

TIRANDO A MÁSCARA – ESTRATÉGIA: Competência dos tomadores de decisão e líderes

RUDIBERT **KILIAN** JÚNIOR*
Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN)

SUMÁRIO

O que é Estratégia?
A Estratégia Militar
A Dialética da Inteligência
A Grande Estratégia
A razão de a Estratégia ser tão difícil
Processo Decisório em condições de incerteza
Conhecimento Codificado e Conhecimento Tácito
Arte e Ciência
Estratégia nas Organizações
A Estratégia para Mintzberg
Como se aprende e se ensina Estratégia – Algumas ideias
Conclusão

Estratégia é a arte da aplicação integrada dos meios disponíveis para alcançar os fins desejados, considerando os riscos possíveis. Logo, a necessidade de pensar estrategicamente permeia todos os níveis e instâncias decisórias. Esta é a ideia central do presente artigo, contrariando a falsa dicotomia que sugere que

estratégia é aquilo que é realizado em níveis mais elevados do governo e escalões militares e que a tática é compromisso dos escalões mais baixos.

Líderes, oficiais e civis, tomadores de decisão e dirigentes (gerentes) de ação devem ser educados para pensar estrategicamente em todos os níveis. Assim, o

* Assessor de Política, Estratégia e Cenários Prospectivos do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN). Comandou o 2º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais (Batalhão Humaitá) e o Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves (Ciampa). Foi instrutor de Cenários Prospectivos da Escola de Guerra Naval (EGN).

ensino de estratégia deve começar cedo, de forma a preparar a mente para pensar metódica, racional e criativamente, isto é, estrategicamente¹. Por meio da educação e do pensar estratégico, é possível expandir as escolhas de quem decide. Isto pressupõe a busca sistemática de conhecimento, envolvendo, entre outras coisas, o reconhecimento e a formulação de um problema, a coleta de informações e a formulação e análise de hipóteses alternativas.

O presente artigo tem como propósito dilatar a latitude mental do leitor nos assuntos atinentes à estratégia e pretende, por meio de uma sucessão de partes, integrar este conceito tão utilizado e tão pouco compreendido. Por isso resolveu-se intitulá-lo “Tirando a máscara”, para permitir melhor compreensão e apreensão do tema. Também é importante ressaltar que esta não é uma obra acabada; muito pelo contrário, ela é aberta para desafiar o pensamento crítico e agregar muito mais que venha posteriormente por meio da crítica e de novos construtos que ajudem ainda mais a desnudar a estratégia.

A estruturação do trabalho, como já dito parcialmente, explora a etimologia, a verticalização e a horizontalização, os conceitos, as várias visões dos teóricos, a visão pragmática e a vertente da aprendizagem da estratégia. Nosso intuito é desmascará-la até onde for possível e demonstrar que a estratégia é uma arte e uma ciência ligada ao pensamento e à reflexão e à ação executória.

O QUE É ESTRATÉGIA?

O termo estratégia tem sua origem na palavra grega *stratos*, cujo significado é “o exército que acampa”. *Stratos* asso-

ciado a *agein*, cuja acepção é “conduzir adiante, avançar”, sugere que estratégia é a arte de movimentar os exércitos, o que permite inferir que a estratégia não é estática, mas dinâmica, ligada ao movimento (COUTAU-BÉGARIE, 2006, p. 43).

Stratos associado a *ago* (comandar) gera *strategos*, que significa o general, aquele que comanda o exército que acampa ou, em uma interpretação mais holística, aquele que inspira (*op. cit.*), o líder.

O “estrategista” é aquele que age e que conduz o exército, o empurra adiante. O “estrategista” é aquele que pensa. Este se vale do raciocínio e tem todo o tempo a seu dispor; aquele é obrigado a agir imediatamente, a partir de informações insuficientes e incertas (*op. cit.*, p. 24).

É em Atenas que aparece, no século V a.C., a função do estrategista. As tribos elegem dez estrategistas. Eles formam um colegiado dentro do qual um chefe pode impor-se aos seus colegas. Porém todos têm vocação para conduzir o exército ou parte dele: o estrategista dos hoplitas comanda o exército em campanha, o estrategista do território é o encarregado da defesa da Ática, os dois estrategistas do Pireu asseguram a defesa costeira, outro estrategista cuida do armamento da esquadra e aos demais são atribuídas missões *ad hoc* (*sic*) (*op. cit.*, p. 44).

As ideias acima permitem inferir que a estratégia pode significar manobra (movimentar tropas), englobar a reflexão e a ação e relacionar-se ao conflito.

Na obra *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu (2004), o autor clarifica que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos. Também é possível inferir que este caminho pode ser trilhado “concentrando-se nos pontos

1 Ver KENNEDY, Robert. “The Elements of Strategic Thinking: a Practical Guide”. Disponível em: www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/PUB976.pdf.

fortes, reconhecendo as fraquezas, agarrando as oportunidades e protegendo-se contra as ameaças”.

Desde os tempos de Maquiavel até o século XVIII, os escritos utilizaram o termo relacionado a “estratagem”, que significa um artil para conseguir uma vantagem por meio da surpresa (OWENS *apud* COUTAU-BÉGARIE, 2006).

Foram os grandes intérpretes da arte da guerra napoleônica, o Barão Antoine Henri Jomini e Carl von Clausewitz, que estabeleceram as bases para os estudos da estratégia ao dividir a arte da guerra na teoria do “uso dos engajamentos² para o fim da guerra” (estratégia) e do “uso das forças armadas no engajamento” (tática)³. Em suma, o conceito purista e primeiro remete ao uso ou à ameaça do uso da força para fins ou resultados políticos, estando intimamente ligado à guerra.

A ESTRATÉGIA MILITAR

A política cria e dirige a guerra. A atividade que se esforça diretamente para atingir as metas políticas, seja na paz ou na guerra, é a estratégia (LIDDEL HART, 1967).

No mais alto nível, o domínio da estratégia nacional envolve a aplicação e a coordenação de todos os integrantes do Poder Nacional – econômico, diplomático, psicológico, tecnológico e militar. A estratégia militar é a aplicação ou a ameaça do uso da força militar para impor o que a política prescreve. A estratégia militar deve ser subordinada

à estratégia nacional e coordenada com o uso dos demais elementos do Poder Nacional (USA, 1997).

A estratégia militar é a arte e a ciência de empregar as Forças Armadas de uma nação para conquistar os objetivos da política nacional pelo uso ou ameaça da força (USA, 2001). Esta definição se coaduna com o que prescreveu Clausewitz: “A estratégia é a utilização dos engajamentos e batalhas para atingir o propósito da guerra” (CLAUSEWITZ, 1993, p. 207). Ambas as definições permitem inferir que a estratégia militar pressupõe uma ambiência de conflito entre duas forças vivas que se opõem.

Primeiramente, a estratégia traduz os propósitos (fins) políticos em termos militares pelo estabelecimento de metas

ou objetivos militares-estratégicos. Em segundo lugar, a estratégia provê os recursos, tanto tangíveis – como material e pessoal – quanto intangíveis – como apoio político e popular para as operações militares. Por último, a estratégia, sendo influenciada pelas preocupações políticas e sociais, estabelece condições para a conduta nas operações militares (USA, 1997, p. 10-12).

A estratégia é tanto produto como processo. Ela envolve a criação de planos – estratégias específicas para lidar com problemas específicos – e o processo de sua implementação em um ambiente dinâmico e de mudanças (*op. cit.*, p. 5).

Os meios na estratégia militar ganham representação no combate real ou virtual

A estratégia é tanto produto como processo

2 O engajamento é uma subdivisão do combate e consiste em um único ato isolado, completo em si mesmo, podendo ser entendido como equivalente a uma batalha.

3 CLAUSEWITZ, Carl Von. *On War*. Tradução: Michael Howard e Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976, p. 128.

que se trava e pelas operações militares visualizadas e executadas.

Os níveis de condução⁴ da guerra formam uma hierarquia. Os engajamentos táticos são componentes de uma batalha, e as batalhas são elementos de uma campanha. A campanha, por sua vez, pode ser uma fase de um desenho estratégico para alcançar os objetivos ditados pela política. Em que pese a hierarquia, não há limites nítidos entre os níveis; eles estão entrelaçados e formam um contínuo (USA, 1997, p. 13).

Os planos são formulados em cada nível em resposta à percepção da(s) ameaça(s) aos objetivos em função de cenários baseados na interação entre possíveis ações das forças que se confrontam⁵; assim, as capacidades militares podem ser obtidas a partir de atividades interconectadas.

A lógica funciona também de baixo para cima, só que agora provendo uma visão integrativa: os objetivos táticos irão concorrer para a consecução dos Planos/Ordens de Operação, os objetivos operacionais concorrem para a consecução do Plano de Campanha, os objetivos militares para o Plano de Guerra. Segundo esse fluxo de baixo para cima, os fins (efeitos desejados mais amplos) a serem atingidos em cada nível de planejamento proveem um claro significado das estratégias e táticas formuladas (KILIAN, 2005).

**A estratégia é arte
e também ciência,
comportando uma vertente
intuitiva e criativa e outra
racional e científica**

De tudo o que foi exposto, podem ser depreendidos alguns pontos interessantes e que ajudam no entendimento do conceito de “estratégia”:

- está subordinada à política, cabendo a esta estabelecer o(s) fins (resultados ou efeitos desejados mais amplos), agregando-lhe coerência e legitimidade;

- representa um processo interativo, um verdadeiro fluxo contínuo, cíclico e regenerativo, em que preponderam as ações de pensar, fazer planos (que são conexos nos níveis envolvidos) e executar operações militares integradas e ações táticas, defasadas no tempo e espaço,

considerando os futuros possíveis da confrontação e de forma a gerar, com sincronia, os efeitos (futuros) desejados pretendidos;

- os responsáveis por ela são os “comandantes e seus

estados-maiores” em todos os níveis, pois as atividades em cada nível são integradas e interligadas ao nível superior, propiciando coerência ao todo;

- tanto é arte como ciência, comportando duas vertentes, uma intuitiva e criativa e outra racional e científica;

- está conectada com o futuro e tem íntima imbricação com a crença de que o futuro pode ser construído pelas decisões e ações do presente;

- é uma forma de expressar a dialética de inteligências, em que cada partido

4 Não há verdadeiramente uma partição da guerra. Apenas, devido ao aumento e à complexidade do espaço de batalha e todas as dificuldades daí decorrentes, particularmente as logísticas, resolveu-se adotar instâncias decisórias e de planejamento específicas, de modo a realizar melhor gestão do combate. Os níveis de condução da guerra são: o político (fora do âmbito estritamente militar), o estratégico, o operacional e o tático.

5 Conhecido como o jogo da guerra dentro do Processo de Planejamento Militar (PPM) em que são confrontadas as Linhas de Ação (LA) com as Possibilidades do Inimigo (PI).

tenta impor sua vontade ao outro com a busca do conhecimento do oponente e do ambiente, caracterizando o conflito como uma condição, sem a qual não faz sentido falar em estratégia;

- compõe-se de um conjunto de ações, em níveis distintos, sincronizadas com os meios de ação (recursos) e ordenadas no tempo e no espaço na busca de objetivos estratégicos dentro do sistema ou ambiente do qual faz parte;

- pode servir como um estratagema quando explicitamente declarada, tendo a função de dissuadir os possíveis adversários;

- funciona como uma ferramenta da liderança para mobilizar recursos e agregar (dar coesão) o ente (a instituição) considerado em sua trajetória;

- é resultado do pensamento em ação, da visão holística de onde se está e para onde se quer ir;

- fundamenta-se em uma postura “pró-ativa” diante do mundo, gerando sinergia; e

- deve ser polivalente, tendo capacidade de adaptar-se às oportunidades e manter-se alinhada com seus objetivos.

A DIALÉTICA DA INTELIGÊNCIA

Na busca da essência da atividade estratégica, Coutau-Bégarie, utilizando-se da definição de estratégia de Beaufre, em sua obra *Introdução à Estratégia* (1963), apregoa que “estratégia é a dialética das inteligências, em um meio conflituoso, baseada na utilização ou na ameaça da força para fins políticos” (BEAUFRE *apud* COTAU-BÉGARIE, 2006, p. 54). Reis (2007) concorda com a assertiva

e reforça o argumento ao afirmar: “[...] a estratégia está ligada à dinâmica do mundo real e, portanto, pressupõe a ação da inteligência”⁶.

Na defesa de tal conceito, Bégarie apresenta as seguintes justificativas:

- *a dialética das inteligências* - para destacar que a estratégia constitui o nível superior, em que o discernimento, a astúcia e a velocidade de reação levam vantagem sobre a força pura, a qual se manifesta muito mais na condução do combate;

- *o inimigo como constituinte da relação estratégica* - a estratégia é uma relação de troca, de um tipo certamente particular, mas que só pode ser feita a dois. Ela é bem filha da política, visto que supõe, de início, a designação do seu adversário. Ela é, fundamentalmente, um fenômeno de ação/reação;

- *em um meio conflituoso* - o conflito comandado pela estratégia tem um fim, que é a vitória. A estratégia pura é um jogo de soma zero; na prática, porém, as coisas não se passam sempre assim;

- *fundamentada na força (estratégia da ação) ou na ameaça (estratégia da dissuasão) dela* - a força é transformada em poder pela estratégia. O poder é a força em ação; e

- *sobre fins políticos* - o meio é militar, mas o fim é político, e não se pode conceber o meio independente do fim. A estratégia integra as duas dimensões, ela é dual.

A GRANDE ESTRATÉGIA

No sentido mais amplo, estratégia significa grande estratégia. Nas palavras de Edward Mead Earle: estratégia é a

6 REIS, Reginaldo G. G. *Tratado de Estratégia*. VII Encontro Nacional de Estudos Estratégicos (ENEE). Brasília, 2007, p. 3.

arte de controlar e utilizar os recursos de uma nação – ou uma coalizão de nações –, incluindo suas Forças Armadas, a fim de promover e assegurar efetivamente seus interesses vitais contra os inimigos reais, potenciais ou apenas prováveis. O tipo mais alto de estratégia – às vezes chamada grande estratégia – é aquele que integra as políticas e os armamentos da nação de forma tal que recorrer à guerra é desnecessário, ou ela é empreendida com as máximas possibilidades de vitória⁷.

A grande estratégia está mais ligada à política nacional, já que está desenhada para levar em conta todos os elementos do poder nacional – militar, econômico e diplomático – para assegurar os interesses e objetivos da nação. A grande estratégia também pode referir-se ao enfoque mais geral da nação a respeito das relações internacionais: tendência ao isolamento ou não-envolvimento; segurança cooperativa ou coletiva, engajamento seletivo; ou primazia⁸.

Finalmente, a grande estratégia pode aludir à orientação geopolítica, por exemplo, “continental” ou “marítima”⁹. Seja qual for o significado enfatizado, a escolha de uma grande estratégia tem um impacto importante nos outros níveis de estratégia e na estrutura de forças.

A RAZÃO DE A ESTRATÉGIA SER TÃO DIFÍCIL

Colin Gray (2006) cita Moltke, que observou que “a estratégia é a aplicação do senso comum na conduta da guerra” e ressaltou que “a dificuldade recai na sua execução”. Cita, ainda, Clausewitz, que alerta que “tudo na estratégia é muito simples, mas não quer dizer que tudo seja fácil”. Ao final, enumera cinco razões para qualificá-la como difícil.

Primeiro, a estratégia não é política¹⁰ nem luta armada, mas sim a ponte entre elas. O estrategista pode se frustrar se os militares lutam a guerra errada de forma certa ou a guerra certa de forma errada. Nem especialistas ou formuladores de política nem especialistas em combate precisam ser necessariamente especialistas em estratégia.

A grande estratégia integra políticas e armamentos de forma tal que recorrer à guerra é desnecessário, ou ela é empreendida com máxima possibilidade de vitória

O estrategista deve relacionar o poder militar (efeito estratégico) aos objetivos políticos. Na ausência de um cérebro estratégico – como foi o caso dos Estados Unidos da América (EUA) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan) *vis-à-vis* a Bósnia e Kosovo –, fica-se com uma aliança estranha e vaga (declarações políticas) e as possibilidades de bombardeamento (o mundo é alvo de estrategistas aéreos). Estratégia é difícil porque, entre

7 EARLE, Edward Mead (ed.). *Makers of Modern Strategy*. Princeton: Princeton University Press, 1943, p. VIII.

8 POSEN, Barry R.; ROSS, Andrew L. “Competing Visions for US Grand Strategy”. *International Security*, vol. 21, n. 3, Inverno 1996/97, p. 5-53.

9 GRAY, Colin S. *The Geopolitics of Super Power*. Lexington: The University Press of Kentucky, 1988; e *The Geopolitics of the Nuclear Era: Heartlands, Rimlands, and the Technological Revolution*. Nova York: Crane Russak, 1977.

10 Texto original: *Strategy is neither policy nor armed combat*.

outras coisas, não é nem peixe nem galinha (*sic*). Ela é essencialmente diferente da habilidade militar ou da competência política.

Em segundo lugar, a estratégia é perigosamente complexa por sua própria natureza. Cada elemento ou dimensão pode afetar todos os outros. A natureza da estratégia é constante ao longo da História, mas seu caráter evolui continuamente com as mudanças na tecnologia, na sociedade e nas ideias políticas. O sucesso na estratégia não é realmente sobre como manter ou assegurar uma posição privilegiada em qualquer uma ou mais das suas dimensões – como a tecnologia, a geografia, ou a liderança –, porque é sempre possível a um inimigo encontrar maneiras de compensar o efeito estratégico de suas potencialidades especiais. Esta é uma razão importante pela qual o domínio da informação em um sentido técnico-tático não pode garantir, de forma confiável, a vitória. O triunfo na guerra não se correlaciona com tecnologia superior, nem com o domínio em qualquer dimensão alegadamente dominante do conflito.

Em terceiro lugar, é extraordinariamente difícil, talvez impossível, treinar e formar os estrategistas. Considere estas palavras de Napoleão Bonaparte:

Táticas, evoluções, artilharia e ciências de engenharia podem ser aprendidas a partir de manuais, como geometria; mas o conhecimento da maior condução da guerra só pode ser adquirido por meio do estudo da história de guerras e batalhas de grandes generais e pela sua própria experiência. Não existem regras concisas e precisas em todos; tudo depende do caráter com que a natureza dotou o general, em suas qualidades eminentes, em suas deficiências, da natureza das tropas, das técnicas ou das armas, do clima e milhares de outras

circunstâncias que tornam singulares cada ocasião (CHANDLER apud NAPOLEÃO, 1987, p.81).

Napoleão estava em posição de saber. Como Aníbal, ele era competente em vencer batalhas, mas falhou catastroficamente como estrategista. Como a Alemanha imperial, a Alemanha nazista e a União Soviética, a França imperial perseguia objetivos políticos que estavam acima das suas possibilidades e dos meios disponíveis. Isso representa uma falha na estratégia.

Os problemas básicos na formação de estrategistas podem ser reduzidos para o fato de que nenhum sistema educacional pode colocar o que a natureza deixa de fora, enquanto a competência extraordinária mostrada pelos políticos ou soldados em ascensão em suas competências particulares não é prova de aptidão para a estratégia. O estrategista tem que ser especialista ao utilizar a ameaça ou o uso da força para fins políticos, não em fins políticos desejáveis ou na habilidade do combate.

Em quarto lugar, devido à estratégia abranger todos os aspectos do instrumento militar (entre outros), bem como muitos elementos da classe política e da sociedade a que serve, inúmeras coisas podem dar errado. Para ilustrar, fontes de atrito que podem prejudicar o desempenho estratégico incluem aquelas familiares ao domínio militar (incompatibilidades entre os níveis de atividades militares e funções especializadas, como operações, logística e produção de armas) e, possivelmente, a mais letal de todas, uma incompatibilidade entre política e capacidades militares. No mundo dos estrategistas, em oposição aos táticos, existe simplesmente muito mais possibilidades de erro.

Finalmente, é fundamental sinalizar fontes sub-reconhecidas de atrito: a vontade, a habilidade e os meios de um inimigo

inteligente e malévolo. Andre Beaufre define estratégia como “a arte da dialética da força ou, mais precisamente, a arte da dialética de duas vontades opostas usando a força para resolver o seu litígio”. Lembra-se o dito de Clausewitz: “A guerra é, portanto, um ato de força para compelir o nosso inimigo a fazer a nossa vontade”. No entanto, é mais fácil teorizar sobre novas formas de predominar do que especular de forma honesta e imaginativa sobre possíveis iniciativas e respostas inimigas.

Gray salienta até a ignorância estratégica de pessoas consideradas práticas e enfatiza o que Clausewitz escreveu: “Deve-se pensar que a política pode fazer exigências da guerra que a guerra poderia não cumprir; mas essa hipótese desafiaria a premissa natural e inevitável de que a política conhece o instrumento que ela pode utilizar”.

O desafio é que, antes de sofrer o julgamento do combate, ninguém realmente sabe quão efetivo será o poder militar. Toda batalha continua a ser única. A capacidade que aparece letalmente eficaz em exercícios em tempo de paz não se traduz automaticamente em um elixir violento para resolver questões políticas. Que as Forças Armadas aparecem letalmente potentes contra um inimigo convencional em guerra aberta poderia revelar-se irrelevante nas áreas urbanas. Em tempos de paz, os militares treinam contra si mesmos e têm de incorporar uma das principais fontes de incerteza em relação à eficácia futura.

É vital reconhecer a potencial tensão em três conjuntos de relações: entre políticos e comandantes, entre comandantes e planejadores, e entre comandantes e teóricos. Os militares profissionais devem simplificar, concentrar-se, decidir e executar. Os políticos, em virtude de seu ofício, percebem ou temem amplas ramificações

da ação, preferem falsificar em vez de focar e gostam de manter suas opções em aberto o maior tempo possível, tomando o mínimo de decisões e tão tarde quanto possível. Embora os comandantes estejam ligados às necessidades operacionais, os planejadores – especialmente se não escolarizados por experiência operacional verdadeira – são capazes de viver em um mundo ordenado onde somente um modelo de eficiência e compromisso é aceitável. O contraste entre teóricos e estrategistas é que os primeiros são competentes na produção de complexidade e avessos às realidades operacionais que tornam as ideias estratégicas prontamente utilizáveis.

Ao fim e ao cabo, Gray cita as muitas razões pelas quais a estratégia é tão difícil de implementar e diz que, para o sucesso estratégico, as forças devem:

- ser coerentes internamente, ou seja, com competência conjunta;
- ter a dimensão quantitativa e proporcionar um efeito estratégico dimensionado para as tarefas definidas pela alta política; e
- ser empregadas coercitivamente em busca de objetivos militares que estejam alinhados aos objetivos políticos.

A competência não pode compensar a insanidade na dialética meios-fins da estratégia. A história militar está repleta de exércitos que ganharam campanhas nas guerras erradas.

Uma vez que o futuro é imprevisível – não colocar fé na frase “futuro previsível” –, devemos usar apenas os ativos que podem ser confiáveis. Especificamente, pretendemos ter um comportamento estratégico em um futuro incerto com base em três fontes de conselhos práticos: a experiência histórica, a regra de ouro da prudência (não ter esperanças de governar os planos) e o senso comum. Podemos educar nosso senso comum lendo história.

Devido ao fato de que o futuro não aconteceu, nossas expectativas em relação a ele são meras especulações e projeções (adivinhações). Historicamente, a projeção guiada propicia um melhor desempenho do que aquele que não conhece nem o passado. No entanto, o planejamento para o futuro, assim como tomar a decisão de combater, é sempre uma aposta.

Deve-se lembrar-se que, para ter sucesso na estratégia, não há necessidade de ser distinto ou mesmo particularmente competente. Tudo o que é necessário é desempenhar-se bem o suficiente para derrotar um inimigo. Você não precisa ganhar elegantemente; você só tem que ganhar.

PROCESSO DECISÓRIO EM CONDIÇÕES DE INCERTEZA

Em um mundo ideal, as decisões são tomadas com base em um ordenamento de todas as alternativas, com escolha, de maneira racional, da alternativa que maximiza a utilidade esperada. É claro que, na vida real, não se tem informação perfeita e não se pode basear as escolhas em estratégias de decisão refletindo racionalidade ilimitada. Em vez disso, o cientista político Herbert Simon demonstrou de forma convincente que as pessoas normalmente possuem informações incertas sobre todas as suas potenciais escolhas alternativas e dispõem apenas de limitada capacidade computacional para determinar a função de utilidade máxima. Para contabilizar esses limites da racionalidade, Simon sugeriu a substituição do objetivo de maximizar uma função pelo conceito mais realista de satisfação. Este conceito denota “resolução de problemas e tomada de decisão que define um nível de aspiração, as buscas até que uma alternativa seja encontrada, que seja satisfatória pelo critério do nível de aspiração, e seleciona essa alternativa”.

Em outras palavras, os indivíduos criam um limite que lhes permite demarcar suas escolhas, aceitando somente as alternativas acima daquele patamar. Além disso, a ordenação não é mais necessária, já que tendem a escolher a primeira alternativa acima do limite (aquela que atenda às necessidades aspiradas). Mas como são determinados esses requisitos? Que processos permitem às pessoas estabelecer os limites de decisão, em primeiro lugar?

Os psicólogos estudaram a forma como os indivíduos tomam decisões na presença de grande incerteza ou de informações incompletas e descobriram que, muitas vezes, eles dependem de atalhos mentais chamados de “heurísticas” para ajudá-los a “reduzir as tarefas complexas de avaliar probabilidades e prever valores a operações mais simples de julgamento”. Heurísticas podem ser consideradas “regras práticas”, suposições, julgamentos intuitivos ou simplesmente senso comum, que são aprendidos e afinados pela experiência. Os principais grupos genéricos de heurísticas são o da disponibilidade, o da representatividade e o da ancoragem e ajuste (BAZERMAN, 1994).

A heurística da disponibilidade é aquela que diz que, com frequência, são avaliadas as chances de ocorrência de um evento pela facilidade com que se consegue lembrar de ocorrências deste evento. Nela, a tendência é basear o julgamento em evidências que vêm à mente com mais facilidade, que estejam disponíveis ou destacadas, como também pelas mais recentes.

A heurística da representatividade é o julgamento por estereótipo, em que as bases do julgamento são modelos mentais de referência. Os decisores avaliam a probabilidade de ocorrência de um evento por meio de sua similaridade aos estereótipos de acontecimentos semelhantes.

A heurística da ancoragem é aquela em que se avalia a chance de um evento pela colocação de uma base (âncora) e se faz um ajuste. Quando as pessoas realizam estimativas, elas tendem a ajustar a sua resposta com base em algum valor inicial disponível, que servirá de âncora. Em situações de incerteza ou ambíguas, um fator trivial pode exercer um profundo efeito sobre a decisão.

O processo de decisão estratégica no ambiente complexo de hoje corresponde a lidar com situações sob condições de incerteza e mudanças rápidas. O papel do estrategista “é exercer influência sobre a volatilidade, gerir a incerteza, simplificar a complexidade e resolver a ambiguidade, todos em condições favoráveis aos interesses do Estado e em conformidade com a orientação política”.

Como resultado, os decisores contarão com as regras heurísticas de decisão, na ausência de experiências anteriores facilmente transferíveis, procedimentos padronizados, regras de engajamento claramente definidas ou cálculos para decisão racional. Qualquer currículo destinado a ensinar estratégia e tomada de decisão estratégica deve não só contar com esses atalhos cognitivos, como também aproveitá-los para aperfeiçoar as habilidades que melhoram a capacidade dos indivíduos de recuperar e empregar rapidamente tais padrões heurísticos de decisão.

CONHECIMENTO CODIFICADO E CONHECIMENTO TÁCITO

O conhecimento pode ser dividido em duas categorias: codificado e tácito. O conhecimento codificado pode ser usado

diretamente no processo decisório. Seus elementos são bem conectados, integrados e compreendidos no contexto: eles possuem significado.

Entretanto, também existe o conhecimento tácito, o qual não se consegue articular bem. Esses elementos consistem de observações e experiências isoladas que não foram devidamente integradas e conectadas com o conhecimento codificado. Eles parecem intuitivamente importantes, mas são como um quebra-cabeça: não se consegue ainda entender claramente seu significado.

Geralmente, é difícil para as pessoas tornar explícito seus construtos pobremente conectados. A fim de aprender, uma pessoa deve relacionar novas experiências a suas estruturas cognitivas existentes. Para articular o conhecimento tácito, é necessário um agente externo para confrontar os sinais, ainda não conectados do conhecimento empírico, com a estrutura de conhecimento existente no grupo mais amplo ou na sociedade. Sobre isto, o psicólogo russo L. S. Vygotsky¹¹ introduziu o termo “zona próxima de desenvolvimento”, o qual descreve o domínio em que os construtos, embora ricos empiricamente, mas desorganizados, interagem com a lógica da razão expressa na linguagem do seu grupo social. Como um resultado desta interação, os pontos fracos da razão espontânea são apoiados pela força da lógica do grupo.

Este processo foi denominado *scaffolding* (estruturação) e consiste em construir conexões entre descobertas (*insights*) isoladas intuitivas e o amplo contexto da compreensão de uma pessoa, isto é, seu conhecimento codificado. Desta forma, o conhecimento tácito pode se tornar parte

11 Ver VYGOTSKY, Lev. *Pensamento e Linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1991. A atuação em um mundo imaginário (cenários) cria uma zona de desenvolvimento próxima. Os cenários funcionam como simuladores para o desenvolvimento da cognição e a decorrente intuição.

da estrutura de conhecimento de um indivíduo ou de uma organização: ele passa a ter significado, torna-se apreensível e enriquece o modelo mental usado para considerar o futuro.

O conhecimento tácito lida com os sinais fracos do ambiente, aqueles eventos observáveis que atingem a consciência porque é possível intuir que eles possuem alguma relevância para a situação enfrentada. A fraqueza dos sinais neste contexto refere-se à inabilidade de dar significado a eles, em contraste com os sinais fortes, cujas implicações potenciais são entendidas de forma clara. As pessoas se sentem diante de um quebra-cabeça ao lidarem com esses sinais fracos no horizonte; elas sentem que eles podem se tornar importantes, mas não têm pistas de “como” e “por quê”.

ARTE E CIÊNCIA

Rigorosamente, estratégia não é nem arte nem ciência. No entanto, em alguns aspectos, tanto é uma como a outra. Como arte, a capacidade de pensar estrategicamente é uma habilidade que pode ser adquirida por meio da experiência, da observação e do estudo. Como ciência, pensar estrategicamente implica a busca sistemática de conhecimentos que envolvem, entre outras coisas, o reconhecimento e a formulação de um problema, a coleta de informações e a formulação e análise de hipóteses alternativas. Estratégia é eminentemente uma atividade mental.

Alguns anos atrás, Kenichi Ohmae, em seu trabalho seminal intitulado *A mente do estrategista*, afirmou: “Estratégias de negócios exitosas não resultam da análise rigorosa, mas de um estado particular

da mente¹²”. Ele vai mais além em seu raciocínio e alega:

Na mente de um estrategista, a descoberta (*insight*) e uma conseqüente movimentação para a realização (...) estimula um processo de pensamento, que é basicamente mais criativo e intuitivo do que racional. Os estrategistas não rejeitam análise. Na verdade, eles dificilmente podem fazer alguma coisa sem ela. Mas eles a usam apenas para estimular os processos criativos, para testar as ideias que surgem, para solucionar as implicações estratégicas, ou para assegurar a execução bem-sucedida do alto potencial de ideias “selvagens” que, de outra forma, não poderiam ser implementadas adequadamente (OHMAE, 1982, p.4).

Da citação acima, uma pessoa pode inferir que estrategistas nascem feitos e não podem ser feitos. Sobre esta possibilidade, Ohmae comenta:

Existem maneiras pelas quais a mente do estrategista pode ser reproduzida ou simulada por pessoas que não possuem um talento inato para a estratégia (...) existem certos conceitos específicos e abordagens que ajudam a qualquer um a desenvolver aquele tipo de mentalidade que pode lidar com ideias estratégicas superiores (OHMAE, 1982, p.5).

ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Diferentemente da vitória apregoada como fim na estratégia militar, a estratégia

12 OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Japanese Art of Business*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1982, p. 4.

empresarial tem como objetivo/fim o lucro, a sobrevivência ou uma parte do mercado. O conflito no ambiente empresarial traduz-se em competição ou concorrência sem a manifestação da força ou violência.

No entanto, as empresas se apropriaram de vários termos militares, fruto da configuração altamente competitiva em uma parcela do ambiente empresarial – “aliar-se”, “causar danos”, “ocupar espaços” e “conquistar posições inimigas” (MOTTA, 1997).

O conceito de estratégia não possui, na literatura gerencial e empresarial, nenhuma definição universalmente aceita. Logo, o termo pode ser considerado polissêmico. As várias definições a seguir denotam a diversidade do conceito de estratégia:

Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação 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, GUTH, 1965).

Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ANSOFF, 1965).

Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objetivos e ações a serem tomados para atingir esses objetivos (KATZ, 1970)

Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para

atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos (STEINER; MEINER, 1977).

Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente (HOLFER; SCHANDEL, 1978).

Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980).

Estratégia é um plano unificado, global e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborada para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos (JAUCH E GLUECK, 1980).

Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente (QUINN, 1980).

Estratégia é o conjunto de decisões para ações relativas às escolhas dos meios e à articulação de recursos com vistas a atingir um objetivo (THIETART, 1984).

Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa (MARTINET, 1984).

Estratégia é o problema da alocação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa (RAMANANTSOA, 1984).

Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente (MINTZBERG, 1988).

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 E MAJLUF, 1988).

Entre as convergências, podem ser assinaladas as seguintes:

– Todas as definições relacionam a organização ao meio envolvente (ambiente), evidenciando que este representa um condicionante para as atividades daquela. A relação entre a organização e o seu meio ambiente é que dá sentido ao conceito de estratégia. Neste ponto fica ressaltada a dialética das inteligências, pois aquele que conhecer mais a si mesmo e o seu entorno terá maior probabilidade de ter sucesso.

– A importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e o decorrente papel exercido pelos responsáveis na concepção e elaboração destas decisões.

– As estratégias podem ser estabelecidas na estrutura da organização ou no campo das atividades específicas desenvolvidas dentro dela (NICOLAU, 2001).

Quanto às divergências, ficam explícitas algumas diferenças no âmbito do conteúdo do conceito. Uma vertente exclui a escolha dos fins pertencente ao domínio político, no mais alto nível, e dos planos detalhados para atingi-los. A outra vertente considera os objetivos

inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com o propósito de alcançá-los. Também fica nítida a diversidade de aspectos enfatizados pelos autores (*op. cit.*).

Três aspectos importantes são ressaltados. Primeiro, a ambiência da estratégia pressupõe a dialética das inteligências. A busca do conhecimento de si e do ambiente é fundamental para estabelecer os caminhos e formas mais efetivas para priorizar e apropriar os meios na busca dos fins. Segundo, a estratégia diz respeito ao tempo futuro e, portanto, tem que lidar com incertezas. Por último, a estratégia é um conjunto de processos integrados e coerentes que tratam da definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los.

A busca do conhecimento de si e do ambiente é fundamental para estabelecer formas para priorizar e apropriar meios na busca dos fins

A ESTRATÉGIA PARA MINTZBERG

Para Mintzberg (2000), a estratégia tem cinco definições e dez escolas.¹³

A estratégia pode ser entendida como: plano, padrão, posição, perspectiva ou manobra (os 5 P)¹⁴.

Como plano, a estratégia é entendida como sendo uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, algo intencional e planejado, por meio do qual se buscam objetivos predeterminados (olhar para frente).

Como padrão, a estratégia é um modelo que apresenta consistência no comportamento ao longo do tempo. Quando um determinado curso de ação traz resultados

13 A classificação em escolas prioriza o processo de formulação estratégica.

14 Os 5P: *Plan* (Plano), *Pattern* (Padrão), *Position* (Posição), *Perspective* (Perspectiva) e *Ploy* (Pretexto, trama ou manobra).

positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento (olhar para o comportamento passado).

Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão são emergentes, surgindo sem intenção.

Na estratégia como posição, a organização busca na indústria ou no negócio em que atua um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro deste setor. Reflete como a organização ou empresa é percebida externamente, pelo ambiente.

A estratégia como perspectiva refere-se ao modo como a organização se percebe diante do mercado. Têm relação com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização.

A estratégia como pretexto ou manobra pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem, falsa ou não, aos concorrentes.

Se as definições refletem os possíveis significados da estratégia, as escolas expressam os diferentes pontos de vista da prática gerencial, do processo de formular estratégia. Cada escola reflete uma perspectiva limitada, mas possui uma vantagem, pois aguça os demais sentidos para as sutilezas que podem escapar àqueles que enxergam com clareza o todo. As escolas, juntamente com o adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão relacionadas a seguir.

A escola do *design* representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Ela propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A primeira, revelando forças e fraquezas; a

segunda, as ameaças e oportunidades no ambiente (matriz SWOT).

As premissas da escola do *design* são as seguintes:

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.

- Apenas existe um estrategista, e este é o executivo que se senta no cume da pirâmide organizacional¹⁵.

- O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal.

- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual.

- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.

- Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples.

- Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

A escola do planejamento também é prescritiva e parte de uma elaborada sequência de etapas – produza cada um dos componentes conforme o especificado, monte-os de acordo com os desenhos e o produto final (estratégia) estará pronto. Em outras palavras, a análise forneceria a síntese. A ênfase na decomposição e na formalização significa que as atividades mais operacionais recebem atenção, especialmente a programação e o orçamento.

Suas premissas são:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por listas de verificação (*checklists*) e apoiada por técnicos.

15 Geralmente o *Chief Executive Officer* – CEO (diretor executivo ou diretor-geral) é a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade numa organização.

– A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

– As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Uma hierarquia de procedimentos baseia-se na hipótese de que, se cada componente for produzido como especificado e montado na ordem prescrita, um produto integrado será gerado no final da linha. É o modelo meios-fins, segundo a noção racional de que um problema pode ser solucionado pela partição racional do seu conjunto em termos de meios e fins segundo uma hierarquia. Mas isto não é totalmente verdadeiro. Estratégias não podem ser criadas pela mesma lógica que orienta a montagem de automóveis. Além disso, o planejador, principalmente aquele que se coloca em níveis elevados, deve estar consciente de que as informações são muito agregadas, tais como informações estatísticas, sob a premissa de que nada é perdido no processo de agregação.

Ao se reduzir a teoria a ações mecânicas sistematicamente desencadeadas, acaba-se por transformar uma atividade cognitiva em um mero processo mecânico. Desta forma, as soluções encontradas são apenas extrapolações diferenciadas ou diversificadas de padrões já existentes que procuram adequar elementos internos (forças e fraquezas) aos arranjos possíveis com fatores externos do ambiente (ameaças e oportunidades).

A escola do posicionamento, tal qual as duas escolas que a precederam, vê a formação de estratégia como um processo controlado e consciente (prescritivo), que produzia estratégias deliberadas comple-

tamente desenvolvidas, a serem explicitadas antes da sua execução formal. Mas, na escola do posicionamento, o processo se concentra mais nos cálculos, na seleção de posições estratégicas genéricas. O maior expoente da escola do posicionamento é Michael Porter.

Porter (1980) destaca a vantagem competitiva, que visa estabelecer uma posição de lucratividade sustentável em uma determinada indústria, que vem a ser a arena competitiva onde as forças distintas atuam. A ideia principal é que uma empresa que obtém retornos superiores dentro de sua indústria tem vantagem competitiva sobre os concorrentes.

A vantagem competitiva deve ser entendida observando-se o todo da empresa e suas partes. Logo, deve-se entender a empresa como um conjunto de atividades funcionais, identificar as atividades de relevância estratégica e avaliar a contribuição de cada atividade ou conjunto de atividades da empresa para determinar a posição relativa de custos e para criar a base para diferenciação. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios pelos quais está buscando chegar lá.

Porter adota regras e leis com pretensões universais (axiomas) para a tomada de decisão e a conduta das instituições e organizações. Para ele, o posicionamento no mercado é a meta; logo, sob seu ponto de vista, as estratégias se reduzem à liderança de custo, à diferenciação e ao enfoque. Internamente, Porter propõe o conceito de cadeia de valor. Este conceito preconiza a identificação clara de todas as atividades da empresa e a garantia de que somente as atividades de valor persistam.

A abordagem do posicionamento é estreita, pois é orientada para o econômico, o quantificável, em oposição ao social e ao político. Ao mesmo tempo,

o posicionamento se inclina no sentido das condições externas, em especial da indústria e da concorrência, em detrimento das capacidades internas.

Porter é adepto da escola prescritiva e de estratégias deliberadas, genéricas e duradouras. Sua visão, baseada na lógica do posicionamento, é de que a estratégia existe porque ela é baseada e vinculada ao espectro da tomada de decisão. Em seu conteúdo implícito, fica a mensagem de que há uma melhor forma de dirigir as empresas, sem levar em consideração as incertezas do futuro e a instabilidade do ambiente, em uma visão muito determinística.

A escola do empreendedorismo focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único e enfatiza o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma noção de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. Esta visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. A visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. Isto a deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-la às suas experiências, e também sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso da ação.

Na escola cognitiva, a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Assim, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. A informação vinda do exterior passa através de filtros, antes

de ser codificada pelos mapas cognitivos, de onde vão nascer as interpretações do mundo exterior, que irá existir apenas nesta mente. Em outras palavras, o mundo pode ser modelado e construído de várias formas, dependendo apenas da maneira como é interpretado. Um rico repertório de molduras, visões alternativas do seu mundo (cenários), impede os decisores de serem aprisionados por uma delas.

A escola do aprendizado sustenta que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Também alega que as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela. A formulação de estratégias é vinculada ao incrementalismo lógico, como explicado abaixo:

[...] a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ações entre os membros chave da equipe gerencial. Nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam “pró-ativamente” essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes [...] (QUINN, 1980, p. 15).

A escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses dentro da organização. As estratégias que resultam desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. O poder micro (no interior das organizações) vê a formação de estratégias como a in-

teração, por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Na escola cultural, a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou as capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Enquanto as outras escolas veem o ambiente como fator, a escola ambiental o vê como ator. O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização assume um caráter passivo diante das demandas e imposições do ambiente, o que reduz a formação de estratégias a um processo de espelhamento, reativo ao que ocorre “lá fora”. A escola ambiental provém da “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Assim, por exemplo, em ambientes mais estáveis, mais formalizadas são as estruturas internas. Um grupo de teóricos da organização, que se autodenominou “ecologistas de população”, postulou que as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos: a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era eli-

minada. Outros teóricos afirmavam que as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduziavam a opção estratégica, mas não a eliminavam.

A escola da configuração vê a organização como configuração – agrupamentos de características e comportamentos – e integra as reivindicações das outras escolas – cada configuração, de fato, no seu lugar próprio. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica. Ademais, cada uma das configurações descritas por esta escola suportaria um modo diferente de estratégia a ser seguida, portanto o entendimento de sua configuração organizacional seria o ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa. A escola da configuração baseia-se nas seguintes premissas:

– Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

– Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.

– Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

– Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecendo, periodicamente, a necessi-

dade de transformação e sendo capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

– Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual/planejamento formal, análise sistemática/visão estratégica ou aprendizado cooperativo, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.

COMO SE APRENDE E SE ENSINA ESTRATÉGIA – ALGUMAS IDEIAS

A prática da estratégia é o maior desafio que confronta os líderes militares em qualquer parte do mundo. Logo, como os estudantes aprendem estratégia é uma questão séria para a profissão militar.

Sun Tzu alertou a todos tanto para prestarem atenção aos seus planos (regras) como buscar a vitória da situação por meio da compreensão das forças mutuamente reprodutivas de *cheng* (normal ou direta) e *ch'i* (extraordinária ou indireta).

Clausewitz¹⁶ segue um caminho similar, reconhecendo, em sua análise sobre a guerra e a estratégia, que a ciência é conhecimento e a arte é uma habilidade criativa, mas sem colocar a guerra em qualquer desses domínios; porém a identifica como

Tanto a guerra como a estratégia, embora ambidestras, com conteúdos da ciência e da arte, são fenômenos do domínio social e político

parte da existência social do homem. Fica claro que tanto a guerra como a estratégia, embora ambidestras, com conteúdos da ciência e da arte, são, acima de tudo, fenômenos do domínio social e político.

Visão do Army War College

A Escola de Altos Estudos do Exército norte-americano (US Army War College–USAWC) define arte estratégica como sendo a hábil formulação, coordenação e aplicação de meios (*means*), maneiras (*ways*) e fins (*ends*) para promover e defender os interesses nacionais.

Ressalta que, para ser um mestre na arte estratégica, deve-se ter o domínio de três funções: liderança estratégica, liderança

teórico-estratégica e prática estratégica. A primeira função está centrada nas habilidades de prover visão e foco, capitalizar as habilidades de comando e liderança dos pares e inspirar pessoas a pensar e agir.

A segunda baseia-se nas habilidades de estudo da história da guerra: de derivar descobertas relevantes, formular teorias e conceitos estratégicos, integrar estes com os elementos de poder e de estratégias nacionais e ensinar e orientar tudo o que se relaciona à arte estratégica.

A terceira está centrada nas habilidades de compreender profundamente os níveis de decisão da guerra e suas relações com a estratégia, de desenvolver e executar planos estratégicos derivados das diretrizes

16 De acordo com Clausewitz, a estratégia é o uso das batalhas para alcançar o propósito político da guerra. *Strategy, the use of engagements for the object of war* (Livro 2, Capítulo 1 – Classificações da Arte da Guerra do livro *Da Guerra*. HOWARD, Michael e PARET, Peter. Princeton University Press, 1984).

conjuntas e interações e de empregar a força e outros aspectos militares e não militares na busca de objetivos comuns.

Cada uma dessas funções requer habilidades e competências distintas, mas elas também compartilham algumas que são comuns. Ao passo que o mestre é competente nas três, na prática, diferentes personalidades, posições e ambientes podem tornar dominante uma função. A Figura 1 retrata fielmente a ideia:



Figura 1 – As três funções do detentor da arte estratégica



Figura 2 – Síntese das premissas do construto teórico ensinado no USAWC

No que tange à pergunta “O que deve ser ensinado?” o USAWC provê como resposta inicial uma abordagem científica – aquela que envolve teoria, processos e modelos. Justifica alegando que a noção de uma ciência de estratégia sugere que se pode estudar a formulação de estratégia, teorizar sobre ela e melhorar o desempenho pela melhor compreensão dos processos envolvidos. Recorre a Clausewitz, o qual articulou o seguinte raciocínio a propósito da ciência

em relação à estratégia: “... esses princípios e regras intencionam prover o pensador de um quadro de referência”. Uma síntese da teoria que vem sendo ensinada na USAWC pode ser vista na Figura 2. Como base da teoria, são citadas as obras *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu; *Da Guerra*, de Clausewitz; e *Estratégia Moderna*, de Colin Gray,

além de outros trabalhos clássicos e contemporâneos, os quais disciplinam o pensamento estratégico e são a base para o aprofundamento e a discussão de estratégia.

O modelo de formulação estratégica é o que se segue na Figura 3 e se integra ao contexto do ambiente estratégico e da formulação de política:

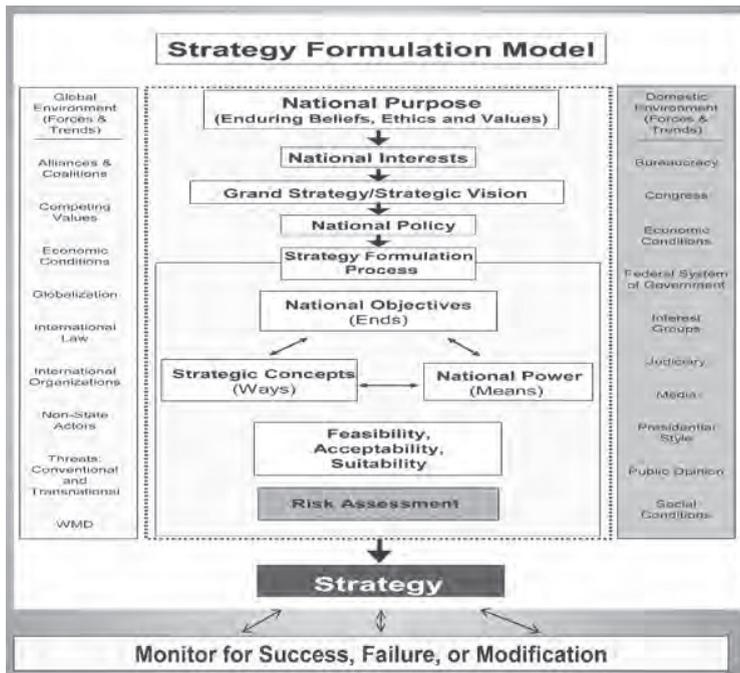


Figura 3 – Modelo de formulação da Estratégia

No que tange à arte da estratégia, o USAWC recorre novamente a Clausewitz, que a define como sendo

a habilidade de perceber o que é importante (fatores estratégicos) e agir em relação a isto de forma apropriada. Esta habilidade somente pode ser atingida por um talento especial, por meio de reflexão, estudo e pensamento: um instinto intelectual que extrai a essência do fenômeno da vida, como uma abelha suga o mel da flor (CLAUSEWITZ, 1976, P.140).

Ao fim e ao cabo, o estudo¹⁷ de William Duggan argumenta que a intuição estratégica constitui a arte estratégica, cujo conceito é distinto da intuição ordinária

(presentimento) e da intuição pericial (julgamento de um perito, de um *expert*). Ela requer uma mente preparada que entenda a profissão e que estudou os dados em relação às questões ou aos tópicos estratégicos (trabalho perseverante). Também se requer um considerável espaço de tempo para a compreensão do relacionamento das questões estratégicas em relação ao seu propósito, resultados desejados e objetivos (julgamento) bem como para liberar a mente para aceitar novas maneiras de pensamento e relações (jogo). Se essas três atividades são realizadas ao mesmo tempo, o cérebro extrai algo novo dos dados e produz uma estratégia – a descoberta que distingue o gênio estratégico. O conceito é exposto na Figura 4.

17 William Duggan, disponível em: <http://cup.columbia.edu/book/978-0-231-14268-7/strategic-intuition/excerpt>.

Strategic Intuition (Art in Strategic Leadership)

Strategic intuition is the ability to see what is important in a strategic situation and how to act on it to advance one's own national interests. It is the "art" of strategy and leadership at the strategic level. Clausewitz refers to it as "coup d'oeil."

Strategic intuition according to Clausewitz results from study of "examples from history," [professional study and situational awareness], presence of mind [free the mind from preconceptions], the actual insight [coup d'oeil], and the right action in regard to the insight.

SI = Education, knowledge, and experience + open mind + insight + action.

Figura 4 – Conceito de Intuição Estratégica

Hilary Austen Johnson aborda a arte estratégica como sendo emergente baseada na habilidade do indivíduo de estruturar o conhecimento pessoal de tal maneira que o conhecimento codificado esteja aberto à originalidade e gere um novo conhecimento. No seu modelo, o domínio da arte interessa-se por reconhecimento, efetividade, competência, propósito e foco. A originalidade referencia-se à percepção, criatividade, inovação, flexibilidade e abertura. Na arte verdadeira, esses dois componentes – domínio da arte e originalidade – se integram em um equilíbrio dinâmico.

Ela argumenta que o conhecimento pessoal deve ser estruturado em três níveis para permitir a emergência da arte: o conhecimento direcional é aquele que se interessa por identidade e motivação; o conhecimento conceitual, por compreensão e organização; o conhecimento experimental (derivado da experiência), por sensibilidade e competência. Esses conhecimentos estão inter-relacionados. O conhecimento direcional dirige o conhecimento conceitual, o qual, por sua vez, guia o conhecimento experimental.

Ao mesmo tempo, o conhecimento experimental informa o conhecimento conceitual, o qual informa o conhecimento direcional.

O USAWC reconhece a dualidade da estratégia no que tange ao ensino, e seu currículo é uma prova disso. O compromisso com o componente "arte da estratégia" é derivado do estudo de História, estudos de caso, estudos de estratégias correntes e passadas, estudos regionais, exercícios, viagens de estudo e outras práticas. No

modelo citado acima, a arte corresponde ao conhecimento experimental. A ciência se expressa por processos, métodos e ferramentas, cuja ênfase é o conhecimento direcional profissional e onde a causa e o efeito reinam.

Em uma abordagem sobre as responsabilidades dos corpos docente e discente, algumas observações são pedagógicas e úteis. O USAWC confere o título de centro de gravidade ao Corpo Docente, "o núcleo de todo o poder e movimento, do qual toda escola depende". Enuncia três grandes responsabilidades dos docentes na abordagem dos estudos estratégicos. A primeira enfatiza a natureza multidisciplinar da estratégia e o decorrente preparo em todas as disciplinas. A segunda realça a necessidade de cada professor agregar sua *expertise* ao currículo e aos processos de desenvolvimento de aprendizagem, contribuindo, assim, para a forma e o conteúdo das lições e dos cursos. A terceira evidencia que os educadores documentam que os estudantes possuem preferências nos estilos de aprendizagem e que, por isso, os docentes devem ser adaptáveis aos

vários estilos de ensino e de facilitação para corresponder às expectativas de cada estudante.

Em continuidade, é dito que o estudante adulto está mais predisposto à aprendizagem quando sua relevância é exposta de forma clara. Impossibilitados de predizer exatamente o que os estudantes irão confrontar nas suas carreiras futuras, mas sabendo a natureza e o escopo das responsabilidades, o USAWC os prepara para a volatilidade, a incerteza e a ambiguidade do nível estratégico de forma que possam influenciar e gerenciar as circunstâncias específicas do ambiente futuro.

São enunciadas cinco grandes responsabilidades dos estudantes: 1) a aceitação de que devem ter a compreensão de suas profissões e buscar o conhecimento, as habilidades e competências para o exercício de suas futuras funções; 2) o compromisso individual de se preparar adequadamente e participar ativamente nos seminários de aprendizagem, revendo os aspectos principais como necessários nas leituras obrigatórias e complementares, bem como praticando a aplicação dos conhecimentos como o currículo indica; 3) a responsabilidade coletiva pelo ambiente de aprendizagem, em que a liberdade acadêmica deve prevalecer e o debate ser estimulado para que a verdade possa emergir da crítica aberta e construtiva, pois só assim todos ensinam a todos; 4) a responsabilidade de refletir sobre as lições, o curso e o currículo de forma a produzir uma significativa crítica; e 5) a aceitação da responsabilidade de continuar estudando e aprendendo sobre a profissão de forma a refinar a habilidade de pensar e agir no nível estratégico.

Visão do Naval War College (NWC)

Na abordagem de Bradford A. Lee no artigo “Teaching Strategy: A Scenic view from Newport”¹⁸ sobressaem passagens interessantes.

Na década de 1970, o presidente do NWC, Almirante Stansfield Turner, reinseriu o estudo amplo da experiência histórica, agregando a leitura obrigatória das grandes obras escritas no passado sobre a guerra e a estratégia, e também instituiu no Departamento de Política e Estratégia o sistema tutorial da educação liberal que ele encontrara em Oxford. O propósito principal desta mudança foi o desenvolvimento profissional dos oficiais de modo a habilitá-los a realizar escolhas estratégicas sábias e a solucionar problemas estratégicos árduos.

A intenção era a preparação dos oficiais-alunos para posições de liderança, em que as decisões tomadas têm consequências estratégicas, para o bem ou para o mal. Como requisitos, o almirante visualizou a necessidade de poderes de julgamento de grande perspectiva que permita ver além do aqui e agora, necessidade de ferramentas de análise mais profundas do que exige a sabedoria convencional, os dogmas doutrinários e os chavões que giram em torno deles. Ele realçou que não era suficiente a escolha da melhor linha de ação em uma dada situação. Também é necessário para eles convencer os outros da sabedoria do que eles propõem. Assim, o propósito secundário é o desenvolvimento dos poderes de persuasão. Isto significa comunicar de forma efetiva, tanto na expressão oral como escrita.

O sistema de educação profissional militar conjunto¹⁹ atual no NWC se

18 Teaching Strategy: Challenge and Response. Strategic Studies Institute, US Army War College, 2010, 354 p. Disponível em: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/PUB976.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

19 *Joint Professional Military Education* (JPME).

distingue dos demais de duas maneiras. Nos seminários, considerada a parte mais severa do curso, para cada grupo de alunos (até 14) existe uma equipe com dois moderadores, um acadêmico civil e um militar da ativa. O corpo docente da escola ensina tanto para o Curso de Nível Intermediário (*Intermediate Level Course*) como para o Curso de Alto Nível (*Senior Level Course*).

O Curso Intermediário, denominado “Estratégia e Guerra”, está inclinado à interface entre o nível estratégico e o nível operacional. Neste curso, a definição de estratégia, parafraseando Clausewitz, é o uso de operações para o propósito político da guerra sob consideração. A cada semana uma guerra é considerada, cada uma com um diferente propósito político. Relembra-se sempre aos alunos que as operações e a estratégia devem estar alinhadas com a política.

O Curso de Alto Nível, denominado “Estratégia e Política”, dá mais atenção aos instrumentos de poder e dimensões não militares da guerra do que o Curso Intermediário e também apresenta estudos de casos individuais que abordam mais de um tipo de guerra e se estendem ao longo de várias décadas, para que se possa incorporar plenamente os períodos pré-guerra, pós-guerra e entreguerras no curso, assim como a própria guerra continua a ser o foco central. A definição de estratégia, neste curso, é “o uso da guerra para o propósito do sucesso político de longo prazo na arena internacional”, e a perspectiva sobre a política torna-se bastante complexa.

Nos cursos, prevalece a liberdade acadêmica, considerado princípio vital e indicador de renovação no NWC. Os três principais “auxiliares de aprendizagem”, que, juntos, constituem a abordagem diferenciada para o ensino da estratégia são: 1) os temas do curso; 2) os teóricos

clássicos; e 3) estudos de casos das épocas antiga, moderna e contemporânea.

Os temas do curso são em número de 11, sendo sete atinentes ao processo de alinhamento da estratégia e política e quatro dizendo respeito ao ambiente internacional. Os temas do processo convidam os líderes estratégicos do futuro a pensar por meio de ciclos totais de guerra e paz em um determinado tempo e em um caso considerado, ao passo que os temas do ambiente relembram a eles que a propriedade das escolhas estratégicas e a efetividade da execução dessas escolhas dependem fundamentalmente dos contextos múltiplos nos quais os líderes irão operar.

Em síntese, apresentam-se os temas abaixo:

– “Alinhamento entre a Estratégia e a Política: o processo”

O inter-relacionamento da política, estratégia e operações

A decisão de ir à guerra

Inteligência, estimativas e planos,

Os instrumentos do Poder Nacional

Interação, adaptação e reestimativas

Término da guerra

Ganhando a paz e preparando a guerra

– “Alinhamento da Estratégia com a Política: o ambiente”

A dimensão internacional da estratégia

A dimensão material da estratégia

A dimensão institucional da estratégia

As dimensões cultural e social da estratégia

Os teóricos clássicos fundamentam-se, essencialmente, nos escritos de Sun Tzu e Clausewitz, respectivamente *A Arte da Guerra* e *Da Guerra*.

De Clausewitz se extrai o seu método mais importante: a análise crítica. Este método faz com que os alunos realizem a análise contrafactual de estratégias alternativas ao serem examinados os casos de estratégias reais que não alcançam o re-

sultado político desejado. Tal reviravolta contrafactual seria uma luxação dolorosa para a maioria dos historiadores do mundo acadêmico, mas é um importante exercício vicário para futuros tomadores de decisão do mundo real. Guiados pela exposição deste método, os oficiais aprendem a pensar por meio das cadeias de causa e efeito que podem conectar meios militares a fins políticos; chegam a uma apreciação mais madura sobre o que faz sentido em um nível inferior e pode não fazer sentido em um nível superior de guerra; veem que quanto mais elevado forem os fins, maior o número de meios pelos quais eles podem ser alcançados; e levam em conta a visão realista de que, na guerra, toda ação visa ao sucesso provável, em vez da certeza do sucesso.

Também se extraem de Clausewitz algumas ideias substantivas básicas e conceitos descritivos importantes. Sua ênfase sobre a guerra como continuação da política “com a adição de outros meios” é a inspiração para o primeiro tema do curso. Sua admoestação que ambos, os estadistas e os comandantes, devem se esforçar para antecipar o caráter da guerra em que eles estão embarcando informa um ponto central da terceira temática do curso e influencia a maneira em que se pode classificar os tipos de guerras que cobrimos nos estudos de caso. Sua descrição da guerra como o “reino da névoa” (*fog of war*), fricção, incerteza e acaso continua bastante válida no século XXI. No conceito da trindade, sobressai que a guerra real é composta pelos seguintes elementos: primordial violência, ódio e inimizade, vistos como uma força natural cega; interação do acaso e da probabilidade, em cujo domínio o espírito criativo tem liberdade de vagar; e seu elemento de subordinação, como um instrumento da política, que a torna sujeita exclusivamente à razão.

Como um contrapeso intelectual para Clausewitz, o Corpo Docente também aponta aos alunos as noções prescritivas de Sun Tzu. Sua exortação de conhecer o inimigo e conhecer a si mesmo é transformada em um elaborado processo de avaliação. As prescrições de que a melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo e que a segunda melhor é atacar a aliança do inimigo são analisadas pelas capacidades criativas dos alunos.

De Mahan e Corbett são derivadas as principais missões do Poder Naval: o engajamento das esquadras para obter o comando do mar; projeção de poder do mar para terra; e a guerra econômica via interdição das linhas de comunicações marítimas (LCM).

No que tange ao poder aéreo, são estudados Giulio Douhet e John Warden.

Os estudos de caso, a terceira forma de ajuda à aprendizagem do Curso de Política e Estratégia, ocupam a maior parte do programa. São realizados, ao longo do curso, dez estudos de caso. O primeiro é sobre a Guerra do Peloponeso. Outros seis estudos de caso abrangem dois séculos, desde a década de 1770 até a década de 1970. Os três estudos de caso finais lidam com problemas estratégicos existentes para os EUA e seus parceiros de coalizão: as guerras no Iraque entre 1990-2010; as guerras que ameaçaram a entrar em erupção sobre a proliferação de armas nucleares, a partir de China, Índia e Paquistão, Coreia do Norte e Irã; e a guerra global contra os jihadistas revolucionários, que remonta há mais de três décadas e segue até o presente.

Os estudos de caso se enquadram nos seguintes modelos:

- guerras globais e objetivos políticos ilimitados, guerras em vários teatros, longas e de coalizão;
- guerras regionais e objetivos políticos limitados, um ou dois teatros de

operações contíguas, raramente longas, com um lado isolado e outros atores a ponto de realizarem uma intervenção; e

– insurgências – atores não estatais buscando derrubar ou se separar do regime político vigente e formar um novo Estado ou uma entidade política mais amorfa.

A essência política das guerras globais reside nos aspectos de quem dominará a distribuição de poder e definirá as normas do sistema internacional em que os atores principais buscam avançar seus interesses. A essência política da guerra regional é sobre quem controlará pedaços de território em uma dada região. A essência política das insurgências trata da natureza e extensão de um sistema político nacional ou imperial.

É esperado que os alunos compreendam o panorama de cada caso e consigam discernir seus padrões e pontos de inflexão, bem como construam pontes intelectuais para outros casos.

CONCLUSÃO

Por meio da etimologia do termo estratégia, foi possível compreender a variedade de significados e dialéticas que ela envolve. A estratégia está focada no futuro, mas as decisões são presentes no sentido de mobilizar recursos para edificar meios para obter os fins que a direção política hierarquiza ou enumera. Ao mesmo tempo, o ambiente é de competição e de conflito, e a incerteza e a mudança o permeiam. A estratégia é dual; é arte e é ciência; é processo e é produto.

A grande estratégia está ligada à política nacional, já que leva em conta todas as expressões do Poder Nacional para assegurar os interesses e objetivos da nação. Ela se horizontaliza pelos vários campos em que se divide como o político, o econômico, o militar, o psicossocial e o

científico-tecnológico e se verticaliza no sentido dos subsetores e compartimentos, como, por exemplo, a estratégia militar em estratégia terrestre, espacial e naval.

A estratégia militar não é a ciência da vitória, mas sim a ameaça ou aplicação do uso da força para alcançar o propósito político. Portanto, os planos nos diversos níveis de decisão devem estar alinhados de forma a dar sentido e coerência à ação que se manifesta no combate.

A estratégia é difícil porque:

- não basta vencer as batalhas apenas, mas também gerar o estado final desejado;
- é complexa pela própria natureza;
- não há regra para treinar ou formar estrategistas;
- é multidisciplinar, havendo maior possibilidade de erros; e
- é relacional, e o competidor ou inimigo é uma força viva e criativa.

O processo de decisão estratégica no ambiente complexo de hoje corresponde a lidar com situações sob condições de incerteza e mudanças rápidas. O papel do estrategista é exercer influência sobre a volatilidade, gerir a incerteza, simplificar a complexidade e resolver a ambiguidade, todos em condições favoráveis aos interesses do Estado e em conformidade com a orientação política.

Rigorosamente, estratégia não é nem arte nem ciência. No entanto, em alguns aspectos, tanto é uma como a outra. Como arte, a capacidade de pensar estrategicamente é uma habilidade que pode ser adquirida por meio da experiência, da observação e do estudo. Como ciência, pensar estrategicamente implica a busca sistemática de conhecimentos que envolvam, entre outras coisas, o reconhecimento e a formulação de um problema, a coleta de informações e a formulação e análise de hipóteses alternativas. Estratégia é eminentemente uma atividade mental.

Para Mintzberg, a estratégia pode ser entendida como: plano, padrão, posição, perspectiva ou manobra. Como plano, é entendida como sendo uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro. Como padrão, é um modelo que apresenta consistência no comportamento ao longo do tempo. Se, como plano, as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão são emergentes, surgindo sem intenção. Na estratégia como posição, a organização busca, na indústria ou no negócio em que atua, uma vantagem competitiva. A estratégia como perspectiva refere-se ao modo como a organização se percebe diante do ambiente e a si mesma. A estratégia como manobra pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem, falsa ou não, aos concorrentes.

A meu juízo, a estratégia pode ser a integral parcial ou total dos 5P de Mintzberg. A estratégia, assim como a guerra, embora possua conteúdo de ciência e arte, é, acima de tudo, um fenômeno do domínio social e político. A prática da estratégia é o maior desafio que confronta

os líderes civis e militares. Para ser um mestre na arte estratégica, deve-se ter o domínio de três funções: liderança estratégica, liderança teórico-estratégica e prática estratégica. A primeira função está centrada nas habilidades de prover visão e foco, capitalizar as habilidades de comando e liderança dos pares e inspirar pessoas a pensar e agir. A segunda baseia-se nas habilidades de estudo da história da guerra, de derivar descobertas relevantes, de formular teorias e conceitos estratégicos, de integrar estes com os elementos do poder e de estratégias nacionais e de ensinar e orientar tudo o que se relaciona à arte estratégica. A terceira está centrada nas habilidades de compreender profundamente os níveis de decisão da guerra e suas relações com a estratégia; de desenvolver e executar planos estratégicos derivados das diretrizes conjuntas e interagências; e de empregar a força e outros aspectos militares e não militares na busca de objetivos comuns.

Assim, espera-se ter desmascarado e desnudado a estratégia.

Para ser um mestre na arte estratégica deve-se dominar três funções: lideranças estratégica e teórico-estratégica e prática estratégica

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ARTES MILITARES>; Estratégia;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1970.
- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977 (Trad. ed. 1965).
- BAZERMAN, Max H. *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

- CAEMMERER, Rudolf. *The Development of Strategic Science During the 19th Century*. Tradução de Karl von Donat. Londres: Hugh Rees, 1905.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, David G. *The Military Maxims of Napoleon*, New York: Macmillan, 1987.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. *On War*. Tradução: Michael Howard e Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.
- CLAUSEWITZ, Carl V. *Da Guerra*. Tradução de Michael Howard e Peter Paret (inglês) e tradução de Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle (português). Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 1999.
- COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Tratado de Estratégia, Volume I*. Tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2006.
- HAX, A.C; MAJLUF, N. S. “The concept of strategy and strategy formation process”. *Interfaces*, vol.18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- HOFER, C.W; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. New York: West Publishing Company, 1978.
- JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 5ª ed., 1988.
- KATZ, R.L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- KILIAN, Rudibert Jr. “A Guerra de Manobra nos Diversos Níveis de Condução”. *O Anfíbio*. Ano XXV, n. 24., 2005.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K.R.; e GUTH; W.D. *Business Policy, Text and Cases*. Illinois: Irwin, 1965.
- LIDDEL HART, B.H. *Strategy*. New York: Praeger, 1967.
- MARTINET, A.C. *Management Stratégique: Organisation et Politique*. New York: McGraw-Hill, 1984.
- MINTZBERG, Henry et. al. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NICOLAU, Isabel. *O Conceito de Estratégia*. ISCTE. Lisboa, 2001.
- OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Japanese Art of Business*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1982.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980, trad. 1986.
- QUINN, J.B. “Strategies for Change-Logical Incrementalism”. In: *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*. QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; e JAMES, R.M. New York: McGraw-Hill Inc, 1980.
- RAMANANTSOA, B. “Voyage en Strategie”. *Revue Française de Marketing*, n.4, pp. 21-33, 1984.
- REIS, Reginaldo G.G. *Tratado de Estratégia*. VII Encontro Nacional de Estudos Estratégicos (ENEE). Brasília. 2007
- SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: MacMillan, 1965.
- STEINER, G.A.; MINER, J.B. *Management policy and strategy: Text, Readings and Cases*. New York: McMillan Publishers, 1977.
- THIETART, R.A. *La Stratégie d'entreprise*. New York: McGraw-Hill, 1984.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. “Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases”. *Science*, New series, v. 185, n. 147, Sep. 1974.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Tradução de James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- USA, Department of Defense. Joint Pub 1-02 – Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. 2001.
- USA, Marines Corps. MCDP 1-1 – *Strategy*. 1997.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é Estratégia?* São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.