, ago. 2002. Disponível em <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158007862.01A.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2014.

CAVALCANTI, Marcus. **O trabalho**: Programa Café Filosófico. São Paulo: TV Cultura: 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vrjEUx9nYjo>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 175 p.

COHEN, Allan R.; BRADFORD, David L. **Influência sem autoridade**. São Paulo: Évora, 2012. 336 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007, 424 p.

DE CASTRO, Paulo C. A liderança militar estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, p. 2-8. maio/jun. 2012. Edição brasileira.

DRUCKER, Peter F. **Drucker**: o homem que inventou a administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 227 p.

FERNANDES, Ridauto Lúcio. Influência da adoção de um Curso Conjunto de Altos Estudos Militares no Desenvolvimento da Capacidade de Liderança Estratégica nas Forças Armadas. **Coleção Meira Mattos**: Revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, v. 8. n. 31, p. 39-47, jan./abr. 2014.

GEUS, Arie de. A empresa viva. **HSM Management**, São Paulo, n. 13, p. 1-7. mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/222347/A-Empresa-Viva-1>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

GARDNER, John. **On leadership**. New York: Free Press, 1990.

HARVARD University. **Decision-making for leaders**: a synthesis of ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank, Cambridge, 2012. (Advanced leadership Think Tank series). mar. 2012. Disponível em: <http://advancedleadership.harvard.edu/Portals/115252/docs/Decision_Making_ThinkTank_Final.pdf>. Acesso em: 28 maio 2014.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do futuro**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1997. 316 p.

KISSINGER, Henry. **Diplomacy**. New York: Simon & Schuster, 1994. 912 p.

KOHLRIESER, George. Six essential skills for managing conflict. **Perspectives for Managers**, Lausanne, n. 149. jun. 2007. Disponível em: <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM149_LR_Kohlrieser.pdf?MRK_CMPG_SOURCE=webletter-july-07>. Acesso em: 28 maio 2014.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 163 p. Disponível em: <http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf>. Acesso em: 28 maio 2014.

MAQUIAVEL, Nicolau. **Da arte da guerra**: teoria geral de estratégia. São Paulo: Madras, 2003. 144 p.

- MAXWELL, John C. **Leadership**: promises for every day. Nashville-TN: J. Countryman, 2003. 401 p.
- MILLER, Paddy; WEDELL-WEDELLSBORG, Thomas. **Inovação como rotina**. São Paulo: M. Books, 2013. 216 p.
- MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência**. São Paulo: Gente, 2003. 208 p.
- NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY (Estados Unidos). Industrial College of the Armed Forces. **Strategic leadership and decision making**. Washington-DC, 1997. 425 p. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/fore.html>>. Acesso em: 28 maio 2014.
- NEIVA FILHO, I. F. *et al.* **Gestão do ciclo de vida da Força Terrestre**: um processo integrado do projeto e desenvolvimento da Força Terrestre do futuro. 2013. 108 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)-Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.
- ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19. jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2014.
- SANTOS, A. R dos. *et tal.* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. *In: Gestão do Conhecimento*. Curitiba: 2001. Cap. I. Disponível em <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em 9 jul. 2014.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.
- SCHOEMAKER, P. J. H.; KRUPP, S.; HOWLAND, S. Strategic Leadership: the Essential Skills. **Harvard Business Review**. Cambridge, jan./fev. 2013. Disponível em: <http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2014.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013. 644 p.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 491 p.
- TUBBS, Stewart L.; SCHULZ, Eric. Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 8, n. 2, mar. 2006. Disponível em: <http://www.strandtheory.org/images/Taxonomy_of_global_leadership_competencies.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- UNGER, Roberto Mangabeira. **O que a esquerda deve propor**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008. 189 p.

UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE. Department of Command, Leadership and Management. **Strategic leadership primer**. 3. rd. edition. Carlisle Barracks, 2010. 66 p.

UNITED STATES ARMY. Headquarters, Department of the Army. **FM 22-100: Army leadership**. Washington-DC. 1999.

WONG, L. et al. **Strategic leadership competencies**. Carlisle Barracks: Strategic Studies Institute, 2003. Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=382>>. Acesso em: 14 jul. 2014.