

Ciro Antonio Fernandes <sup>1</sup>

Luciano Venelli-Costa <sup>2</sup>

Almir Martins Vieira <sup>3</sup>

Wilson Aparecido Costa de Amorim <sup>4</sup>

## **Formação das competências do estrategista: um estudo dos oficiais da polícia militar**

### **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo identificar como são formadas as competências do principal agente estratégico da organização, denominado “o estrategista”. O enfoque conceitual se concentra nos trabalhos de Fleury e Fleury (2001) e de Ruas (2008), em relação às competências, e Whittington (1992, 2004) para proposições a respeito de estratégia. Enquanto postura metodológica, assumiu-se uma abordagem qualitativa, com apoio na história oral, instrumentalizada por entrevista sem profundidade. Participaram da pesquisa 11 oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Quanto aos resultados, depreendeu-se que a formação do estrategista está fortemente vinculada à formação militar, ainda que importantes aspectos se originem nas relações familiares e escolares, consolidando valores que irão balizar suas ações e posturas no decorrer da vida.

Palavras-chave: competências, estratégia como prática, estrategista.

### *Strategy and competencies: a study with police officers*

### **Abstract**

*This paper aims to identify the link between competencies and strategy, taking into account the way some strategists assume the role of being responsible by the organization. As a theoretical background, the conceptions about competencies are presented with basis in Fleury and Fleury (2001) and Ruas (2008) works. In terms of strategy, the main references are the discussions proposed by Whittington (1992, 2004). The methodological path has been defined through a qualitative point of view, and the data collection had the oral history interview as its instrument, applied to 11 respondents who belong to the São Paulo Military Police. The results have showed that the main characteristics which build the strategist as the main agent in the organization are made since the very first relations lived in family and school, with further effects on his life.*

*Keywords: competencies, strategy as practice, strategist.*

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) - 2013. MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS) em 2010. Graduação em Administração pela Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS) - 2008. Professor da Universidade Santa Cecília em Santos e da UNIDEZ em Praia Grande.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FEA-USP - 2011. Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) - 2003. Graduação em Administração (2011) pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica pela Faculdade de Engenharia Industrial - FEI (1992).

<sup>3</sup> Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) - 2007. Graduado (1996) e Mestre (2001) em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Coordenador do Programa de Pós-Graduação (mestrado) em Administração e Pesquisador da Cátedra de Gestão de Cidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

<sup>4</sup> Graduado em Economia pela Universidade de São Paulo (1984), mestre em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutor em Administração (2007) na FEA-USP. Professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP)

## Introdução

Atualmente, a ênfase dada ao planejamento estratégico pelas organizações visa o aumento da fatia de mercado e uma maior rentabilidade de sua receita em relação à concorrência.

Essa disputa acirrada entre os diversos competidores estimula o desenvolvimento de estratégias que têm como objetivo principal a aquisição de vantagem competitiva, a qual pode ser conseguida através da geração de um valor diferenciado para os compradores e que seja de longo prazo para a organização.

Autores como Witzel (2005), Charan (2007), Bossydi e Charan (2010), Montgomery (2012), entre outros, apontam que a estratégia nas organizações se tornou um trabalho realizado por indivíduos com características especiais, que além de executivos, sejam líderes que tenham as competências de um estrategista.

Esse interesse leva à necessidade de um aprofundamento em relação à formação do estrategista e de suas competências individuais, fato que pode aprimorar os trabalhos com foco nos atributos pessoais e individuais, e eventualmente gerar importantes impactos na capacidade das organizações em adquirir vantagem competitiva.

Para a realização dessa pesquisa, as investigações foram direcionadas aos ex-comandantes gerais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, percebidos aqui como estrategistas, e estendida aos oficiais de outras patentes. Portanto, essa pesquisa pretende identificar como se formam as principais competências do estrategista investigando as experiências vividas por cada indivíduo dentro do contexto social, acadêmico e profissional.

Assim, este trabalho se organiza em quatro partes, além desta introdução. A primeira apresenta as proposições teóricas assumidas no tocante aos temas da competência e da estratégia. Em seguida, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados para consecução da pesquisa. A terceira parte traz os dados obtidos, bem como sua análise. A quarta e última parte é composta pelas considerações finais do estudo, além do apontamento de limitações e das indicações para pesquisas futuras.

## Fundamentação teórica

### O Indivíduo como Agente de Criação de Valor

Dentro das relações de trabalho, é atribuído ao indivíduo um valor que está relacionado às suas competências, de tal forma que estas podem diferenciá-lo no concorrido ambiente profissional.

Segundo Oderich (2005), a busca por indivíduos capacitados surgiu na época em que se utilizava o princípio taylorista para selecionar indivíduos com habilidades técnicas relacionadas ao trabalho.

Muitos anos depois, no final da década de 1970 e início dos anos 80, os programas de desenvolvimento organizacional, ancorados no planejamento estratégico, procuraram identificar pessoas para participar do estabelecimento da missão organizacional, definir o negócio, divulgar a visão organizacional, discutir valores e crenças percebidas, dentre outras atividades estratégicas (GRAMIGNA, 2002).

A partir dessa época, nas organizações mais avançadas, as questões passaram a ser resolvidas com a participação dos empregados através de sugestões e reuniões de discussão sobre problemas sistematizados. Isso abriu um espaço para as pessoas participarem da vida da organização.



Na década de 1980, Wernerfelt (1984) concluiu que, para a empresa, recursos e produtos são lados da mesma moeda, ou seja, diversos produtos requerem diversos recursos, e diversos recursos podem ser utilizados em diversos produtos, indicando que ambos podem ser utilizados para ganho de vantagem sobre a concorrência.

Esta perspectiva está contida dentro da *Resource-based View* (RBV), que considera a possibilidade de aquisição de vantagem competitiva a partir de recursos que representem uma barreira em relação aos concorrentes (WERNERFELT, 1984).

Diferente dos recursos tangíveis que se relacionam aos recursos materiais e financeiros das organizações, os recursos intangíveis referem-se à inteligência organizacional. Esta inteligência é composta pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção, pelo atendimento ao cliente e pelo capital intelectual, que por sua vez é considerado um bem intangível de valor de difícil cópia e mensuração (PICCHIAI et al., 2007).

Para Carbone *et al.* (2009), nos recursos intangíveis é que pode ser encontrada a inteligência organizacional, onde estão as competências dos indivíduos capazes de criar valor à organização. A gestão adequada desses recursos passa a ser de suma importância para a organização, uma vez que podem determinar seu crescimento e sustentabilidade.

Um indivíduo que merece destaque na análise dos recursos intangíveis é aquele que tem a responsabilidade pela implementação da estratégia: o líder estrategista. Bossidy e Charam (2010) identificaram sete comportamentos essenciais que o líder estrategista deve ter: conhecer seu pessoal e sua empresa; insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades claras, concluir o que foi planejado; recompensar quem faz; ampliar as habilidades das pessoas pela orientação e conhecer a si próprio.

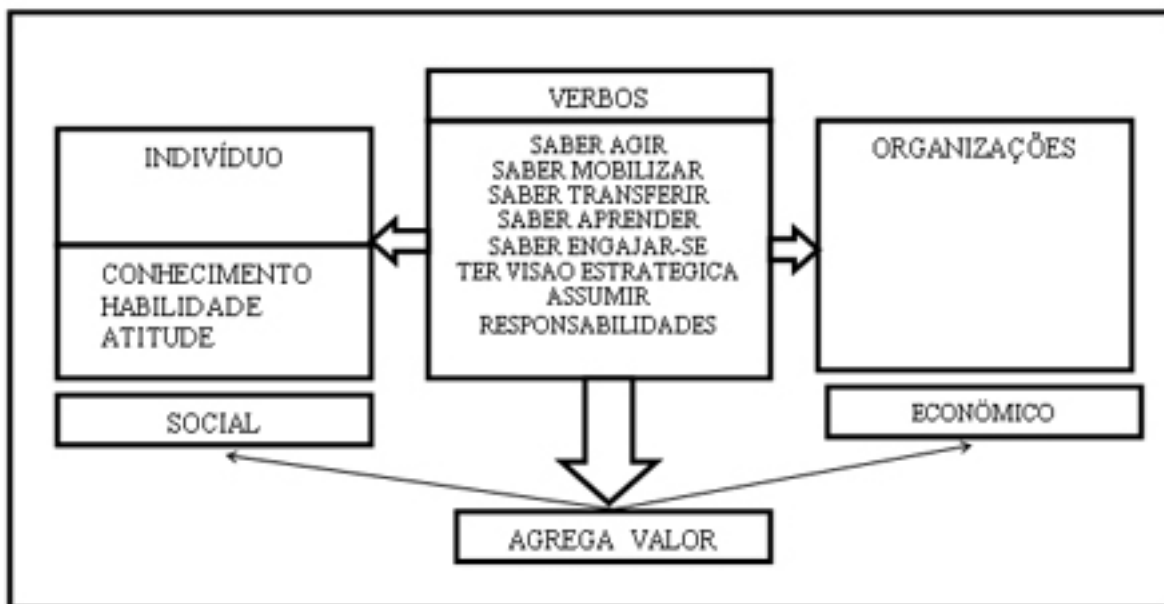
A crescente importância do capital humano levou algumas organizações a reverem seus conceitos não apenas sobre o arranjo do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal. Isto porque determinadas organizações, que têm indivíduos altamente competentes exercendo funções estratégicas, conseguem adquirir vantagem competitiva e, conseqüentemente, criar uma barreira em relação à concorrência.

## As Competências Individuais

Entre as competências pessoais, é possível identificar aquelas capazes de satisfazer as necessidades organizacionais em termos de melhoria na qualidade dos produtos/serviços oferecidos aos clientes, redução de custos e aquisição de vantagem competitiva.

Fleury e Fleury (2001, p. 18) definem competência como uma “palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. Competência significa, também, a capacidade de uma pessoa em assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho. As relações de competência estão dispostas conforme esquema apresentado na figura 1.

Figura 1 - Relações de competência



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 188)

A competência não pode ser vista apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade. Sua compreensão deve também ser estendida em relação ao desempenho do indivíduo em um dado contexto (FLEURY; FLEURY, 2001).

O estrategista, foco dessa pesquisa, está vinculado ao cargo máximo de uma determinada organização e, por isso, é importante destacar sua competência gerencial. Segundo Ruas (2008) trata-se de uma instância fundamental nos processos de mudança, pois é uma competência em que se destaca o papel de liderança, uma das competências responsáveis pelos resultados pretendidos pela organização.

Além de mobilizar recursos, cabe também ao líder estrategista a mobilização das competências organizacionais, apresentadas no quadro 1.

Portanto, sendo o líder um ator dentro da organização, é possível colocá-lo em meio à discussão dentro do campo estratégico, uma vez que ele tem condições de deliberar sobre estratégia e, conseqüentemente, influenciar nos resultados operacionais. Dessa maneira, percebe-se a capacidade que o indivíduo tem em influenciar por ação ou omissão o complexo contexto social/organizacional em que está envolvido (BULGACOV et al., 2007).

**Quadro 1 – Definição de competências**

<b>DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>NOÇÕES</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
<b>ESSENCIAIS</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante os concorrentes e clientes, e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>FUNCIONAIS</b>	São competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir e conceber, por exemplo)	Estão presentes entre os grupos de cada área.
<b>INDIVIDUAIS</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, exercem importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Adaptado de Ruas (2008, p. 248).

O papel gerencial deve ser desempenhado por pessoas diferenciadas, como propõe Ansoff (1993), ao relacionar o papel gerencial aos executivos, definindo-os como líderes, administradores, planejadores e empreendedores. O autor acredita que “quando todas essas habilidades e todos os talentos são encontrados numa única pessoa, tem-se um gênio gerencial raro, que se desincumbe de cada uma das tarefas com a mesma qualidade e excelência” (ANSOFF, 1993, p. 345).

A busca por esse gênio raro proposto por Ansoff começa a ser discutida a partir do momento em que se localizam, no estrategista, as características elencadas e definidas por Bossidy e Charan (2010), tais como: ser capaz de identificar as mudanças externas sem perder o foco da realidade; ter a capacidade ouvir as pessoas; reconhecer talentos; conduzir as pessoas com base na recompensa; orientar e valorizar as pessoas; estabelecer metas e prioridades claras; recompensar quem faz; concluir, sempre, o que foi planejado; conhecer a si próprio; manter-se firme na liderança no momento de por a estratégia em prática.

Nesse sentido, é preciso localizar o estrategista e suas competências dentro do contexto organizacional, enquanto portador e disseminador do princípio estratégico, como propõe a Estratégia como Prática, que discute o estrategista enquanto ser social.

## **A Estratégia como Prática**

A estratégia como prática pode ser vista como parte de uma grande preocupação em considerar aspectos humanos e individuais na gestão organizacional. A sua perspectiva está em uma “virada para a prática”, nos estudos sobre estratégias organizacionais, a fim de que se possa abranger a ação humana no processo de criação e disseminação da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Esses autores indicam que outra decorrência dos estudos da estratégia como prática está no fato de poder abranger, simultaneamente, três elementos – práticas, práxis e praticantes –, com possibilidade de ser dado um maior enfoque à interconexão entre dois deles.

A estratégia como prática visa compreender como as pessoas praticam a estratégia dentro das organizações, abrindo um espaço para que se conheçam as relações sociais dos estrategistas (WHITTINGTON, 1992, p. 731). O alinhamento de tal proposição com o objetivo desta pesquisa ocorre justamente porque ela corrobora com a importância que o estrategista vem adquirindo para as organizações, como fonte de criação de valor. Isto ocorre a partir do momento em que as competências individuais, quando colocadas em prática, transformam-se em resultados positivos para a organização.

Mantere et al. (2009, p.1) destacam que as “organizações não criam ou realizam estratégias: as pessoas o fazem. As pessoas que investem seu talento, criatividade e energia para serviço estratégico”. Mardsen e Towley (2010, p. 31), por sua vez, lembram que é preciso entender que o que torna a prática diferente da teoria é que “a teoria recorre ao mundo do pensamento, enquanto a prática ao mundo da ação; pode-se dizer que a ação é considerada mais real e funciona como árbitro da teoria”.

Ainda de acordo com o que defendem Mantere et al. (2009), a pesquisa sobre a estratégia como prática revigora o interesse no indivíduo. Segundo estes autores é preciso saber como os indivíduos expressam a sua criatividade dentro do processo de estratégia, como eles promovem os seus interesses, o que impede esses interesses e como as atividades de elaboração de estratégias podem despertar ou reprimir a criatividade individual e a inovação. Por isso, o estrategista passa a ser o personagem principal dentro das estratégias organizacionais, pois é quem terá por missão principal conseguir o sucesso da mobilização de recursos, e conseqüentemente atingir as metas e os objetivos organizacionais.

## O Estrategista

O termo “estrategista” indica “determinada pessoa que tem a habilidade especial em executar as estratégias que lhe são atribuídas, isto é, um ‘especialista em estratégia’, alguém astucioso, hábil” (KOOGAN; HOUASIS, 1996, p. 349). Pela definição de Witzel (2005, p. 8), o estrategista é “aquele que geralmente sabe aplicar e explorar com eficácia os recursos de que dispõem, suas atitudes são planejadas de acordo com objetivos determinados”. Ou seja, percebe-se que “estrategista” não é um cargo, uma função ou um posto, como “general”, mas sim um atributo de quem a possui, como qualidades e competências diferenciadas na arte da estratégia.

Para Charan (2007), a diferença dos líderes que realizam para os líderes que não realizam pode estar no Know-How, que para o autor pode ser definida como um conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por um indivíduo, estando diretamente relacionado à inovação, habilidade e eficiência, constituindo, portanto, uma característica valiosa resultante da experiência.

Os atributos pessoais são apenas uma pequena parte da questão da liderança, e que tem seu valor diminuído sem o Know-How. Por isso há a necessidade de líderes que conheçam o que estão fazendo, e dominar algumas competências como, por exemplo, saber posicionar a empresa e reposicioná-la se necessário; identificar mudanças externas, conduzir o sistema social de sua organização; avaliar pessoas; formar equipes; elaborar metas; estabelecer prioridades precisas e lidar com criatividade e positivismo a pressões sociais (CHARAN, 2007).

Para Charan (2007), as competências do líder, enquanto estrategista, não operam sozinhas, há diversas variáveis que podem impedi-lo de acertar em seus julgamentos, interferindo em suas decisões. Essas ações tiram o líder de sua “zona de conforto” e o levam a desenvolver habilidades que lhe dão condições de agir de acordo com o que a situação exige.

Durante a execução das estratégias, sempre haverá incontáveis contingências, bem como oportunidades para capitalizar o aprendizado que o negócio proporcionou ao longo

da jornada. As contingências demandam ações eficazes por parte do estrategista, devendo orientar esse processo contínuo, na observação, identificação, avaliação e decisão no tocante aos desafios que se apresentam no contexto organizacional (MONTEGOMERY, 2012).

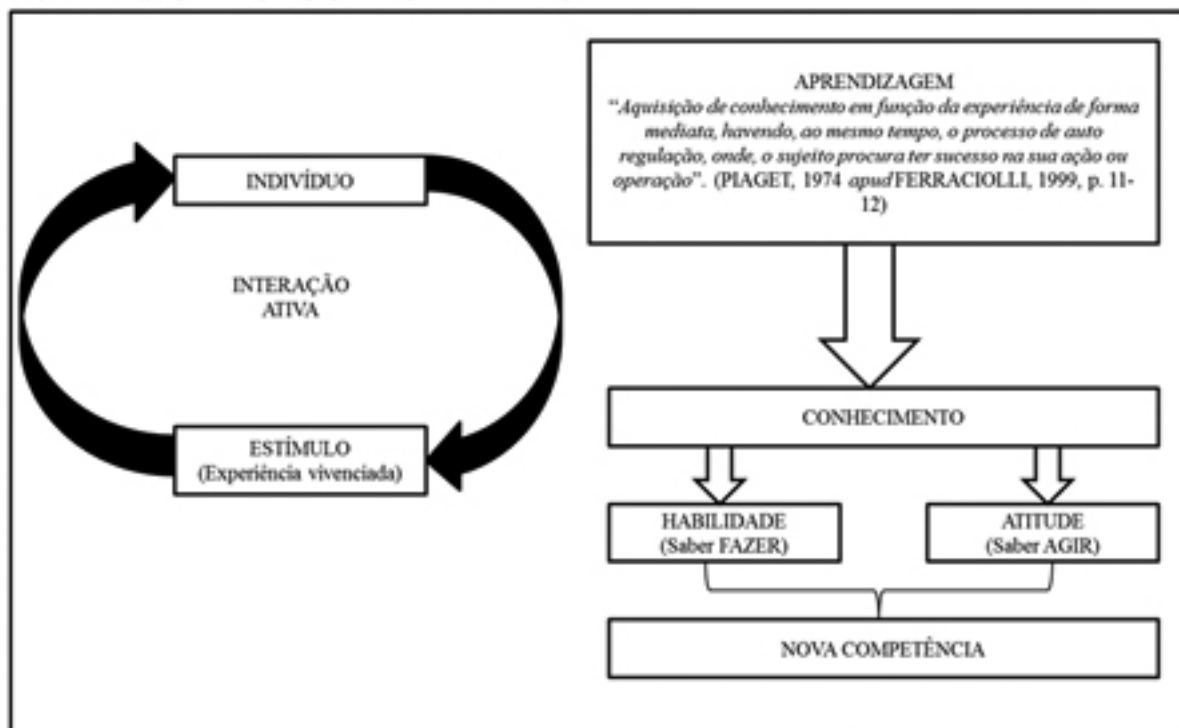
## A construção do conhecimento na formação das competências do estrategista

O conhecimento “não é um produto acumulado, mas um processo de construção de significados resultante da interação do indivíduo com o mundo real, num processo dinâmico de uso e reformulação do que se sabe” (FOLLET, 1995, apud HIROTA; LANTELME, 2005, p. 207).

Ruas (2005, p. 39) demonstra a formação da competência com base no desenvolvimento de capacidades sob a forma de conhecimento. O mesmo autor registra que tais capacidades assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. Assim, toda competência está sobre um conjunto de capacidades, as quais também podem ser entendidas como potenciais de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, passíveis de desenvolvimento) desenvolvidos em circunstâncias anteriores, processos de formação ou em treinamentos específicos, e disponíveis para serem mobilizados numa situação específica (RUAS, 2005)..

A figura 2 ilustra o desenvolvimento de uma nova competência, com base nos autores citados anteriormente.

Figura 2 - Representação do desenvolvimento de uma nova competência



Fonte: Elaborado pelos autores

## Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se baseou no método fenomenológico, o qual utiliza a experiência vivenciada para compreender determinado fenômeno. Neste estudo, o estrategista é considerado como um ser simbólico que vive no espaço e no tempo, dentro de uma singularidade que o torna um ser único.

Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), o termo fenomenologia possui dois componentes principais, o fenômeno e o logos, onde o primeiro significa aquilo que se mostra, o que se revela por si mesmo, e o segundo denota um discurso claro e revelador.

Quanto ao procedimento adotado para investigação do fenômeno, foi adotada a história oral, que segundo Lozano (2006, p. 17) trata-se de “um espaço de contato e de influência interdisciplinares; sociais, com ênfase nos fenômenos e eventos que permitam, através da oralidade, oferecer interpretações qualitativas de processos histórico-sociais”. Isso se dá por meio de um aprofundamento nas diversas fases e etapas do exame histórico, ampliando os procedimentos heurísticos adequados e que permitam encontrar respostas, permitindo, assim, reconstruir o passado dos participantes por meio de suas memórias (LOZANO, 2006).

O planejamento e escalonamento dos encontros obedeceram a uma ordem de contato previamente agendada, ficando o local e horário a critério dos participantes, com o objetivo de proporcionar-lhes maior conforto, descontração e segurança.

Aos participantes, foi garantido o sigilo de suas identidades, com liberdade para desistirem a qualquer momento do processo. Essas garantias foram explicadas e gravadas antes do início de cada conversa, as quais somente tiveram início após o entrevistado concordar com o exposto.

Para analisar como se deu a construção do conhecimento de cada participante da pesquisa, recorreu-se à Análise Proposicional do Discurso (APD), que é uma análise de conteúdo com objetivo inferencial, na qual se trabalha com o significado dos enunciados. Bardin (2011) afirma que o objetivo da APD é identificar o “universo de referências” dos agentes sociais, por meio das seguintes técnicas: determinação dos referentes-núcleos (RN) e divisão do texto em proposições. Segundo a autora, os referentes-núcleos são geralmente substantivos ou então pronomes. São em número limitados, de dez a vinte. Com efeito, um pequeno número de objetos temáticos estrutura as cognições do sujeito a propósito de determinado tema. Como esses referentes-núcleos são determinados e selecionados? Em função de seu poder estruturante do discurso, bem como do seu forte valor referencial do ponto de vista dos conteúdos, e não apenas da sua frequência de ocorrência. O objetivo nesta seleção é que a grade dos RN possa dar conta de um máximo de proposições do texto (BARDIN, 2011, p. 236).

Quanto às proposições, a autora esclarece que estas são frases, na sua forma elementar, que qualificam, explicam os referentes-núcleos. A proposição é definida como um segmento de texto de forma geralmente predicativa: sujeito, verbo, complemento.

A determinação dos RN se deu ao isolar no texto todas as proposições que indicam que o participante da pesquisa possa ter vivenciado alguma experiência que tenha resultado em aprendizado e aquisição de conhecimento.

Portanto, a utilização do método implicou uma separação das proposições que interessavam à pesquisa, iniciando por encontrar a relevância das palavras, que funcionam como polos de atração semântica, permitindo estruturar o conjunto das palavras dentro das entrevistas (BARDIN, 2011).



## Perfil dos participantes

Tomando por base pessoas que ocuparam o cargo de Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo - um coronel de carreira -, buscou-se, por meio da análise de suas experiências vivenciadas, identificar fatores que influenciaram na formação de suas competências. Para ampliar o escopo desse estudo e encontrar mais evidências em relação ao objeto de pesquisa, a investigação foi estendida a outros oficiais, tendo em vista que todos têm a possibilidade de ascender ao cargo de Comandante Geral.

Foram entrevistadas nove pessoas, hierarquicamente assim distribuídas: três coronéis ex-comandantes gerais (CR1, CR2 e CR3), um coronel da ativa (CA1), um tenente-coronel da ativa (TCA1), um tenente-coronel da reserva (TCR1), dois capitães (CPA1 e CPA2) e um renente da ativa (TA1).

## Análises dos dados e discussão dos resultados

A partir da separação das proposições, com base nas palavras estruturantes, foram identificados os referentes-núcleos (RN), reconhecidos como objetos temáticos, estruturantes das cognições do sujeito em relação ao assunto abordado.

No quadro 2 é apresentada a seleção dos RN a partir das proposições e conjugados às modalizações, que são fenômenos discursivos em relação ao que se diz, via manifestações orais ou escritas (FAIRCLOUGH, 2001; HODGE; KRESS, 1988), originando daí a valores sintetizados no Quadro 3.

Quadro 2 - Seleção dos referentes núcleos, modalizações e atribuição de valores

ENTREVISTADO	PROPOSIÇÕES	MODALIZAÇÕES	VALORES
	1. Frases que qualificam, explicam os Referentes-Núcleos.	Fenômeno pelo qual o sujeito expressa sua adesão ao texto.	(antecedidos pelo nº de ordem correspondente à tabela de valores)
CAI	(...) <b>Vamos</b> chegar todo mundo atrasado. (...) <b>Eu</b> estava pronto pra ir. (...) Mas! <b>Vamos</b> chegar todo mundo junto. (...) O <b>Tenente</b> anotou o pelotão inteiro por chegar todo mundo junto atrasado.	União, resistência, força.	(1) Companheirismo
	(...) O respeito e a disciplina são questões de respeito do <b>convívio</b> .	Relacionamento, harmônico, impessoal, limitador.	(3) Disciplina
	(...) Meu <b>irmão</b> foi fazer o <b>CPOR</b> . (...) <b>Eu</b> via a <b>disciplina militar</b> . (...) Isso <b>me</b> despertou o interesse para a <b>carreira militar</b> . (...) Eu tinha, inclusive, <b>amigos</b> que estavam fazendo a Academia do Barro Branco. (...) Eu via andando com o antigo <b>4º uniforme</b> .	Influência, respeito a regras e valores, incentivo, autoridade, poder, força, respeito.	(9) Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
	(...) Eu com <b>20 anos</b> ... O <b>pai</b> vai ter que ficar <b>custeando</b> a faculdade?	Maturidade, capaz, Inconformismo, incerteza, desconforto.	(11) Responsabilidade
	(...) <b>Nós</b> somos uma <b>família bem unida</b> (...) ao menos no sábado ou no domingo estar sentados <b>todos juntos</b> (...) para fazer uma <b>refeição</b> .	Estrutura, valores.	(13) Valores herdados

continua..

continuação.

	<b>Eu</b> procuro ouvir <b>todos</b> . <b>Eu</b> gosto que as <b>pessoas</b> participem de decisões eu tomo. Um grupo como o <b>nosso</b> quer ser orientado.	Receptividade, motivação, trabalho em equipe, responsabilidade.	(14) Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
	Ações que <b>eu</b> vi e deram certo. E eu sempre trabalhei de <b>porta aberta</b> . <b>Eu</b> acredito muito mais na forma de você fazer com que o grupo tenha adesão é você <b>conversando</b> . <b>Explicando</b> o que está errado. A sua <b>função</b> não é aquela do executante. Você tem que <b>supervisionar</b> . (...) <b>gerenciar</b> alguma ocorrência que seja de gravidade, orientar. Comecei um <b>afastamento</b> natural.	Observação, Acessibilidade. Liderança, tolerância, capacidade de diálogo. Postura, autoridade, disciplina.	(16) Visão de Comando e Liderança. (16) Visão de Comando e Liderança. (16) Visão de Comando e Liderança.
CRI	<b>A gente</b> convivia completamente com aqueles <b>companheiros</b> .	Interação, empatia, participação, equipe.	1) Companheirismo
	A disciplina (...) é um <b>processo formador</b> (...) dentro de um <b>rigor</b> , de uma disciplina <b>acadêmica</b> .	Sujeição, obediência, regra, conduta.	(3) Disciplina
	Com 15 anos de idade já tava fazendo <b>minha 1ª manobra</b> com. No <b>meio do mato</b> (...) tinha tanto escorpião que a gente acordava de noite e ficava <b>brincando com o escorpião</b> na fogueira. (...) Um processo que <b>engrandece</b> .	Desafio, resistência, coragem, desafio, exposição, perigo.	(5) Resistência e superação
	Minha família(...) na <b>Zona Norte</b> .	Influência do ambiente externo.	(9) Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
	E <b>a gente</b> só desenvolve uma sociedade <b>desenvolvendo pessoas</b> . A parte mais importante de uma organização são as <b>pessoas</b> .	Liderança, respeito, crença nos valores humanos.	(14) Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
	Então <b>a gente</b> faz uma carreira baseada em <b>valores</b> (...) baseada em <b>virtudes</b> .	Manutenção de princípios éticos e morais.	(15) Valores éticos e morais
	(...) como aspirante <b>eu</b> tinha que <b>aprender no dia a dia</b> (...) transformar imediatamente aquilo em <b>orientações para a minha tropa</b> . (...) Aprender com o <b>ambiente</b> . (...) O <b>inconformismo</b> com relação às coisas como estão. (...) Vontade e a coragem de <b>sair da zona de conforto</b> .	Capacidade de aprendizagem, melhora contínua, liderança, observação, questionamento, inquietação, exposição, disposição, determinação.	(16) Visão de comando e Liderança
CR2	(...) <b>A gente</b> acordava <b>05h30min</b> pra fazer <b>ginástica ao ar livre</b> . (...) <b>A gente</b> ficava em classe <b>horas para estudar</b> . (...) Você acaba ficando o <b>tempo todo com as pessoas</b> .	Resistência, adaptação, convivência.	(1) Companheirismo
	(...) O militarismo que usa lá é a <b>estética militar</b> . (...) <b>Respeito</b> aos <b>valores</b> , as <b>pessoas</b> , a sociedade	Disciplina, respeito, dignidade,	(3) Disciplina

continua..



continuação.

	com o próprio Estado.	subordinação.	
	(...) <b>Dificuldade</b> na adaptação com o internato. (...) Você tem de <b>26 a 30 matérias</b> por ano.	Superação, determinação, foco.	(5) Resistência e superação
	(...) Você aprendia <b>tratar bem</b> as pessoas.	Conduta ética e moral, relacionamento.	(7) Valores
	(...) Pra passar na Academia <b>eu</b> comprei umas <b>apostilas usadas</b> de um vizinho. <b>Eu</b> trabalhava durante a semana <b>até sábado de manhã</b> (...) estudava <b>no sábado à tarde e no domingo</b> .	Foco, persistência, esforço.	(8) Determinação
	(...) Prestei para a Academia mais não pude fazer <b>por causa da altura</b> . Eu tentei <b>mais uma vez</b> mais (...) fiquei no médico com <b>desvio de coluna</b> . (...) Meu pai falou: - <b>tenta lá de novo</b> .	Confiança, estímulo, respeito.	(8) Determinação
	<b>Eu</b> já vinha de uma <b>família muito regrada</b> (...) seus <b>valores</b> eram muito valorizados.	Cultura, educação, respeito, obediência.	(13) Valores herdados
	(...) <b>eu</b> fazia <b>elogio na rede de rádio</b> . Quando eu tinha que fazer alguma <b>crítica</b> , <b>eu</b> marcava um <b>encontro</b> . (...) Conversava <b>em separado</b> . Eu acho que a principal coisa é <b>ouvir</b> as pessoas. Ouvir(...) <b>Conversar</b> .. Estar <b>aberto</b> . Então a estratégia foi de <b>deixar fazer</b> . Vocês têm que trazer <b>coisas novas</b> . (...) Comecei a dar <b>autoridade às pessoas</b> . (...) <b>eu</b> sempre acreditei que você pode <b>mudar as pessoas</b> . (...) Pode <b>mudar o ambiente</b> e que se pode <b>melhorar</b> . Valorizando as pessoas. Trabalhando <b>em equipe</b> .	Estímulo, respeito, motivação e participação.  Supervisão, estímulo, motivação, respeito, aprendizado, delegação, criatividade.	(16) Visão de Comando e Liderança.  (14) Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
	(...) <b>Tratar bem</b> as pessoas. Isso <b>eu</b> aprendi <b>de berço</b> (...) todas as escolas deveriam ensinar <b>valores morais</b> .	Respeito, cultura, interação, convivência, empatia.	(15) Valores éticos e morais
	(...) trabalhar com <b>comunicação</b> . (...) Tornei a polícia <b>conhecida</b> . (...) Tornei a polícia <b>forte</b> . <b>Relacionei-me</b> com todas as <b>entidades</b> . Fiquei muito <b>forte no Comando</b> , perante o Governo.	Divulgação, relacionamento, delegação, independência, liderança, confiança, presença, conhecimento, observação.	(16) Visão de Comando e Liderança
CR3	Um ambiente de <b>internato</b> (...) a <b>convivência</b> é intensa. O <b>compartilhamento de experiências</b> é muito grande.	Restrição, superação, interação, relacionamento, aprendizado.	(1) Companheirismo
	Uma carga horária <b>extensa</b> .	Resistência, persistência, superação, disciplina.	(5) Resistência e superação.
	Se você não <b>transformar os objetivos</b> (...) fazer com que <b>elas apoiem e se mobilizem</b> na direção	Estímulo, motivação.	(14) Os Recursos humanos como

continua..

continuação.

	daqueles objetivos.		ferramenta estratégica
TCRI	(...) <b>companheirismo</b> era muito forte. (...) é muito importante você <b>ter amizades</b> . (...) os amigos verdadeiros <b>a gente</b> tem que cultivar. (...) não é preciso estar junto pra <b>ser amigo</b> . (...) um presta <b>auxílio</b> para o outro (...) a gente se <b>solidariza</b> .	Relacionamento, convivência, espírito de corpo, cooperação.	(1) Companheirismo
	(...) <b>a gente</b> aprende mais com o <b>dia a dia da rua</b> .	Prática, observação.	(2) Espelhamento e prática
	(...) <b>eu</b> sou seu <b>superior</b> administrativamente. O tratamento não deve ser cordial, mas sim <b>respeitoso</b> .	Disciplina, respeito, dignidade, subordinação.	(3) Disciplina – vida acadêmica
	(...) o <b>comportamento</b> da pessoa fora da Academia, também era observado com <b>muito rigor</b> .	Cultura, educação, respeito, obediência.	(4) Obediência às Normas e regulamentos
	(...) as aulas eram <b>massacrantes</b> (...) <b>nós</b> começávamos o curso de manhã as <b>7:15h</b> , <b>terminava as 21:00h</b> terminava.	Superação, determinação, foco.	(5) Resistência e superação
	(...) quem estava um ano mais <b>antigo</b> tinha <b>precedência</b> sobre os mais <b>modernos</b> .	Obediência, hierarquia.	(6) Respeito hierárquico
	(...) na <b>primeira oportunidade</b> que surgiu prestei exame.	Foco, determinação.	(8) Determinação
	(...) <b>meu pai</b> tinha uma profissão que <b>eu</b> admirava, ele era <b>Oficial da Polícia Militar</b> .	Influência.	(10) Respeito, disciplina, ética e perseverança.
	(...) as pessoas gostam de ser tratadas como alguém que <b>tem uma identidade</b> . (...) <b>eu</b> sempre olhava na tarjeta das pessoas pra <b>chamar pelo nome</b> .	Motivação, respeito, aprendizado, delegação, criatividade.	(14) Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
(...) a função de <b>Comandante</b> em certos momentos ela é <b>isolada</b> . (...) quando você tem que <b>enfrentar os superiores</b> . (...) às vezes é obrigado para tomar uma <b>decisão pessoal</b> . (...) função de Comandante é <b>ouvir</b> , ouvir e ouvir. (...) muitas vezes eu fechei a boca e procurei ouvir as pessoas para <b>entender certos problemas</b> . (...) a <b>última palavra</b> sempre cabe ao comandante. (...) momentos difíceis resolvidos pelo <b>diálogo</b> . (...) então <b>cortar a própria carne</b> , é de lei, é obrigatório. (...) o comandante <b>não pode abdicar</b> da sua função. Ele tem que <b>delegar</b> atribuições.	Autoridade, responsabilidade, postura, respeito, imparcialidade, consciência, valores éticos e morais.	(16) Visão de Comando e Liderança	
TAI	(...) as matérias de procedimentos operacionais e as <b>conversas com os comandantes</b> é que acabaram finalizando o caráter militar. (...) foi mais <b>o dia a dia com o Comandante</b> de pelotão que a gente foi tirando exemplos.	Aprender com experiência, prática.	2) Espelhamento e prática
	(...) eram <b>cinco provas</b> por dia. (...) a <b>carga de matérias</b> é muito grande para um dia que começa	Superação,	(5) Resistência e

continua..



continuação.

	<b>6:00h da manhã e termina as 10:00h da noite.</b>	determinação, foco.	superação
	(...) prestei <b>cinco vezes</b> o vestibular da FUVEST. (...) prestei Academia dos anos de <b>99 até 2003.</b>	Foco, determinação, persistência.	(8) Determinação
	(...) tenho um <b>tio</b> que era <b>Sargento</b> da Banda, no Quartel de Marília, no 9º BPM/L.	Influência interna.	(9) Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
<b>TCAI</b>	(...) <b>acatamento</b> espontâneo dos <b>valores</b> de uma Organização. (...) a <b>disciplina</b> é um instrumento para dar <b>sustentação</b> à organização. (...) dois grandes valores que nós temos que é a <b>disciplina e a hierarquia.</b>	Respeito, obediência.	(4) Obediência às Normas e regulamentos
	(...) a classe tinha que ser apresentada ao <b>professor.</b> (...) o professor dava <b>aula num tablado</b> , em um <b>nível mais elevado</b> do que o aluno. (...) fazia com que o professor se tornasse uma <b>figura venerável</b> dentro da sala de aula.	Hierarquia.	(6) Respeito hierárquico
	(...) Ter condutas <b>éticas</b> , a se portar como <b>cidadãos de bem.</b>	Conduta ética e moral, valores humanos sociais.	(7) Respeito aos Valores éticos e morais.
	(...) o <b>meu pai</b> era 1º sargento da <b>Policia Militar.</b>	Inspiração, incentivo, referência.	(10) Respeito, disciplina, ética e perseverança.
	(...) então <b>eu</b> fui assimilando determinados <b>valores de caserna.</b>	Cultura, educação, respeito, obediência, influência.	(13) Valores herdados
	(...) principalmente Praças, que são <b>quem nos ajuda</b> nas nossas missões, nas nossas tarefas. (...) E você tem que passar às pessoas que <b>você é tolerante</b> , até certo nível, ao erro. (...) quando você <b>ouve o seu subordinado</b> , você está valorizando. (...) Está fazendo com que <b>ele se sinta útil.</b>	Motivação, respeito, aprendizado, delegação, criatividade.	(14) Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
	(...) o <b>Comandante</b> ele vai sempre se assessorar de <b>seu staff.</b> (...) Ele tem que ter o <b>conhecimento estratégico.</b> Ele <b>não pode ser</b> simplesmente um <b>fantoche</b> do Estado Maior. (...) <b>Eu</b> sempre fui muito <b>aberto</b> a saber a opinião do <b>subordinado e dos colegas</b> de mesmo nível que eu. (...) <b>Eu nunca</b> fui muito de buscar <b>orientação com superior.</b> (...) <b>Eu</b> sempre achei que isso é demonstrar <b>fraqueza e insegurança.</b> (...) E <b>eu</b> jamais iria permitir que meu Comandante percebesse essas <b>características em mim.</b> (...) Eu só <b>não queria</b> demonstrar insegurança. <b>Eu</b> sou bastante <b>duro em cobrar</b> providência das pessoas.	Autoridade, tolerância, postura, receptividade.	(16) Visão de Comando e Liderança

continua..

continuação.

CPA1	(...) <u>ele</u> venha tirar uma nota <u>abaixo de três</u> , obrigatoriamente, ele terá o seu licenciamento no <u>final de semana cacado</u> . (...) <u>Intervalo</u> de um mês de julho preenchido com <u>atividades operacionais, de caserna</u> . (...) Manobras, maneabilidades, viagens, onde que o aluno <u>fica à disposição</u> a da Escola de Oficiais em atividade práticas.	Superação, determinação, foco, resistência.	(5) Resistência e superação
	(...) <u>Amigos, vizinhos, colegas</u> que de uma maneira ou de outra acabaram <u>influenciando</u> positivamente na escolha da <u>profissão</u> .	Influência do ambiente externo.	(9) Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
CPA2	(...) Intensidade do estudo. <u>a gente</u> tinha uma rotina de <u>10 aulas por dia</u> . (...) Os <u>alunos</u> não voltam para suas residências. (...) Após as atividades escolares, ainda havia o <u>estudo noturno</u> .	Superação, determinação.	(5) Resistência e superação
	(...) Atrás de cada <u>funcionário</u> existe <u>uma família</u> . (...) Essa capacidade de <u>liderança</u> ela deve ser treinada e <u>exercitada dia a dia</u> . (...) O seu funcionário a exercer as suas atividades.	Consideração, aprendizado, comunicação.	(16) Visão de Comando e Liderança

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a seleção das proposições, a identificação dos RN e a obtenção dos sentidos subjacentes da fala de cada participante da pesquisa, foram identificados 16 valores, que indicam a maneira como o indivíduo se comporta e se apresenta ao mundo.

### Quadro 3 - Valores

VALORES ENCONTRADOS
1. Companheirismo
2. Espelhamento e prática
3. Disciplina
4. Obediência às Normas e regulamentos
5. Resistência e superação
6. Respeito hierárquico
7. Respeito aos Valores éticos e morais
8. Determinação
9. Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
10. Respeito, disciplina, ética e perseverança.
11. Responsabilidade
12. Segurança na profissão
13. Valores herdados
14. Os Recursos humanos como ferramenta estratégica
15. Valores éticos e morais
16. Visão de Comando e Liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores

No decorrer da análise das falas, percebeu-se que a construção dos valores relacionados no quadro 3 ocorreu em fases distintas da vida dos participantes da pesquisa, isto é, foram construídos à medida que o indivíduo crescia como pessoa e militar.

As competências do estrategista foram divididas em quatro grupos: ambiente, pessoas, execução e liderança, conforme demonstra o quadro 4, e se relacionam aos comportamentos



apontados por Bossidy e Charan (2010).

É possível constatar que existe uma relação entre as experiências vivenciadas, o conhecimento adquirido e as competências formadas, e que quando os indivíduos as empregam convenientemente, podem se destacar frente à organização onde trabalham.

Foram encontradas competências construídas que são próprias dos estrategistas, pois as influências do ambiente familiar, social, acadêmico e profissional propiciaram um aprendizado que levasse a esse fim.

Assim, as competências formadas a partir das experiências vivenciadas pelos participantes da pesquisa e que se relacionam diretamente com as do estrategista são: capacidade de identificar as mudanças externas e foco na realidade; capacidade de ouvir as pessoas, reconhecer talentos para formação e condução de equipes e, com base na recompensa, orientação, valorização e estímulo na busca do aprimoramento pessoal; capacidade de concluir o que foi planejado; capacidade de liderar no momento de por a estratégia em prática. Ou seja, são as mesmas competências elencadas por Bossidy e Charan (2010) e Charan (2007), após analisarem, durante vários anos, grandes estrategistas em diversas partes do mundo.

**Quadro 4 - Competências do Estrategista**

<b>Competências unificadas dos estrategistas</b>	<b>Valores legitimados pelo estrategista</b>
1. Ambiente Capacidade de Identificar as mudanças externas e foco na realidade.	Capacidade de lidar com o ambiente, criatividade e capacidade de adequação às necessidades.
2. Pessoas Capacidade de ouvir as pessoas, reconhecer talentos para formação e condução de equipes e com base na recompensa, orientação, valorização e estimulando na busca do aprimoramento pessoal.	Companheirismo Espelhamento e prática Respeito, disciplina, ética e perseverança. Valores éticos e morais. Valores herdados.
3. Execução Capacidade de concluir o que foi planejado.	Determinação, persistência.
4. Liderança Capacidade de liderar no momento de por a estratégia em prática	Disciplina Obediência às normas e regulamentos Resistência e superação Responsabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Bossidy e Charan (2010) e Charan (2007).

## Considerações finais

Os resultados obtidos evidenciam que os estrategistas identificados nessa pesquisa têm como principais competências a capacidade de identificar as mudanças ambientais, de interagir e conduzir as pessoas e de concluir o que foi planejado.

Essas competências, formadas a partir de valores adquiridos na vida familiar, são reforçadas e aperfeiçoadas durante o tempo vivido na academia militar, devido às exigências físicas, psicológicas e intelectuais impostas aos alunos, definindo o perfil do futuro comandante.

Outro aspecto encontrado é que, em todos os discursos, existe uma semelhança no perfil, na crença e na prática de valores éticos e morais, bem como nas ações que indicam determinação, força de vontade e disciplina, o que denota um alinhamento entre o perfil do candidato e a formação dada pela academia.

Quanto ao fato de o comandante tornar-se um estrategista, observou-se que alguns oficiais que chegaram ao posto máximo possuem uma quantidade maior de valores relacionados às competências próprias do estrategista.

Outro detalhe observado é o momento em que o aprendizado é separado da prática, isto é, quando o oficial passa praticar o conhecimento adquirido e as competências que dele se originou. Isto remete a outra observação, que apesar de não ser o foco dessa pesquisa, mas pode ser para futuros estudos, que além da quantidade de valores encontrados individualmente, existe outro ponto fundamental para determinar o estrategista, que é a forma como ele exerce suas competências.

Observou-se, durante a análise das falas dos oficiais, que para o estrategista da Polícia Militar um valor como disciplina, por exemplo, tem um sentido muito mais abrangente. Ele não é apenas disciplinado, ele faz disso uma condição imprescindível para superar obstáculos e levar adiante suas metas e objetivos, e, ainda, procura contagiar as pessoas para que façam o mesmo.

Essa possibilidade de identificar como se formam as competências do estrategista na Polícia Militar do Estado de São Paulo pode propiciar aos estudos estratégicos um aprofundamento nos estudos sobre a seleção e a formação de gestores, e também pode auxiliar na especialização de executivos e administradores em geral, proporcionando-lhes novas perspectivas no campo estratégico.

Por fim, vale ressaltar que esta pesquisa apenas aponta evidências sobre o tema abordado, sem, contudo, ter a pretensão de estar completa, pois seu escopo permite um maior aprofundamento. No caso específico da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a presença de um estrategista no seu comando pode levar a Instituição a prestar um melhor serviço à população e, ainda, a reduzir custos operacionais e a melhorar a qualidade de vida de seus profissionais.

Reconhece-se, em termos de limitações deste estudo, que seus resultados não permitem generalizações, pois estão circunscritos à compreensão do conteúdo das narrativas individuais de componentes de um dado grupo organizacional específico.

Portanto, por conta dessas limitações, supõe-se que propostas de estudos futuros sobre a formação, determinação e características das competências do estrategista são extremamente oportunas. Tais estudos contemplariam, inclusive, o que é proposto nos estudos da estratégia como prática: o papel do estrategista frente ao planejamento e à condução de suas estratégias (WHITTINGTON, 2004).

Ressalta-se que os resultados obtidos não podem ser conclusivos para estrategistas políticos, de empresas ou outras instituições, pois a pesquisa foi realizada exclusivamente com oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, contudo, o método pode ser reaplicado em trabalhos futuros junto a outras organizações, trazendo daí informações específicas para cada uma.





## Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 7, 2011.
- BOSSYDI, L; CHARAN, R. Execução: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BULGACOV, S.; SOUZA MATITZ, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANI-UK, J. A. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA; R. M. P. Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHARAN, R. Know-How - as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FAIRCLOUGH, N. Discurso e Mudança Social. Brasília: Editora UnB, 2001.
- FERRACIOLI, L. Aprendizagem, desenvolvimento e conhecimento na obra de Jean Piaget: uma análise do processo de ensino-aprendizagem em Ciências. R. bras. Est. pedag., Brasília: v. 80, n. 194, p. 5-18, jan./abr. 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- HIROTA E. H.; LANTELME, E. M. Desenvolvimento de competências com Aprendizagem na ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HODGE, R.; KRESS, G. 1988. Social Semiotics. Polity Press, 1988.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. Human Relations, London, v. 60, n.5, p.5-27, May, 2007.
- KOOGAN, A; HOUAISS, A. Enciclopédia e Dicionário. Rio de Janeiro: Edições Delta, 1996.
- LOZANO, J.E.A. Práticas e estilos de pesquisa na história oral contemporânea. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Org). Usos e abusos da História Oral. 8ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006, p.15-25.
- MANTERE, S., BALOGUN, J., JARZABKOWSKI, P. Individuality in strategizing activity and practice: formulators, implementers, innovators. In: European Group for Organizational Studies – XXV EGOS Colloquim, Barcelona. Proceedings... Barcelona, 2009.
- MARDSEN, R; TOWLEY B. Introdução: A Coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria e a prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções. v. 2. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 1, p. 31-56.
- MONTEGOMERY, C. A. O Estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- ODERICH, C. Gestão por competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. Os novos horizontes da

gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PICCHIAI, D.; GONÇALVES, P. S. O.; LOPES, M. S. Gestão do conhecimento: comunidades de prática e as ferramentas que podem propiciar um diferencial competitivo às organizações. *eGesta*, v. 3, n. 3, , p. 77-104, jul.-set./2007.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.; *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2008.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180, apr-jun, 1984.

WITZEL, M. 50 grandes estrategistas de administração. São Paulo: Contexto, 2005.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p.693-712, Nov., 1992.

WHITTINGTON, R. Strategy after Modernism: Recovering Practice. *European Management Review*. v. 1, 62-68, 2004.