

A RELEVÂNCIA DA CULTURA ESTRATÉGICA
NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL MILITAR

José Leal¹

Academia Militar, Rua Gomes Freire, 1169-244, Lisboa, Portugal

RESUMO

O presente ensaio procura aferir a relevância da cultura estratégica na liderança organizacional militar através da revisão de literatura e da reflexão conceptual. Para o cumprimento deste desiderato, a investigação teve como referência a questão central: Qual a importância da cultura estratégica na liderança organizacional militar? Nesse sentido foram desenvolvidas duas linhas gerais de investigação. Uma primeira linha que visou caracterizar e definir o conceito de cultura estratégica, através da decomposição em dois conceitos, cultura organizacional e estratégia organizacional. Uma segunda linha que procurou caracterizar e definir o conceito de liderança organizacional militar, através da análise ao sistema de liderança militar e a caracterização da liderança estratégica, materializada no líder estratégico e nas suas responsabilidades ao nível da estratégia e cultura organizacional. Com base nas conclusões das duas linhas de investigação foram elaboradas as conclusões do ensaio e foi dada resposta à questão central do ensaio.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Estratégia Organizacional; Cultura Estratégica; Liderança Organizacional Militar e Liderança Estratégica Militar.

¹ Contacto: Email – jose.leal295@gmail.com

Recebido em 2 de março de 2016 / Aceite em 3 de maio de 2016

ABSTRACT

This study seeks to assess the relevance of strategic culture in military organizational leadership through literature review and conceptual reflection. To fulfill this goal, the research had as reference the central question: How important is the strategic culture in military organizational leadership? In this sense two general lines of investigation have been developed.

A first line had as main objective to characterize and define the concept of strategic culture through decomposition on two concepts: organizational culture and organizational strategy. A second line was the objective to characterize and define the concept of military organizational leadership, by analyzing the military leadership system and the characterization of strategic leadership, the strategic leader and its responsibilities for the strategy and organizational culture. Based on the conclusions of two lines of investigation based on the two lines of investigation, the conclusions of the study were drawn and the central question was answered.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Strategy; Strategic Culture; Organizational Leadership and Military Strategic Leadership.

1. INTRODUÇÃO

O presente ensaio foi elaborado com o objetivo de identificar a relevância da cultura estratégica na liderança organizacional militar através de uma reflexão sobre os conceitos de cultura; cultura organizacional; estratégia; gestão estratégica; liderança organizacional militar; liderança estratégica militar.

Para orientar a pesquisa foi elaborada a seguinte questão central de investigação: Qual a importância da cultura estratégica na liderança organizacional militar? No sentido de dar resposta à questão central, foram elaboradas duas (2) questões derivadas que a decompõem e cujas respostas permitem responder à questão central.

QD 1 – O que significa cultura estratégica no contexto organizacional?

QD 2 – Como se caracteriza a liderança organizacional no contexto militar?

Para responder à QD 1, procedemos à decomposição da expressão cultura estratégica em dois conceitos distintos: cultura, no sentido lato e organizacional e estratégia, no contexto organizacional, para posteriormente através da literatura de referência, podermos contextualizar, definir e caracterizar os referidos conceitos e refletir/concluir através dos mesmos o que significa cultura estratégica.

Para responder à QD 2, vamos através da literatura de referência procurar definir e caracterizar o conceito de liderança organizacional em contexto militar, de nível estratégico, uma vez que a temática em estudo se situa no nível estratégico, caracterizar o líder estratégico, a sua visão de futuro e as suas funções enquanto “produtor “ de cultura organizacional.

Por fim, vamos refletir sobre as respostas encontradas para as QD e procurar identificar e definir a importância da cultura estratégica na liderança organizacional militar.

Nas conclusões, este artigo responde à questão central que orientou todo o estudo, “Qual a importância da cultura estratégica na liderança organizacional militar?”

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CONCEITO DE CULTURA

O conceito de cultura, no sentido mais lato, tem sido bastante discutido e estudado. A palavra cultura surgiu a partir da antropologia social, quando no final do século XIX e início do século XX se começou a pesquisar sobre as sociedades primitivas e se constatou que os modos de vida de cada sociedade diferiam entre si e entre regiões. O conceito de cultura foi assim, criado para representar em sentido lato e holístico as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a geração seguinte (Tavares, 1996).

Segundo Nascimento (2009) a ideia de cultura tem suscitado diversas interrogações, sendo o conceito de cultura usado para descrever todo um modo de vida, as formas de pensar, sentir e atuar, que são assimiladas por grupos de sujeitos.

Conscientes da existência de vários conceitos de “cultura”, apresentamos um contributo que se enquadra nas tendências atuais, no âmbito da psicologia, que em nosso entender se enquadra na abordagem conceptual do presente trabalho. Neves (2000) define cultura como um fator do processo social que se exterioriza no modo de vida. O autor refere ainda:

“A cultura é vista, quer como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.” (Neves, 2000: 66).

A vida sociocultural é muito gregária². Os homens nascem em organizações, estudam em organizações, trabalham em organizações, divertem-se em organizações e envelhecem em organizações. Esta forma de os homens se constituírem em grupos, que agregados, formam um conjunto maior, a sociedade, desenvolvem formas e maneiras de socialização com regras, objetivos, direitos e obrigações (Nascimento, 2009). Considerando o conceito de cultura como um modo de vida, as formas de pensar, sentir e atuar, que são assimiladas por grupos de sujeitos, e que estes mesmos sujeitos estão integrados em organizações em sentido lato, vamos de seguida abordar o conceito de cultura aplicado às organizações, cuja análise nos irá permitir compreender e definir o conceito de cultura organizacional.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A abordagem de entender as organizações como culturas, nas quais existe um sistema de convicções partilhado por todos os elementos é relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram entendidas, quase sempre como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas para a prossecução de um determinado objetivo. Mas as organizações são mais do que isso, pois elas têm uma personalidade própria, assim como as pessoas (Robbins, 2005).

A cultura organizacional tem vindo a provocar interesse no seio das comunidades científicas e empresarial, para evidenciar o clima e as práticas que se desenvolvem na organização, os processos relacionais que se criam em volta dos sujeitos, a exposição de valores e crenças no interior da organização (Nascimento, 2009).

Para Sarmiento (1994) as culturas organizacionais geram-se de forma contínua no quadro da influência das organizações, onde a cultura acaba por ser uma variável dependente e interna à organização, pressupondo-se assim que cada organização tem uma cultura.

Na perspetiva de Gomes (2000) a “cultura acaba por consistir naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar, para que as pessoas possam agir de uma forma aceitável no interior de uma dada comunidade”.

Para Nascimento (2009) ter cultura é reflexo da consciência que as organizações têm de si mesmas, reconhecendo e identificando-se com símbolos, linguagem, histórias, mitos, sagas e lendas.

Para efeito do presente trabalho iremos adotar a definição de cultura organizacional de Edgar Shein, uma vez que a consideramos bastante completa, na

² Instinto gregário, tendência que leva os homens ou os animais a se juntarem, perdendo, momentaneamente, suas características individuais. (fonte: dicionário online de português, disponível em <http://www.dicio.com.br/gregario/>)

medida em que incorpora os seguintes considerandos: algo que é desenvolvido no interior da organização; contém a perspectiva interna e externa; é um processo transferência de conhecimento e aborda as dimensões cognitivas, emotivas e comportamentais das pessoas.

“O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”³.
(Edgar Schein, 2004)

2.2.1. Funções da cultura organizacional

Lemaitre *apud* Nascimento (2009) distingue quatro funções da cultura relevantes no estudo das organizações:

- A cultura fornece uma interpretação da realidade. É a cultura que proporciona o quadro de referência a partir do qual os sujeitos e os grupos atribuem sentido às suas atividades e acontecimentos.
- A cultura coloca os atores em posição de agir. A cultura reduz incertezas e possibilita atuar.
- A cultura assegura a manutenção e a reprodução da ordem social. Para a autora, o “código cultural”, assegura a integridade e identidade do sistema social, a sua perpetuação ou reprodução, protegendo-o contra a incerteza e a desordem.
- A cultura é fator de identificação. Cultura e identificação estão de tal modo associadas que se torna difícil determinar se uma precede a outra, ou se a relação entre elas é circular. Uma cultura comum implica um mesmo sistema de representações e de valores.”

Para Bilhim (2005), a cultura tem um papel na definição das fronteiras das organizações, o que permite distingui-las umas das outras. Confere sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. É um mecanismo de controlo, que dá forma às atitudes e comportamentos dos sujeitos.

³ Tradução do autor

2.2.2. Elementos da Cultura Organizacional

Quais são os elementos caracterizadores que compõem a cultura de uma organização? Segundo Diogo Nascimento (2009); Robbins (2005) e Tavares (1996) a cultura organizacional é composta por vários elementos, condicionam e direcionam o desempenho das pessoas que por sua vez afetam o desempenho das organizações. Na tabela 1 apresentam-se os elementos da cultura organizacional referenciados pelos autores citados no parágrafo anterior.

Tabela 1 – Elementos da Cultura Organizacional (adaptado pelo autor)

Nascimento (2009)	Robins (2005)	Tavares (1996)
Sagas e Histórias	Histórias	Mitos organizacionais, Crenças,
Mitos e Ritos	Rituais	Ritos e tabus
Símbolos, Linguagem e Valores	Símbolos materiais e linguagem	Valores
		Normas
		Comunicação formal e informal

Nascimento (2009) refere que as sagas⁴ ajudam a criar líderes carismáticos, que são exaltados por experiências, protagonismos, que tiveram no interior da organização e que agora acabam por fazer parte da sua herança cultural e simbólica. As histórias são uma sequência de acontecimentos cobertos de sentido simbólico para os membros da organização. Estas possibilitam a tomada de opções, apaziguar ambiguidades e incertezas, e sugerem novas formas de resolução de problemas.

Robbins (2005) afirma que as histórias são narrativas que vinculam o presente com o passado e oferecem uma explicação e legitimidade para as práticas vigentes, apresentando exemplos da história da Ford Motor e da empresa Nike como elementos representativos deste elemento da cultura organizacional.

De acordo com Nascimento (2009) os mitos têm uma carga bastante emotiva como os ritos. Ajudam a firmar os valores da organização e remetem para o presente revelações passadas, ajudando a definir o campo do que será aceitável ou não. Os ritos são um conjunto delineado de atividades que são elaboradas com uma certa carga dramática. Trata-se de celebrações públicas, de comportamentos e valores considerados insubstituíveis numa determinada cultura.

⁴ Nascimento (2009) refere que a saga é mais do que uma história com um lado objetivo, pois trata de heroicidade.

Segundo Robbins (2005) os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.

Para Tavares (1996) os tabus referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e factos tidos como inquestionáveis, e as crenças podem ser sentidas através dos comportamentos das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência. Os ritos são as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planeadas.

Relativamente aos símbolos, linguagem e valores Nascimento (2009) considera que os símbolos proporcionam um sentido comum aos sujeitos da organização, visto tratarem-se de matéria relacionada com valores e ideias participadas por todos. Estes sujeitos criam e utilizam uma linguagem singular para produzir e interpretar metáforas e atribuir sentido a factos e comportamentos.

No que diz respeito às normas, Tavares (1996) afirma que são o conjunto de regras escritas, ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos.

A comunicação formal é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, realizada através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc. A comunicação informal é a comunicação assistémica que não está sujeita a normas ou controlos.

No entanto, segundo Gonçalves (2010) Hofstede apenas se utiliza quatro elementos para a descrição das manifestações de cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor, para ilustrar o modelo, sugeriu a forma de anéis concêntricos, em que a cada anel corresponde uma manifestação de cultura. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas).

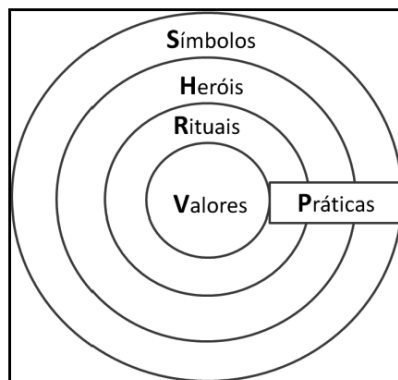


Figura 1 – Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede

Fonte: Hofstede, Geert (1997)

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas (reais ou imaginárias) muito valorizadas numa cultura e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem atividades coletivas para atingir determinados fins, essenciais para a cultura. Por seu turno, os valores são a camada mais profunda e invisível.

2.3. ESTRATÉGIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.3.1. Introdução ao conceito de Estratégia

A utilização da palavra estratégia no mundo empresarial surge com mais frequência a partir de meados do século XX, estando presente, normalmente em situações de “confronto e competição”, fazendo analogia ao contexto militar e político (Schneider, 2013).

Segundo Gonçalves (2010) a incorporação da palavra estratégia no universo da gestão empresarial ocorreu como força de metáfora, compreendendo-se a prática da gestão como algo similar à prática militar.

A estratégia foi reconhecida como disciplina autónoma na literatura de gestão desde a década de 60 (Foster, 2012). No contexto organizacional o conceito de estratégia teve grandes desenvolvimentos no século XX, tendo atingido o seu auge na década de 70.

Segundo Schneider (2013) no início da década de 1970, o foco dos principais modelos de análise da estratégia organizacional era nos custos mas, com o sucesso da aplicação das matrizes no diagnóstico organizacional, criou-se uma forma de pensar estrategicamente nas organizações empresariais.

Segundo Bulgacov (2009) atualmente existe uma “constante adaptação do foco estratégico por meio das relações e parcerias interorganizacionais e da forma com que essas relações são construídas económica e socialmente”.

2.3.2. Conceito de Estratégia

Carvalho e Filipe (2014) definem estratégia como o domínio da gestão que integra os diversos saberes, competências e aptidões que o gestor necessita para assegurar às empresas viver e sobreviver de modo sustentado num ambiente de competição intensa e frequentemente hostil. De forma simplista e sintética, a estratégia trata da sobrevivência da organização – desejavelmente com sucesso – numa ótica de médio e longo prazo.

No sentido de melhor entendermos este conceito vamos apresentar e analisar algumas definições clássicas de Estratégia no contexto organizacional.

Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos, (Chandler, 1962).

Estratégia é o padrão de *objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos*, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser, (Learned, Christensen, Andrews, Gruth, 1965 e Andrews, 1971).

Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos (Hax & Majluf, 1988).

Da análise às definições apresentadas podemos concluir que o conceito de estratégia envolve os seguintes elementos:

Tabela 2 – Elementos do conceito de Estratégia (adaptado pelo autor)

Elemento	Chandler	Learned, Christensen, Andrews, Gruth, e Andrews	(Hax & Majluf)
Objetivos de longo prazo	<i>objetivos básicos de longo prazo</i>	<i>objetivos, fins ou metas</i>	<i>objetivos de longo prazo</i>
Caminhos/ações	<i>adoção das ações</i>	<i>principais políticas e planos para atingir objetivos</i>	<i>programa de ações</i>
Tomada de decisão	<i>a determinação dos Objetivos</i>	Definição do negócio e o tipo de empresa que vai ser	<i>conjunto de decisões</i>
Meios ou Recursos	<i>afetação de recursos</i>		<i>prioridade na afetação de recursos</i>

Podemos afirmar assim que estratégia é o conjunto de decisões que determinam as ações e os recursos para que sejam atingidos os objetivos de longo prazo da organização.

2.3.3. Gestão Estratégica

Todas as organizações, de uma forma geral e dentro do meio onde se inserem, possuem uma estratégia com vista a atingirem os seus objetivos, anteciparem problemas e minimizarem os riscos de insucesso. Se associarmos à estratégia a gestão dos recursos chega-se ao conceito de gestão estratégica.

Bartol e Martin (1998) definem a gestão estratégica como um processo segundo o qual os gestores formulam e implementam estratégias com vista à consecução dos objetivos das organizações, em função do meio envolvente em que estão integradas e das suas próprias condições internas.

Estes dois autores consideram que o processo de gestão estratégica é composto por vários elementos, está estruturado de forma sequencial e organizado em dois (2) subprocessos, a formulação da estratégia e implementação da estratégia, conforme se apresenta no anexo A.

Este modelo foi contestado, nomeadamente por James Quinn (1980) que não defende o estrito cumprimento de uma lógica sequencial e formal, e sugere uma forma mais abrangente e não compartimentada, apresentando a definição de gestão estratégica como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas que garantem o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência.

O modelo de gestão estratégica como um processo dinâmico e cíclico de gestão é apresentado no anexo B.

Em resumo a gestão estratégica deve ser entendida como um processo contínuo e dinâmico das funções de gestão, planeamento, organização, liderança e controlo através das quais as organizações determinam “onde estão” para “onde querem ir” e “como irão lá chegar”, agindo em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente.

2.3.4. Metodologia de formulação de estratégias organizacionais

O conceito *Balance Scorecard* (BSC) foi introduzido no léxico da gestão em 1992 por David Norton e Robert Kaplan (Santos, 2008). No BSC a metodologia de formulação de estratégias organizacionais assenta numa lógica *Top-Down*, através de um processo sequencial levado a cabo desde o topo da hierarquia da organização até à sua base, conforme se ilustra na figura 2.

Missão	Porque é que organização existe? O que se propõe fazer
Visão	O que ser no futuro
Valores	Que padrões e conduta norteiam a atuação dos seus membros
Análise estratégica	Quais são os pontos fortes e fracos Que oportunidades ou ameaças o meio envolvente oferece
Linhas estratégicas	Que grandes temas norteiam a sua estratégia nos próximos anos
Objetivos	Em que objetivos particulares se concretizam
Indicadores	Como se deve medir o cumprimento dos objetivos
Metas	Que metas deve alcançar para cada indicador e em que prazo
Iniciativas	Que iniciativas devem desenvolver para atingir essas metas definidas
Avaliação e monitorização	Que mecanismos de gestão deve adotar

Figura 2 – Modelo *Top-Down* de formulação Estratégica do BSC

Fonte: Adaptado de (Santos, 2008: 394)

- Missão - a missão da organização deve ser entendida como a razão da sua existência que, para além de lhe conferir uma identidade própria, permite orientar a sua atuação e induzir a sua mudança e melhorias contínuas

- Visão – Consenso partilhado relativamente ao que a organização pretende ser no futuro. A visão surge como elemento de coesão organizacional, indispensável à galvanização e motivação dos seus membros na consecução dos objetivos da organização.
- Valores – os valores da organização traduzem o código de conduta e os princípios éticos e deontológicos que nortearão a atuação de todos os seus membros.
- Análise estratégica – esta fase analisa o meio envolvente da organização, para se compreenderem oportunidades ou ameaças provenientes do ambiente externo, susceptíveis de influenciarem o seu desempenho, e faz-se uma análise interna à organização para se identificarem os seus pontos fortes e fracos, com especial ênfase na cadeia de valor, no sentido de se identificarem competências críticas capazes de criarem e sustentarem vantagens competitivas.
- Linhas estratégicas – são linhas orientadoras da atuação da organização para cada uma das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos e desenvolvimento) em função das competências críticas identificadas na fase anterior.
- Objetivos – são definidos os objetivos a alcançar para cada uma das linhas estratégicas definidas, a par da definição dos objetivos são definidos os respetivos indicadores para medir o desempenho e as metas a atingir relativamente a cada um deles.
- Iniciativas – para cada objetivo são selecionadas iniciativas (ações concretas a desenvolver).
- Avaliação e monitorização – Definição de políticas de gestão que permitam a monitorização e feedback.

O BSC assenta numa lógica de formulação *top-down* e numa lógica de *bottom-up* para a sua implementação.

2.4. CULTURA ESTRATÉGICA

O conceito de cultura estratégica que iremos apresentar resulta da análise aos conceitos de cultura organizacional e estratégia. Importa salientar que neste caso em particular o conceito de estratégia é indissociável dos conceitos de gestão estratégia e do conceito de BSC.

Neste contexto, apresentamos uma tabela no Anexo C que relaciona estes 4 conceitos. Da análise da tabela podemos inferir que a cultura estratégica assenta nos seguintes fatores essenciais:

- Os elementos estáveis da organização Missão e Valores devem estar bem definidos para que as pessoas que fazem parte da organização tenham um quadro de referência de atuação a partir do qual possam atribuir sentido às suas atividades e acontecimentos (função da cultura organizacional).

- A visão da organização ou seja o que a organização quer ser no futuro e respetivas linhas estratégicas devem estar bem definidas para que os atores possam agir, reduzir incertezas e possibilitar a atuação, permitindo desta forma a exploração de sinergias e união de esforços e ser um fator de identificação (funções da cultura organizacional).
- Preocupação com as influências do ambiente interno e externo no desempenho da organização e conseqüente adaptação, pode ser materializado através da análise estratégica.
- Identificação dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, metas e iniciativas no sentido de assegurar a manutenção e a reprodução da ordem social (função da cultura organizacional), permitindo às pessoas identificar o seu contributo (desempenho) para o atingir dos objetivos parcelares definidos, e a sua contribuição para os objetivos estratégicos, bem como modelar e orientar os comportamentos.
- Existência de mecanismos de avaliação e monitorização através da definição de políticas de gestão que permitam a monitorização e feedback das estratégias definidas
- Ao nível dos elementos da cultura organizacional, as crenças devem situar-se no campo do futuro desejado e do planeamento; os valores devem estar associados à estratégia e à visão estabelecida; as normas devem estar especialmente vocacionadas para as metodologias de formulação de estratégias organizacionais, planos estratégicos e mapas estratégicos. Deve ainda assentar numa efetiva comunicação ao nível da visão e dos objetivos definidos e da sua monitorização.

Importa referir que à luz das definições apresentadas de cultura organizacional, todos os elementos identificados são “aquilo” que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar, para que as pessoas possam agir de uma forma aceitável, e que devem considerar válidos para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar, sentir e reagir perante as situações.

Depois de definidos os elementos essenciais da cultura estratégica estamos em condições de adaptar as definições de cultura organizacional e apresentar uma possível definição de cultura estratégica.

Um modelo de pressupostos básicos de visão de futuro, assente em linhas estratégicas e objetivos intermédios que visam a adaptação aos ambientes interno e externo que determinado grupo criou, adaptou ou desenvolveu, num processo de aprendizagem, para lidar com a incerteza e a sobrevivência da organização, e que tem funcionado suficiente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir o futuro da organização.

Depois de definido o conceito de cultura estratégica iremos procurar definir a liderança organizacional militar.

2.5. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL MILITAR

De acordo com Belchior Vieira (2006), existem três níveis do desenvolvimento da liderança, que no seu conjunto definem o sistema de liderança militar, nomeadamente:

- A liderança direta ou pessoal, exercida face a face, é a liderança de primeira linha em que os líderes praticam, quase exclusivamente, a liderança do “faz como eu faço”;
- A liderança organizacional e a liderança estratégica que compõem a liderança indireta.

Tomando em consideração que o tema do presente trabalho procura relacionar a cultura estratégica com a liderança organizacional militar, entendemos, que no contexto do sistema de liderança militar a liderança estratégica é o nível mais adequado para esse efeito.

A liderança estratégica corresponde à liderança nos mais elevados escalões de grandes e complexas organizações. Nestas situações, o líder vê-se sobretudo, empenhado em questões de longo prazo, tais como o estabelecimento ou reforço da cultura e valores organizacionais, tomadas de decisão e priorização na atribuição de recursos escassos Filton (1993).

Segundo Vieira (2006) em 1991, o *Army College*, definiu-a como o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente compreendida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil, incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades.

Segundo Rouco (2012) a liderança estratégica caracteriza-se pelo liderar das Instituições, onde os líderes são responsáveis pela organização como um todo e influenciam indiretamente milhares de indivíduos. Estes definem a estrutura da Força e a alocação de recursos, comunicam uma visão estratégica, preparam os seus comandantes e o Exército como um todo para o seu papel futuro.

2.5.1. Líderes Estratégicos

Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações, atuam em ambientes incertos e altamente complexos que afetam e são afetados por acontecimentos e organizações estranhos à própria organização (Vieira,2006).

Os líderes estratégicos aplicam as mesmas competências e ações que os líderes diretos e organizacionais, além de outras competências (Rouco, 2012).

Os líderes estratégicos preocupam-se e relacionam-se com o ambiente total em que o Exército funciona, as suas decisões têm em consideração as orientações políticas, o orçamento para o Exército, a aquisição de novos sistemas de armas, os programas civis, a pesquisa, o desenvolvimento e a cooperação entre Instituições, entre outros (Idem).

Na perspectiva de Vieira (2006) muitas vezes, os líderes estratégicos não assistem à concretização das suas ideias, das suas iniciativas, durante o período do seu comando, na medida em que as mesmas podem levar anos a planear, preparar e a executar.

Em suma, os líderes estratégicos não só se conhecem a si próprios e às suas próprias organizações, como se relacionam com inúmeros agentes, regras e condições. Os líderes estratégicos pensam em termos de modelos que terão de operar por extensos períodos de tempo.

2.5.2. Visão de futuro

Formular e articular objetivos estratégicos e conceitos chave (visão) são talvez as capacidades mais significativas de um líder estratégico. Dele exige-se que lidere a organização no desenvolvimento de planos para estabelecer programas de médio e longo prazo com vista a alcançar os objetivos atribuídos. Para que este desiderato seja cumprido é necessário um conhecimento da interação de fins, caminhos e meios na formulação de uma estratégia, (Vieira, 2006).

Um Estado-Maior pode desenvolver e refinar a estratégia, mas o líder estratégico proporciona a direção, o conceito e o foco, o que envolve não só a aptidão para visualizar o futuro, mas também a ação proactiva para moldar o futuro ambiente e permitir o cumprimento da meta fixada.

Nesta “visão” a comunicação assume um papel primordial, uma vez que a comunicação efetiva no interior da organização é importante para mudar ou mesmo manter uma direção ou política.

Em 1991, o General Gordon Sullivan, Chefe de Estado-Maior do Exército americano *apud* Vieira (2012) preconizava que um líder estratégico institucionaliza uma estratégia e procede à sua implementação, aconselhando os líderes subordinados para o seu cumprimento, afirmando ainda que a visão por vezes deve ser traduzida em linguagem mais apropriada para facilitar a sua compreensão, ou até mesmo serem concebidos símbolos susceptíveis de a representar, com o intuito de facilitar a sua compreensão e adoção.

2.5.3. Configurar a cultura organizacional

Segundo Vieira (2006) o líder estratégico tem que empenhar-se na configuração da cultura organizacional, no sentido dela apoiar e ajudar a comunicação e o cumprimento da visão, a par do desenvolvimento da organização. As tarefas nesta área incluem:

- Assegurar que cultura organizacional se forma com base nos valores considerados essenciais pelos membros da organização;
- Assegurar que os valores instituídos, segundo a visão estratégica, são comunicados pela organização e interiorizados pelos membros;

- Estabelecer um consenso interior, indispensável para obter apoio para as metas e objetivos que a visão integra;
- Assegurar o empenhamento organizacional para formar líderes, selecionando “ o pessoal certo para certas funções”;
- Assegurar que a estrutura de recompensas reforça os desejados valores e comportamentos.

2.6. O PAPEL DO LÍDER ESTRATÉGICO NA CULTURA ESTRATÉGICA

Com base no conceito apresentado de cultura estratégica e no conceito de liderança organizacional, de nível estratégico, vamos analisar o papel do líder estratégico enquanto ator principal na cultura organizacional.

No anexo D é apresentada uma tabela que associa e justifica o papel do líder na cultura estratégica de onde se pode inferir:

O líder estratégico tem uma função preponderante, e em alguns casos exclusiva, em todos os fatores essenciais da cultura estratégica e em todos os elementos da cultura estratégica.

Esta afirmação é ainda confirmada pelas citações que a seguir se indicam, onde é claro que o líder estratégico cria, estimula e influencia a cultura organizacional, leia-se cultura estratégica.

Para Filton (1993) o líder vê-se sobretudo, empenhado em questões de longo prazo, tais como o estabelecimento ou reforço da cultura e valores organizacionais, tomadas de decisão e priorização na atribuição de recursos escassos. Segundo Vieira (2006), em 1991, o Army College, definiu liderança estratégica como “ o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente compreendida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil, incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades”. Segundo Vieira (2006) o líder estratégico tem que empenhar-se na configuração da cultura organizacional no sentido dela apoiar e ajudar a comunicação e o cumprimento da visão, a par do desenvolvimento da organização.

Fica assim claro que a liderança organizacional militar, de nível estratégico e materializada no líder estratégico, assume um papel preponderante e determinante para a criação e desenvolvimento de uma cultura estratégica.

3. CONCLUSÕES

As conclusões irão ser apresentadas de forma a responder, de forma resumida, numa primeira fase às questões derivadas identificadas no início do trabalho, para numa segunda fase respondermos à questão central deste trabalho.

Relativamente à QD 1 – O que significa cultura estratégica no contexto organizacional?

Uma organização tem cultura estratégica quando possui um modelo de pressupostos básicos de visão de futuro, assente em linhas estratégicas e objetivos intermédios que visam a adaptação aos ambientes interno e externo que criou, adaptou ou desenvolveu, num processo de aprendizagem, para lidar com a incerteza e sobrevivência da organização, e que tem funcionado suficiente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir o futuro da organização.

A cultura estratégica assenta em princípios básicos da estratégia organizacional, da gestão estratégica e na metodologia de formulação de estratégias organizacionais, de onde se destacam os seguintes fatores essenciais:

- Os elementos estáveis da organização como a Missão e Valores;
- A visão da organização;
- Identificação dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, metas e iniciativas;
- Existência de mecanismos de avaliação e monitorização.

Os elementos da cultura organizacional mais relevantes para a cultura estratégica são:

- As Crenças, situadas no campo do futuro desejado e do planeamento;
- Os Valores, associados à estratégia e à visão estabelecida;
- As Normas, especialmente vocacionadas para as metodologias de formulação de estratégias organizacionais, planos estratégicos e mapas estratégicos.
- Comunicação Interna, ao nível da visão, dos objetivos estratégicos e da monitorização.
- Estes são os elementos que é necessário conhecer e acreditar, para que as pessoas possam agir de forma adequada, para que depois de validados possam ser ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar, sentir e reagir perante as situações.

Relativamente à QD 2 – Como se caracteriza a liderança organizacional no contexto militar?

A liderança organizacional no contexto militar está organizada e materializada no Sistema de Liderança Militar que é composto por três níveis do desenvolvimento da liderança, a liderança Direta e a liderança indireta, integrando os níveis da liderança organizacional e da liderança estratégica.

No âmbito do Sistema de Liderança Militar concluiu-se que a liderança estratégica é

o nível mais adequado de se entender a temática da cultura estratégica na liderança organizacional no contexto militar. Neste contexto, concluiu-se que o líder estratégico materializa a liderança estratégica e tem uma função preponderante, em alguns casos exclusiva, em todos os fatores essenciais da cultura estratégica e em todos os elementos da cultura estratégica.

Concluiu-se ainda que o líder estratégico cria, estimula e influencia a cultura estratégica. A liderança organizacional militar, de nível estratégico e materializada no líder estratégico, assume um papel preponderante e determinante para a criação e desenvolvimento de uma cultura estratégica.

Em resposta à questão central - Qual a importância da cultura estratégica na liderança organizacional militar?

Face a todas as conclusões apresentadas, no âmbito das respostas às questões derivadas, podemos concluir que a cultura estratégica assume um papel primordial em qualquer organização, pois permite pensar o futuro da organização, definir objetivos estratégicos, avaliar desempenhos organizacionais e sobretudo proporcionar um modelo cognitivo, emotivo e comportamental para as pessoas da organização e desta forma focar e alinhar o desempenho das pessoas com os objetivos organizacionais.

Podemos afirmar que em última análise garante a sobrevivência da organização numa ótica de longo prazo.

Contudo, a importância e o impacto da cultura estratégica na organização está dependente do reconhecimento das lideranças de topo uma vez que é a liderança organizacional militar, de nível estratégico, que tem a capacidade e o poder para criar, desenvolver e manter a cultura estratégica na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTOL, Kathryn M e Martin, David C. (1998). *Management*, third edition, Irwing McGraw-hill.
- BILHIM, João. (2005). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- BULGACOV, Sérgio; Bulgacov, Yára Lúcia M. (2009). Conteúdo e processo estratégico: Formação Implementação, mudança e resultados. IV encontro de estudos em estratégia, 3Es, 2009 Recife. *Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009*.
- CARVALHO, José Crespo e Filipe, José Cruz. (2014). *Manual de estratégia – conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Silabo
- CHANDLER, Alfred D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Maas.

- FILTON, Lieutenant Colonel Robert (1993). Development of Strategic-level leader
- FOSTER, Richard. (2012). Creative destruction whips through corporative America. *Innosight – Executive briefing winter*.
- GOMES, A. Duarte. (2000) - *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- HAX, Arnold C. e Majluf, Nicholas S. (1991). *The strategy concept & process – A pragmatic approach*. Prentice-Hall international, inc.
- HOFSTEDE, Geert (1997), *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo
- LEARNED, Edmund P.; Christensen, C Roland; Andrews, Kenneth R.; Guth, William. (1965). *Business policy: text and cases*: Irwin, Homewood, III.
- NEVES, José Gonçalves das (2000) - *Clima Organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- QUINN, James Brian (1980). *Startegies for change: Logical Incrementation*, Richard D Irwin, Homewood, Illinois.
- ROBBINS, Stephen. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo. Pearson Education Brasil.
- ROUCO, J. C. D, (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (Tese de doutoramento em gestão)*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa
- SANTOS, António Robalo. (2008). *Gestão Estratégica, conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editor
- SARMENTO, Manuel Jacinto (1994) - *A Vez e a Voz dos Professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.
- SCHEIN, Edgar H. (2004) - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, third edition.
- SHENEIDER, Luís Carlos. (2003) *Pensamento Estratégico Organizacional – Origens Evolução e Principais influências* [em linha] 2003. [Referência de 23 maio de 2015]. Disponível na Internet em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf
- TAVARES, Fernanda Pereira. *A cultura organizacional como um instrumento de poder*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, Nº 3, 2º semestre/1996 [em linha] 1996. [Referência de 15 maio de 2015]. Disponível na Internet em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf

- GONÇALVES, Joana Vieira dos Santos Gabriela. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. [em linha] 2010. [Referência de 08 de junho 2015]. Disponível na Internet em: https://scholar.google.pt/scholar?bav=on.2,or.r_cp.&bvm=bv.95039771,d.d24&biw=1113&bih=569&dpr=1.15&um=1&ie=UTF-8&lr&cites=18197952630127814669
- NASCIMENTO, Diogo Chouzal. Percepções de cultura e mudança organizacional. Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. [em linha] 2009. [Referência de 17 maio de 2015]. Disponível na Internet em: https://eg.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf
- SCHEIN, Edgar H. (2004) - Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, third edition. [em linha] 2004. [Referência de 28 maio de 2015]. Disponível na Internet em: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- VIEIRA, Guilherme de Sousa Belchior – Liderança estratégica. Instituto de Estudos Superiores Militares. Boletim IESM. [em linha] 2009. [Referência de 05 junho de 2015]. Disponível na Internet em: <http://www.iesm.pt/cisdi/boletim/Artigos/B1.5.pdf>

JOSÉ MANUEL DE ALMEIDA SANTOS LEAL

Tenente-Coronel de Infantaria do Exército Português. Licenciado em Ciências Sociais e Militares pela Academia Militar. Mestrando no Mestrado de Liderança: Pessoas e Organizações na Academia Militar.

Anexo A – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL E CÍCLICO

O subprocesso relativo à implementação da estratégia inicia-se com a clarificação da Missão e definição dos Objetivos Estratégicos da organização. Este subprocesso compreende uma análise S.W.O.T e a enunciação das estratégias e consequente seleção das mesmas.

No subprocesso relativo à implementação da estratégia salientam-se as atividades de execução, controlo e feedback.

A figura 2 apresenta o conceito da gestão estratégica como um mecanismo de gestão baseado nas fases de um processo de decisão compartimentado, sequencial e cíclico.

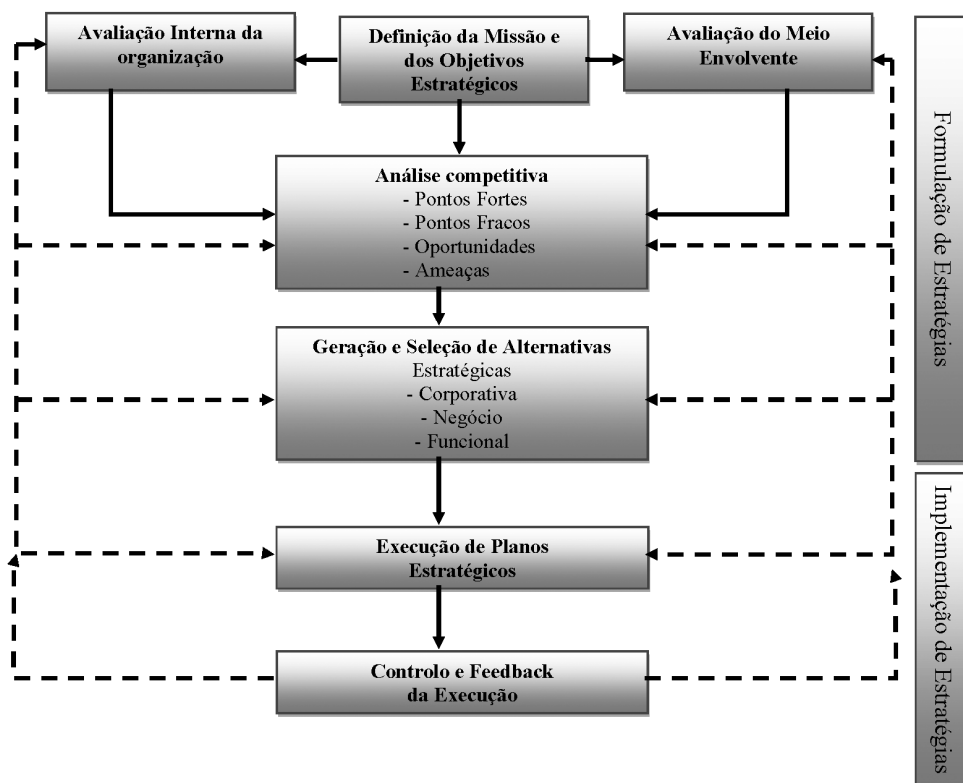


Figura 2 - Modelo de Gestão Estratégica como Processo Sequencial e Cíclico

Fonte: Adaptado de Bartol e Martin (1998)

Anexo B – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTÃO



Figura 3 – Sistema de Gestão Estratégico como Modelo de Gestão

Fonte: Santos (2008)

Anexo C – CULTURA ESTRATÉGICA

Definição Edgar Shein	Conceito de cultura organizacional	Estratégia	Gestão estratégica	BSC
O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras, que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos (Hax & Majluf, 1988).	Um processo contínuo e dinâmico das funções de gestão, planeamento, organização, liderança e controlo através das quais as organizações determinam "onde estão", para "onde querem ir" e como irão lá chegar", agindo em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente.	Metodologia de formulação de estratégias organizacionais assenta numa lógica Top-Down, através de um processo sequencial	BSC
Modelo de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido	A estratégia trata da sobrevivência da organização – desejavelmente com sucesso – numa ótica de longo prazo.	Um processo contínuo e dinâmico das funções de gestão, planeamento, organização, liderança e controlo	BSC	BSC
Adaptação interna e externa	Visão e objetivos longo prazo	Adaptação contínua às alterações ocorridas no meio envolvente e execução de análises estratégicas.	Análise estratégica	
Processo de aprendizagem e de transferência	Visão e planeamento	As organizações determinam "onde estão" para "onde querem ir" e como irão lá chegar".	Todo o BSC	
Modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas - Cognitivo, emocional e comportamental	Estratégia - Visão	Um processo contínuo e dinâmico das funções de gestão, planeamento, organização, liderança e controlo	Visão, missão, objetivos e linhas de ação	
Funções da cultura organizacional	Visão - objetivos de longo prazo Caminhos e ações	As organizações determinam "onde estão" para "onde querem ir" e como irão lá chegar". Formulação top-down e implementação Bottom-up	Visão, missão, objetivos e linhas de ação	
A cultura coloca os atores em posição de agir. A cultura reduz incertezas e possibilita atuar de forma objetiva	Tomada de decisão e definição de objetivos organizacionais	Planeamento, organização, liderança	Objetivos, indicadores, Metas e Iniciativas	
A cultura assegura a manutenção e a reprodução da ordem social.	Visão	Visão	Missão, visão e valores	
A cultura é fator de identificação.	Crença no futuro e no planeamento	Crença no futuro e no planeamento	Missão, visão e valores	
Mitos organizacionais, Crenças, Ritos e tabus	Os valores estão associados à estratégia e à visão	Os valores estão associados à estratégia e à visão	Valores	
Valores	Políticas e planos	Mapas estratégicos e desempenho	Avaliação e monitorização	
Normas	Comunicação da visão	Comunicação dos resultados obtidos	Comunicação dos resultados obtidos	
Elementos da cultura organizacional	Comunicação formal e informal			

Anexo C – CULTURA ESTRATÉGICA

Fatores da Cultura Estratégica	Função do líder Estratégico Militar	Justificação
Os elementos estáveis da organização Missão e Valores	Reformula a missão e estabelece os valores essenciais	(Veira, 2006) <ul style="list-style-type: none"> Assegurar que cultura organizacional se forma com base nos valores considerados essenciais pelos membros da organização; Assegurar que os valores instituídos, segundo a visão estratégica são comunicados através da organização e interiorizados pelos membros;
A visão da organização	Estabelece e comunica a visão	(Rouco, 2012) <ul style="list-style-type: none"> Os líderes estratégicos definem a estrutura da Força e a alocação de recursos, comunicam uma visão estratégica, preparam os seus comandantes e o Exército como um todo para o seu papel futuro. (Veira, 2006) <ul style="list-style-type: none"> Formular e articular objetivos estratégicos e conceitos chave (visão) são talvez as capacidades mais significativas de um líder estratégico. o General Gordon Sullivan, preconizava que um líder estratégico institucionaliza uma estratégia e procede à sua implementação...
Preocupação com as influências do ambiente interno e externo	Análise e relacionamento com o exterior Análise estratégica (ambiente interno e externo)	(Veira, 2006) <ul style="list-style-type: none"> Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações, atuam em ambientes incertos e altamente complexos que afetam e são afetados por acontecimentos e organizações estranhos à própria organização (Rouco, 2012). <ul style="list-style-type: none"> Os líderes estratégicos preocupam-se e relacionam-se com o ambiente total em que o Exército funciona, as suas decisões têm em consideração as orientações políticas, o orçamento para o Exército, a aquisição de novos sistemas de armas, os programas civis, a pesquisa, o desenvolvimento e a cooperação entre Instituições, entre outros
Identificação dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, metas e iniciativas	Definição de objetivos	(Veira, 2006) <ul style="list-style-type: none"> Formular e articular objetivos estratégicos e conceitos chave (visão) são talvez as capacidades mais significativas de um líder estratégico. Dele exige-se que lidere a organização no desenvolvimento de planos para estabelecer programas de médio e longo prazo com vista a alcançar os objetivos almejados. Para que este desiderato seja cumprido é necessário um conhecimento da interação de fins, caminhos e meios na formulação de uma estratégia.
Existência de mecanismos de avaliação e monitorização	Implementa mecanismos	(Veira, 2006) <ul style="list-style-type: none"> Um Estado-Maior pode desenvolver e refinar a estratégia, mas o líder estratégico proporciona a direção, o conceito e o foco, o que envolve não só a aptidão para visualizar o futuro, mas também a ação proactiva para moldar o futuro ambiente e

		permitir o cumprimento da meta fixada.
Elementos da cultura organizacional		
Crenças devem situar –se no campo do futuro desejado e do planeamento	Estabelece a visão e os valores	<p>(Vieira, 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que os valores instituídos, segundo a visão estratégica são comunicados através da organização e interiorizados pelos membros; • Estabelecer um consenso interior, indispensável para obter apoio para as metas e objetivos que a visão integra; <p>Rouco (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os líderes estratégicos definem a estrutura da Força e a alocação de recursos, comunicam uma visão estratégica, preparam os seus comandantes e o Exército como um todo para o seu papel futuro.
Os valores devem estar associados à estratégia e à visão estabelecida.	Estabelece os valores essenciais	Consultar a 1º linha da tabela referente à missão e valores
As normas devem estar especialmente vocacionadas para as metodologias de formulação de estratégias organizacionais, planos estratégicos e mapas estratégicos.	Planos estratégicos, mapas estratégicos, BSC	(Vieira, 2006)
Deve ainda assentar numa efetiva comunicação ao nível da visão e dos objetivos definidos e da sua monitorização	Comunicador interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> • Dele exige-se que lidere a organização no desenvolvimento de planos para estabelecer programas de médio e longo prazo com vista a alcançar os objetivos atribuídos. <p>(Vieira, 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que os valores instituídos, segundo a visão estratégica são comunicados através da organização e interiorizados pelos membros; • Os líderes estratégicos definem a estrutura da Força e a alocação de recursos, comunicam uma visão estratégica, preparam os seus comandantes e o Exército como um todo para o seu papel futuro.
Definição de cultura estratégica: "Um modelo de pressupostos básicos de visão de futuro, assente em linhas estratégicas e objetivos intermédios que visam a adaptação ao ambientes internos e externos que determinado grupo criou, adaptou ou desenvolveu, num processo de aprendizagem, para lidar com a incerteza e sobrevivência da organização, e que tem funcionado suficiente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir o futuro da organização."	Decorre da definição	<p>Army College – definição de Liderança estratégica</p> <p>o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente compreendida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil, incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades.</p>