

## A LIDERANÇA DE XI JINPING NA MODELAÇÃO DA ORDEM INTERNACIONAL ATRAVÉS DA *BELT AND ROAD INITIATIVE*

### *XI JINPING'S LEADERSHIP AND THE RECONFIGURATION OF THE INTERNATIONAL ORDER THROUGH THE BELT AND ROAD INITIATIVE*

**Adriana Martins**

Major da Guarda Nacional Republicana

Doutorada em Ciência Política e Relações Internacionais: Segurança e Defesa

Discente do doutoramento em Ciências Militares

Investigadora Integrada do Centro de Investigação do Instituto de Estudos Políticos

Investigadora Associada do Centro de Investigação do Instituto Universitário Militar

Investigadora Associada do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar

Portugal

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5494-0992>

[martins.afg1@gnr.pt](mailto:martins.afg1@gnr.pt)

#### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo analisar em que medida a liderança de Xi Jinping na modelação da ordem internacional, através da *Belt and Road Initiative* (BRI), se alinha com os conceitos teóricos da liderança estratégica.

Neste estudo qualitativo optou-se por uma abordagem indutiva. A análise categorial e de conteúdo foram realizadas com o auxílio do *software* NVIVO, que igualmente possibilitou a extração de dois diagramas de palavras. Estes diagramas relacionam-se, respetivamente, com o conjunto formado por 20 definições conceptuais de liderança estratégica e pelos três discursos proferidos por Xi Jinping na cerimónia de abertura de cada um dos três Fóruns Internacionais de Cooperação da *Belt and Road Initiative* realizados em 2017, 2019 e 2023. Estes diagramas de palavras auxiliaram na criação de onze códigos em que oito deles foram diretamente aplicados àqueles três discursos.

O principal argumento deste estudo destaca que a liderança de Xi Jinping na modelação da ordem internacional se enquadra na definição conceptual de estratégica. Tal é possível se se considerar a perspetiva que se funde numa teia complexa que relaciona a ação estratégica de Xi Jinping com a visão, a tomada de decisão, a gestão da mudança, a viabilidade futura, a influência e resultados, a estabilidade financeira e os valores que caracterizam a *Belt and Road Initiative*. Não obstante, deverão ser analisados em profundidade elementos como cooperação, compromisso e consciência cultural que poderão ser enquadrados numa nova definição conceptual de liderança estratégica ou numa nova abordagem de liderança que supere a estratégica.

**Como citar este artigo:** Martins, A., (2026). *A Liderança de Xi Jinping na Modelação da Ordem Internacional Através da Belt and Road Initiative*. *Revista de Ciências Militares*, maio, XIV(1), 123-143. [https:// www.ium.pt/publist/](https://www.ium.pt/publist/)

**Palavras-chave:** Liderança Estratégica; Xi Jinping; *Belt and Road Initiative*.

### **Abstract**

*This article examines whether Xi Jinping's leadership in shaping the international order through the Belt and Road Initiative (BRI) aligns with established theoretical concepts of strategic leadership.*

*Employing a qualitative, inductive approach, categorical and content analyses were conducted using NVivo software, which generated two word cloud diagrams. These diagrams linked 20 conceptual definitions of strategic leadership with Xi Jinping's speeches at the opening ceremonies of the BRI International Cooperation Forums (2017, 2019, and 2023), yielding 11 codes, eight of which were directly applied to the speeches.*

*The central argument posits that Xi Jinping's leadership aligns with established conceptualisations of strategic leadership, integrating a complex framework of vision, decision making, change management, future viability, influence, results, financial stability, and BRI values. Nevertheless, elements such as cooperation, commitment, and cultural awareness warrant further exploration, potentially informing an expanded definition of strategic leadership or an emergent leadership paradigm beyond the purely strategic.*

**Keywords:** *strategic leadership, Xi Jinping, Belt and Road Initiative*

## **1. Introdução**

O presente artigo, com o tema “A Liderança de Xi Jinping na modelação da Ordem Internacional através da *Belt and Road Initiative*” é desenvolvido no âmbito do Doutoramento em Ciências Militares.

Em 2021<sup>1</sup>, argumentei que a *Belt and Road Initiative* (BRI) integrava o sonho chinês e que promovia a Liderança Atrativa Inteligente da República Popular da China (RPC), pois adequava as suas aspirações de longo prazo – isto é a sua visão – às necessidades do século XXI. Igualmente referi que a BRI se enquadrava numa estratégia de ganhos mútuos no sentido que o investimento da RPC permitiria desenvolver e modernizar as infraestruturas ferroviárias, rodoviárias, de oleodutos e de gasodutos dos países que aderissem voluntariamente à BRI<sup>2,3</sup>. Não obstante as conhecidas contrapartidas de dívida, os Estados tomavam a decisão de livremente pertencer à BRI.

Agora, o presente estudo tem por objetivo analisar em que medida a liderança de Xi Jinping na modelação da ordem internacional, através da *Belt and Road Initiative* (BRI), se

---

<sup>1</sup> Cfr. Martins, A. (janeiro de 2021). A Resposta Resiliente Europeia à Liderança Atrativa Inteligente Chinesa. IUM Atualidade, 21.

<sup>2</sup> No estudo em apreço os países eram os vários Estados-membros da União Europeia que bilateralmente tinham aderido à BRI.

<sup>3</sup> Cfr. Martins, A. (janeiro de 2021). A Resposta Resiliente Europeia à Liderança Atrativa Inteligente Chinesa. IUM Atualidade, 21.

alinha com os conceitos teóricos da liderança estratégica, traduzindo-se na seguinte questão de partida: Em que medida a liderança de Xi Jinping na modelação da ordem através da *Belt and Road Initiative* se alinha com os conceitos de liderança estratégica?

Inevitavelmente, este estudo será limitado à aplicação da conceptualização da liderança estratégica e à política externa chinesa promovida pela BRI. Outro elemento distinto é a sua amostra que está limitada aos discursos da cerimónia de abertura de Xi Jinping nos três (únicos) Fóruns Internacionais de Cooperação sobre a BRI até agora organizados. Embora nestes Fóruns Internacionais de Cooperação, Xi Jinping tenha discursado em vários momentos, nem todos os discursos estão disponíveis em inglês e em todos os anos, pelo que se optou por analisar somente os três discursos da cerimónia de abertura disponíveis em 2017<sup>4</sup>, 2019<sup>5</sup> e em 2023<sup>6</sup>. Em 2021 e em 2025, este fórum não foi realizado, motivo pelo qual os discursos não foram incluídos.

Outro argumento relevante é o facto de os discursos terem como audiência a maioria dos Altos Representantes dos Estados e das Organizações Internacionais (OI) que voluntariamente aderiram à BRI.

Aqueles três discursos permitem ainda obter um padrão da ação discursiva de Xi Jinping, em todos os três Fóruns Internacionais de Cooperação e numa situação específica que é a cerimónia de abertura. Não obstante, estes discursos são disponibilizados em inglês no site oficial, o que poderá ser uma condicionante a este estudo uma vez que não monitorizamos o processo de transcrição de mandarim para inglês.

O espaço temporal deste estudo inicia a 14 de maio de 2017 e termina a 18 de outubro de 2023, que corresponde respetivamente ao primeiro discurso e ao último discurso de Xi Jinping. Todavia, o primeiro discurso faz referência a 2013, ano em que Xi Jinping anunciou a criação do projeto *One Belt One Road* que corresponde à atual designação abreviada de BRI. Este período temporal é igualmente justificado por um estudo bibliométrico<sup>7</sup>, sobre a liderança no contexto da RPC que, tendo por base 145 artigos científicos concluiu que, entre 2013 a 2018, houve um incremento acentuado na publicação de artigos.

Realizada uma pesquisa em plataformas do conhecimento como a SCOPUS, verificou-se que a maioria dos estudos sobre Xi Jinping são sobre: a grande estratégia e o sonho chinês; o excecionalismo chinês; a política externa e a transição da liderança ou a BRI relacionada com a estratégia conectiva. Igualmente verificou-se a parca existência de artigos científicos que interliguem a ação de Xi Jinping, no contexto da BRI, com a conceptualização de liderança estratégica. Deste modo, o estudo em apreço revela-se pertinente e atual.

<sup>4</sup> Cfr. Discurso de Xi Jinping na cerimónia de abertura do segundo Fórum para Cooperação Internacional da BRI, a 26 de abril de 2019, disponível em <https://china.usc.edu/xi-jinping-keynote-speech-opening-second-belt-and-road-forum-april-26-2019>.

<sup>5</sup> Cfr. Discurso de Xi Jinping na cerimónia de abertura do segundo Fórum para Cooperação Internacional da BRI, a 26 de abril de 2019, disponível em <https://china.usc.edu/xi-jinping-keynote-speech-opening-second-belt-and-road-forum-april-26-2019>.

<sup>6</sup> Cfr. Discursos de Xi Jinping na cerimónia de abertura do terceiro Fórum para a Cooperação Internacional da BRI, a 18 de outubro de 2023, disponível <http://www.beltandroadforum.org/english/n101/2023/1018/c124-1175.html>.

<sup>7</sup> Cfr. Yang, M., Chen, W., Zhou, Q., Yang, B., & Xu, C. (2022). The status and future trends of Chinese leadership research: a bibliometric approach. *Nankai Business Review International*, 13 (1), 01-33.

Em relação à conceptualização de liderança estratégica foram compiladas vinte definições conceptuais com influência na perspetiva doutrinária e citadas em vários artigos científicos. Contudo, os conceitos dos Autores Rowe (2001), Ireland e Hitt (2005), Guillot (2003) e Crossland, Campbell, & Hill (2024) foram abordados de forma mais pormenorizada por se considerar que apresentavam outros elementos para além da ideia de que a liderança estratégica se centra na equipa de líderes estratégicos de uma organização.

Este estudo estrutura-se em dois principais capítulos: o primeiro capítulo que aborda a revisão da literatura sobre a conceptualização teórica de liderança estratégica e o segundo capítulo referente à metodologia aplicada. Este segundo capítulo é subdividido em dois subcapítulos: o primeiro é sobre a apresentação e análise de resultados e o segundo é direccionado à discussão dos mesmos. No final são apresentadas as considerações finais e as propostas futuras.

Esta revisão apresenta limitações. Quanto às fontes primárias, não foram analisados os discursos originais de Xi Jinping em mandarim, recorrendo-se apenas a traduções institucionais para inglês. Já os conceitos teóricos adotados na revisão da literatura são maioritariamente de Autores, em contextos culturais ocidentais, o que poderá condicionar a sua aplicabilidade a uma liderança cuja cultura não é predominantemente ocidental ou limitar a generalização dos resultados.

## 2. Revisão da literatura

Da revisão da literatura<sup>8</sup> infere-se que o conceito de liderança estratégica tem sido abordado em referência à liderança no mais elevado nível de uma organização, nomeadamente à equipa de líderes estratégicos, às suas características, à sua visão, à monopolização do ónus da tomada de decisão e à influência descendente que deles resulta em toda a estrutura

---

<sup>8</sup> Entre a literatura revista destaca-se a seguinte: Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343; DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085; Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(6), 437–444; Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185; Serfontein, J., & Hough, J. (2011). Proposed model of the impact of strategic leadership on operational strategy and organisational performance of business organisations in South Africa. *Corporate Ownership & Control*, 8(3), 443–451; Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687–706; Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233–242; Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(4), Article 101539; Kebede, D. A., Werke, S. Z., & Kebede, T. A. (2024, October 30). Strategic leadership practices in emerging economies: A systematic review and empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2416870; Singh, A., & Jha, S. (2024). Strategic leadership and team innovation: A qualitative study from the lens of leader-member exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2254–2283; Worku Lemlemu Ferede, Yalew Endawoke, & Gedif Tessema. (2024, October 23). Effects of strategic leadership on change management: Examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: A study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2409154; Zhou, S., Hiller, N. J., Zaccaro, S. J., Campbell, L. N., McCauley, R., Parris, T., & Klimoski, R. J. (2024). The corporate chief of staff: Strategic leadership influence from outside the spotlight. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 289–303.



organizacional. Não obstante, esta abordagem é distinta de liderança de supervisão<sup>9</sup> que consiste sobremaneira em orientar, dar feedback e apoiar (House & Aditya; 1997).

Igualmente, destacam-se quatro perspectivas que acrescentam ainda outros elementos para além da principal ideia centrada na equipa de líderes estratégicos e as suas características. Destacam-se: a de Rowe (2001) que conjuga a liderança visionária com a liderança gestonária; a de Ireland e Hitt (2005) cujo valor acrescentado é o elemento da gestão da mudança; a de Guillot (2003) que acrescenta o elemento ambiente estratégico, e a de Crossland et al. (2024), que, mais atual, reforça as ideias dos anteriores Autores.

Ireland e Hitt (2005)<sup>10</sup> abordam a liderança estratégica como a capacidade de alguém antecipar, visualizar, manter flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros para iniciar mudanças que criarão um futuro viável para a organização<sup>11</sup>. Mais recentemente, Hitt, Ireland, & Hoskisson (2019) referem que a liderança estratégica é a capacidade de antecipar, visualizar, manter a flexibilidade e capacitar os outros para criarem mudanças estratégicas tanto quando necessário. Significa que a liderança estratégica se relaciona com a gestão da mudança (Hitt et al., 2019). Importa aqui destacar que, num estudo recente, concluiu-se que a liderança estratégica conjuntamente com as variáveis: cultura organizacional, gestão do conhecimento e responsabilidade têm um efeito direto na gestão da mudança (Worku et al., 2024). Tal facto envolve alinhar a visão, os objetivos e as ações, motivar os colaboradores, promover uma cultura de apoio, alavancar o conhecimento e garantir a responsabilização (Worku et al., 2024).

Não obstante, para os Autores, Hitt et al. (2019) a liderança estratégica contribui para o sucesso organizacional e é formada por seis elementos: a) determinar a visão estratégica da organização; b) explorar e manter as competências nucleares da organização; c) desenvolver o capital humano e social; d) manter uma cultura organizacional efetiva; e) reforçar práticas éticas; e f) estabelecer controlos organizacionais equilibrados. Consequentemente, aos líderes é lhes recomendado que tenham consciência dos seguintes princípios: a) crescimento orientado; b) gestão do conhecimento; c) mobilização do capital humano; d) desenvolvimento de uma cultura organizacional efetiva; e e) concentração no futuro (Ireland & Hitt; 2005).

Para Rowe (2001), a forma como conceptualiza a liderança estratégica diferencia-se de Ireland e Hitt (2005), porque se centra sobremaneira no processo de decisão voluntária

<sup>9</sup> Entre os vários Autores que abordam o conceito de liderança de supervisão, destacam-se: House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473; Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 411–428; Narayanan, V. K., & Zane, L. J. (2009). Inventing a future for strategic leadership: Phenomenal variety and epistemic opportunities. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 380–404; Vera, D., Bonardi, J.-P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022, March 31). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(2); Crossland, C., Campbell, J. T., & Hill, A. D. (2024). What is strategic leadership? In Z. Simsek, C. Heavey, & B. C. Fox (Eds.), *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 2–28). Edward Elgar Publishing.

<sup>10</sup> Este estudo resulta de uma análise comparativa entre a transição do ambiente estratégico do século XX para o século XXI e moldado pela economia global.

<sup>11</sup> Transcrição realizada pela Autora atendendo à definição: “Strategic leadership is defined as a person’s ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically, and work with others to initiate changes that will create a viable future for the organization” (Ireland & Hitt, 2005, p. 63).

que considera tanto o presente como o futuro. Isto é, a liderança estratégica é definida por Rowe (2001) como a capacidade de influenciar os outros a tomarem decisões diárias de forma voluntária e que reforcem a viabilidade da organização a longo prazo, mantendo simultaneamente a estabilidade financeira a curto prazo<sup>12</sup>. Contudo, Rowe (2001) partilha com Ireland e Hitt (2005) que a liderança estratégica inclui o comportamento ético.

Outra característica da liderança estratégica apresentada por Rowe (2001) é a capacidade de influenciar colaboradores, nomeadamente, subordinados, pares e superiores a tomarem decisões voluntariamente que melhoram a organização, sendo a característica mais importante da liderança estratégica, o que pressupõe uma visão partilhada entre todos e sobre a identidade da organização. Por outro lado, o mesmo Autor argumenta que a liderança estratégica combina de forma sinérgica a liderança visionária com a liderança gestonária<sup>13</sup>, isto é, conjuga a visão orientada para o futuro, nomeadamente com a viabilidade a longo prazo e assunção de riscos, com a racionalidade do presente e que inclui a estabilidade financeira a curto prazo. Simplificadamente, visa tomar decisões no curto prazo, mas com consequências a longo prazo. Defende igualmente que as decisões estratégicas adotadas têm impacto em toda a organização e nos seus ambientes interno e externo.

Para Rowe (2001), os líderes visionários lidam com a criatividade, a inovação, o caos<sup>14</sup> e com a mudança da ordem existente ao passo que os líderes gestonários lidam com a estabilidade e com a preservação da ordem existente. Esta ideia interseta a de Boal & Schultz (2007) em que a liderança estratégica proporciona o equilíbrio entre a estabilidade completa e a desordem incontrolável.

Rowe (2001) compara ainda os conceitos de líder visionário e de líder gestonário, respetivamente, com os conceitos de Kotter (1990) sobre liderança e gestão. Isto é, o líder visionário lida com a mudança<sup>15</sup> ao passo que o líder gestonário lida com a complexidade. Acrescenta também que no contexto desta definição de liderança estratégica é suposto o líder conhecer o processo estratégico e que seja capaz de lidar com a mudança no duplo sentido: a mudança organizacional e a mudança do ambiente externo e interno.

Outro Autor que aborda o conceito de liderança estratégica é Guillot (2003) que a define como a capacidade de um líder sénior e experiente, com sabedoria e visão, em criar e executar planos e de tomar decisões num ambiente estratégico que é volátil, incerto, complexo e ambíguo<sup>16</sup>. Ho, Lam e Law (2023) partilham com aquele Autor que a liderança estratégica pode ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho enquanto competem em

---

<sup>12</sup> Transcrição realizada pela Autora atendendo à definição: *"Strategic leadership is the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability of the organization, while at the same time maintaining its short-term financial stability"* (Rowe, 2001, pp. 81-82).

<sup>13</sup> De acordo com Rowe (2001), a liderança gestonária é semelhante à conceptualização de liderança transacional.

<sup>14</sup> A ideia de caos é também partilhada por Boal & Schultz (2007) que consideram fundamental para a existência do elemento mudança.

<sup>15</sup> Para Rowe (2001) a mudança é revolucionária e não evolutiva.

<sup>16</sup> Transcrição realizada pela Autora atendendo à definição: *"Strategic Leadership as the ability of an experienced, senior leader who has the wisdom and vision to create and execute plans and make consequential decisions in the volatile, uncertain, complex and ambiguous strategic environment"* (Guillot, 2003, p. 68).

ambientes voláteis e turbulentos. Por outro lado, para Guillot (2003) a finalidade da liderança estratégica é determinar os fins, escolher as melhores opções e aplicar os meios mais eficazes para desenvolver e concretizar o plano, o que envolve: tomar decisões em diferentes ambientes e contextos estratégicos e tomar decisões sólidas e fundamentadas, consciente dos riscos inerentes. Neste enquadramento, a tomada de decisão estratégica é influenciada pelo ambiente estratégico que, segundo Guillot (2003), é formado por quatro elementos que se interligam: *a)* o ambiente da segurança nacional; *b)* o ambiente interno; *c)* o ambiente internacional e *d)* ambiente militar. Guillot (2003), conclui que a liderança estratégica exige a transição entre o que é conhecido para o que é possível.

Já para Crossland et al. (2024), a liderança estratégica relaciona-se com estudo dos líderes de topo de uma organização e que têm a responsabilidade geral em tomar de decisões, estando envolvidos em atividades como a construção de uma visão partilhada para a organização, a gestão das partes interessadas, a criação e a implementação de estratégias de mercado, de produtos e otimização<sup>17</sup>.

### 3. Metodologia

Trata-se de um estudo qualitativo em que se adotou uma abordagem indutiva. Recorreu-se ao software NVIVO que permitiu analisar e desestruturar em categorias as vinte definições conceptuais de liderança estratégica. Não obstante, aquelas definições conceptuais foram também desestruturadas num diagrama de palavras que auxiliou na criação dos onze códigos, dos quais sete foram aplicados diretamente e adaptados à análise de conteúdo dos três discursos. Embora tenha sido criado um diagrama de palavras sobre os três discursos, o discurso de 2017 constituiu-se como a principal ponte de ligação entre os códigos obtidos do conjunto das definições de liderança estratégica e o conteúdo de todos os atos discursivo.

#### 3.1. Apresentação e análise dos resultados

Tendo por base a revisão da literatura em torno do conceito de liderança estratégica e as vinte definições de liderança estratégica, considerou-se que a sua aplicação à liderança de Xi Jinping na modelação da ordem internacional, através da BRI, não se poderia limitar a uma única definição ou a uma única perspetiva conceptual no sentido que menorizaria o estudo em apreço. Esta decisão é também enquadrada pela pluralidade de definições sobre liderança estratégica, desde as mais clássicas às mais atuais, em que não existe um consenso, mas uma convergência de perspetivas conceptuais. É disso ilustrativo o conjunto das vinte definições compiladas sobre liderança estratégica, desde 1996 a 2024, e citadas na tabela 1.

<sup>17</sup> Tradução realizada pela Autora de: "(...) is the study of the most senior leaders of an organization who have overall decision-making responsibility for the enterprise, and who are involved in activities such as building a shared vision for the organization, managing stakeholders, creating and implementing product-market strategies, and optimizing organizational structures"(Crossland, Campbell, & Hill, 2024, p. 3).

**Tabela 1 – Definições Conceituais de Liderança Estratégica**

| Estudos                                                                                           | Detalhes sobre Liderança Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finkelstein, Hambrick, and Cannella (1996) citado por Samimi, Cortes, Anderson, & Herrmann (2022) | “The study of executive leadership from a strategic choice perspective, or more concisely, strategic leadership, focuses on the executives who have overall responsibility for an organization — their characteristics, what they do, how they do it, and particularly, how they affect organizational outcomes. The executives who are the subjects of strategic leadership research can be individuals (e.g., CEOs or division general managers), groups (top management teams), or other governance bodies (e.g., boards of directors)”                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| House & Aditya (1997, pp. 444 - 445)                                                              | “Strategic leadership is directed toward giving purpose, meaning, and guidance to organizations. This is accomplished by the provision of a vision of the organization which has inspirational appeal to members of the organization and to external constituencies on which it is dependent”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Rowe (2001, pp. 81-82)                                                                            | “Strategic leadership is the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability of the organization, while at the same time maintaining its short-term financial stability”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Denis, Lamothe, & Langley (2001, p. 810)                                                          | “First, we view strategic leadership as a <i>collective</i> phenomenon to which different individuals can contribute in different ways. Secondly, we view strategic leadership from a <i>processual</i> viewpoint in which the focus is more on the <i>actions</i> of people in leadership positions than on demographics, personality, or cognition. Thirdly, strategic leadership is viewed as a <i>dynamic</i> phenomenon in which participants, roles, and influences evolve over time. Finally, strategic leadership is seen as a <i>supraorganizational</i> phenomenon in which leadership roles and influences on them can extend beyond focal organizational boundaries”                                                                                                                                                          |
| Boal & Hooijberg (2001, p. 515; 540)                                                              | “(…) the essence of strategic leadership involves the capacity to learn, the capacity to change, and managerial wisdom”<br>“(…) the cognitive complexity, social intelligence, and behavioral complexity of strategic leaders positively affect the essence of strategic leadership”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Guillot (2003, p. 68)                                                                             | “Strategic leadership as the ability of an experienced, senior leader who has the wisdom and vision to create and execute plans and make consequential decisions in the volatile, uncertain, complex and ambiguous strategic environment”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Vera & Crossan (2004, p. 223)                                                                     | “Strategic leadership theory refers to the study of people at the top of the organization”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Boal (2004) citado por Narayanan & Zane (2009) e por Samimi, Cortes, Anderson, & Herrmann (2022)  | “Strategic leadership is a series of decisions and activities, both process-oriented and substantive in nature, through which, over time, the past, the present, and the future of the organization coalesce. Strategic leadership forges a bridge between the past, the present, and the future, by reaffirming core values and identity to ensure continuity and integrity as the organization struggles with known and unknown realities and possibilities. Strategic leadership develops, focuses, and enables an organization's structural, human, and social capital and capabilities to meet real-time opportunities and threats. Finally, strategic leadership makes sense of and gives meaning to environmental turbulence and ambiguity, and provides a vision and road map that allows an organization to evolve and innovate” |
| Elenkov, Judge, & Wright (2005, p. 666)                                                           | “We define strategic leadership as the process of forming a vision for the future, communicating it to subordinates, stimulating and motivating followers, and engaging in strategy-supportive exchanges with peers and subordinates”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ireland & Hitt (2005, p. 63)                                                                      | Strategic leadership is “a person's ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically, and work with others to initiate changes that will create a viable future for the organization”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

[Cont.]

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boal & Schultz<br>(2007, p. 412)                                             | “(...) strategic leadership pushes organizations to the “edge of chaos” and out of stasis; without it no significant change can emerge. Strategic leadership promotes “strange attraction” in organizations, providing balance between the inertia of Weberian-style bureaucracy and anarchy, resulting in the ordered and fluid responsiveness of innovative and creative organization”                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Burgelman & Grove<br>(2007, p. 967)                                          | “(...) we propose that strategic leadership — how top management designs the strategy-making process — is the means with which leadership style exerts its influence on corporate longevity”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Finkelstein et al. (2009)<br>citado por Kebede,<br>Werke, & Kebede<br>(2024) | Strategic leadership as the ability of executives to influence the organization’s strategic direction and performance through their decisions and actions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tutar, Altınöz, &<br>Çakıroğlu<br>(2011, p. 1381)                            | “Strategic leadership is to establish a strategy by properly analyzing the interior and exterior environment in which the organization exists, implementing the right strategy at the right time, evaluating and acting the appropriate behavior suitable for the current environment”<br>“(...) the strategic leadership could be defined as the ability to make a strategic choice”<br>“(...) strategic leadership designates to provide a competitive advantage in the long term and to maintain this advantage as a target. The basic objective of the strategic leadership is to continue its existence in the long term in compliance with the basic objectives of the business”   |
| Serfontein & Hough<br>(2011, p. 443)                                         | “Strategic leadership is therefore the ability of the leaders to create and re-create reasons for the organization’s continued existence”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Carter & Greer<br>(2013, p. 2)                                               | “(...) we will view strategic leadership as being concerned with the leadership “of” organizations as opposed to “in” organizations”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Samimi, Cortes,<br>Anderson, & Herrmann<br>(2022, p. 3)                      | “(...) we define strategic leadership as the functions performed by individuals at the top levels of an organization (CEOs, TMTmembers, Directors, General Managers) that are intended to have strategic consequences for the firm”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Singh, Lim, Jha, Kumar,<br>& Ciasullo<br>(2023, pp. 1-2)                     | “Strategic leadership can be comprehensively described as leadership that is focused on strategic consequences (e.g., economic, environmental, social) for organizations (e.g., multinationals, small and medium enterprises), which can be driven by tasks that include but transcend beyond strategic visioning, encapsulating a wide range of high-level administrative (governance), engagement, innovation (improvement), operational, and supervisory tasks for an organization without being confined to any leadership style (e.g., authentic, autocratic, bureaucratic, democratic, transactional, transformational, servant) or value (e.g., self-regarding, other-regarding)” |
| Kebede, Werke, &<br>Kebede<br>(2024, p. 15)                                  | “The concept of strategic leadership is typically defined as the function of top-level leaders responsible for guiding the long-term direction and performance of an organization”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Crossland, Campbell,<br>& Hill<br>(2024, p. 3)                               | Strategic leadership “(...) is the study of the most senior leaders of an organization who have overall decision-making responsibility for the enterprise, and who are involved in activities such as building a shared vision for the organization, managing stakeholders, creating and implementing product-market strategies, and optimizing organizational structures”                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Adaptado a partir de Narayanan & Zane (2009); de Samimi et al. (2022) e de Kebede, Werke & Kebede (2024).

Unicamente das vinte definições conceituais de liderança estratégica citadas na tabela 1, resulta o diagrama de palavras da figura 1, com recurso à plataforma NVIVO.





Todavia, os três discursos em análise também foram alvo de um diagrama de palavras conforme figura 2.



*prosperity*. Igualmente é referido que a prática destes elementos concorria para a amizade, para o desenvolvimento partilhado, para a paz, para a harmonia e para um futuro melhor.

Em 2023, Xi Jinping acrescentou que os quatro elementos do espírito da BRI constituíam-se como importante instrumento para reforçar a *Belt and Road Cooperation*.

### **3.1.2. Estabilidade financeira**

Este código relaciona-se com uma rede multilateral e nacional de Instituições Financeiras, como o Banco Chinês de Desenvolvimento, o Banco Chinês de Exportação e Importação e o Banco de Investimento de Infraestruturas Asiático, e de mecanismos de financiamento, como o *Silk Road Fund*, o *Belt and Road Special Lending Scheme*, o *Multilateral Development Financial Cooperation Center*, IMF-China *Capacity Building Center* e o *Silk Road Theme Bonds*, que se expandiram ao longo do tempo. A RPC formulou ainda o *Guiding Principles on Financing the Development of the Belt and Road* e publicou o *Debt Sustainability Framework for Participating Countries of the Belt and Road Initiative*.

O principal objetivo destes instrumentos tem sido financiar a amplitude de projetos, programas, iniciativas, fóruns, conferências e eventos das mais diversas áreas da BRI.

### **3.1.3. Influência dos resultados**

Atendendo à escrita no discurso de 2017, que centraliza a ação na RPC, o código *influência e resultados* foi subdividido em três subcódigos.

O primeiro subcódigo, em que RPC tem alcançado acordos de cooperação, inclui projetos de conectividade de *hardware* em áreas como o transporte, as infraestruturas e a energia, e de *software* na área das telecomunicações, bem como projetos e planos de cooperação em áreas como a economia, o comércio, a indústria, do comércio *on-line*, a economia verde, o transporte ferroviário de carga, entre outros.

O segundo subcódigo, que enquadra o esforço da RPC na construção de parcerias empresariais de ganho mútuos com os Estados envolvidos na BRI, promove o crescimento mútuo através de trocas comerciais e de investimento, bem como entende expandir o acesso aos mercados para atrair investimento estrangeiro e criar prosperidade, concorrendo para a construção da *Belt and Road Free Trade Network*. Em 2017, foram assinados compromissos de cooperação com mais de 30 países e anunciada a realização da *China International Import Expo* para 2018. Em 2019, a RPC planeava uma nova zona de comércio livre com a inclusão de portos comerciais. Ao mesmo tempo, autocaracterizava-se como fábrica global e mercado global que tinha a intenção de promover trocas comerciais equilibradas. Em 2023, Xi Jinping abordou pela primeira vez a intenção de estabelecer zonas piloto de e-comércio e mencionou que as anteriores intenções tinham resultado na construção de novos aeroportos, portos, vias rodoviárias e parques industriais. Tais construções têm resultado na criação de novos corredores económicos e de indicadores de crescimento que se têm transformado em novas rotas comerciais – este facto será alvo de maior profundidade no código seguinte. Igualmente foi anunciada a organização anual da *Global Digital Trade Expo*.

O terceiro subcódigo, que caracteriza a cooperação da RPC na área de inovação com outros Estados, converge para o lançamento, em 2017, e consequente reforço tanto em 2019 como em 2023, do *Belt and Road Science, Technology and Innovation Cooperation Action Plan* (BRSTICAP) que integra, nos dois primeiros discursos, quatro iniciativas: a *Science and Technology People-to-People Exchange Initiative*; a *Joint Laboratory Initiative*; a *Science Park Cooperation Initiative* e a *Technology Transfer Initiative*. A quinta iniciativa é acrescentada em 2023 e refere-se à *Global Initiative for Artificial Intelligence Governance*.

Junta-se ainda a intenção da RPC, em todos os discursos, de incentivar a adesão a programas de intercâmbio internacional. Particularmente, em 2017, é referida a intenção de estabelecer a *big data service platform* sobre proteção ecológica e ambiental e uma coligação internacional sobre o desenvolvimento verde, bem como apoiar outros países em relação às alterações climáticas. Em 2019, é sublinhado que tais intenções têm sido implementadas através do *Belt and Road Initiative Talents Exchange Program*, pretendendo-se alargar os programas de intercâmbio à área cyber. No mesmo ano, são acrescentadas duas áreas: a proteção da propriedade intelectual e a promoção do desenvolvimento verde, que 2023, é aprofundado às dimensões das infraestruturas, da energia e do transporte. Igualmente, em 2019, é apoiado o desenvolvimento da *BRI International Green Development Coalition*; a organização da *BRI Green Innovation Conference*; a implementação do *BRI Green Investment Principles*. Já em 2023, é mencionado pela primeira vez a organização da *BRI Conference on Science and Technology Exchange*.

#### 3.1.4. Viabilidade futura

Este código associa-se sobremaneira à edificação de uma rede global de conectividade, agregada nas dimensões política, comercial, financeira, infraestrutural e de pessoas para pessoas, que se reveste como elemento fundamental à prossecução do princípio da cooperação de ganhos-mútuos. No discurso de 2023, Xi Jinping referiu que esta rede global de conectividade assentava na criação de corredores económicos terrestres e marítimos como: o corredor económico China-Paquistão; o corredor económico China-Mongólia-Rússia; a nova ponte continental da Eurásia; o corredor internacional de transporte trans-Cáspio; o novo corredor logístico que atravessa o supercontinente Eurásia e o novo corredor internacional de comércio terrestre-marítimo. Junta-se ainda rotas de transporte internacional por via ferroviária como: Linha ferroviária China-Europa; Linha ferroviária de alta velocidade de Jakarta-Bandung; Linha ferroviária China-Laos; Linha ferroviária Addis Ababa (Etiópia)-Djibouti e a linha ferroviária Hungria-Sérvia e a reconstrução de aeroportos, portos como o de Gwadar e de Pireu, de oleodutos e de rede elétrica. Em 2023 foi contemplada a integração de portos, navios e de serviços comerciais na *Silk Road Maritime* e a criação da *Air Silk Road*.

Não obstante esta conectividade física, a BRI tem evoluído para uma conectividade institucional assente na gestão do conhecimento e na partilha cultural que converge, respetivamente, para cimentação da *Educational Silk Road* e da *Health Silk Road*. A Educational

Silk Road tem sido composta por bolsas de estudo para promover o intercâmbio educacional<sup>19</sup>, sobretudo em áreas como o turismo<sup>20</sup>, a arte<sup>21</sup>, o teatro<sup>22</sup>, a cinematografia, entre outros. Em 2019, foi anunciada a organização do *International Youth Forum on Creativity and Heritage* e os "Chinese Bridge" summer camps ao passo que em 2023, foi ainda identificada a *Silk Road Community Building Initiative* e o *Brightness Action Program*.

Quanto à *Health Silk Road*, Xi Jinping detalhou os esforços mútuos prestados durante a pandemia COVID-19.

### 3.1.5. Gestão da mudança

Este código aborda a crescente adesão voluntária de Estados, a assinatura de acordos com as OI e o estabelecimento de plataformas especializadas de cooperação multilateral: em 2017, foi feita a referência à adesão de mais de 100 Estados; em 2019, mencionou-se a adesão de mais de 150 Estados e de OI, e em 2023, referiu-se o igual número de Estados, mas singularizou-se a adesão de mais de 30 OI e o estabelecimento de mais de 20 plataformas especializadas de cooperação multilateral.

Este código também se relaciona com as várias ramificações da BRI que integra as redes de conectividade física e de conectividade institucional. A rede de conectividade física é formada pelos corredores económicos terrestres e marítimos e pelas rotas de transporte internacional. A rede de conectividade institucional é constituída pela amplitude de projetos, de iniciativas, de programas, de fóruns, de conferências e de eventos que têm sido projetados e edificados. Em 2017, falou-se sobre a criação da *Belt and Road Free Trade Network*, da *Educational Silk Road*, da *Health Silk Road* e da *Digital Silk Road*. Em 2019, abordou-se a iniciativa da *Clean Silk Road*; a criação da *Silk Road of Innovation*; a continuação da *Digital Silk Road*, da BRSTICAP e do *Silk Road Program*; e a implementação da *Belt and Road Initiative Talents Exchange Program* e do *Green Silk Road Envoys Program*. Em 2023, abordou-se a continuação do BRSTICAP e do *Silk Road Program*. Não obstante, considera-se igualmente que este subcódigo poderá ter atraído outros Estados a aderirem voluntariamente à BRI.

### 3.1.6. Visão

O código visão foi subdividido em dois subcódigos.

No primeiro subcódigo, que define a *humanidade enquanto comunidade com um futuro partilhado*, em 2017, Xi Jinping classificou a BRI como o projeto do século, assente no princípio da cooperação de ganhos-mútuos, que beneficiaria a vida de todos os envolvidos e que era guiado pelo desenvolvimento inovador, coordenado, verde, aberto e inclusivo. Em 2019, reforçou a ligação da BRI com o passado, o presente e o futuro, contextualizando com a tendência histórica da globalização económica, da necessidade de melhorar o sistema de

---

<sup>19</sup> Em 2023, Xi Jinping reforçou a existência do Scholarship Silk Road Program.

<sup>20</sup> Em 2023, Xi Jinping enquadrou esta área com o estabelecimento da *Silk Road International Alliance of Art Museums*, da *Silk Road International Library Alliance* e da *International Tourism Alliance of Silk Road Cities*.

<sup>21</sup> Em 2023, Xi Jinping enquadrou esta área com o estabelecimento da *Silk Road International Arts Festival*.

<sup>22</sup> Em 2023, Xi Jinping enquadrou esta área com o estabelecimento da *Silk Road International League of Theaters*.



governança global e de satisfazer os anseios das pessoas para uma vida melhor. Tal facto, permitiu introduzir, naquele ano, e desenvolver, em 2023, uma perspetiva centrada nas pessoas, assente no princípio de que a humanidade é uma comunidade com um futuro partilhado<sup>23</sup> e na abordagem orientada para o desenvolvimento global enraizado na cooperação. Não obstante, no último discurso, Xi Jinping correlacionou estes dois elementos, percepcionando-se que aquela humanidade (em específico) teria de ser alimentada através do desenvolvimento.

O segundo subcódigo, com o tema *desenvolvimento*, foi abordado em 2017 com as expressões desenvolvimento global e desenvolvimento partilhado ao passo que, em 2019, foram introduzidas as expressões desenvolvimento comum, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento pacífico. Em 2023, a conjugação destas expressões possibilitou, pela primeira vez, o uso da expressão desenvolvimento de alta-qualidade. Da amplitude destas expressões percebe-se que existe não só o envolvimento como o reforço desse envolvimento para alcançarem resultados de alta qualidade. Igualmente converge para a ideia de esforços integrados e orientados.

Todavia, ao longo dos três discursos houve um incremento massivo da expressão *Belt and Road Cooperation* que, a nosso ver, interliga os dois subcódigos e que se constitui como a ideia-base de toda a liderança de Xi Jinping. Isto é, para que Humanidade seja uma comunidade com um futuro partilhado é relevante que exista cooperação entre todos que dela fazem parte, potenciando o desenvolvimento.

A *Belt and Road Cooperation* também permite estabelecer uma ligação entre o código visão e o código valores

Outro facto que fundamenta esta perspetiva, é a designação do próprio evento enquanto Fórum Internacional de Cooperação da BRI.

### 3.1.7. Equipa de Líderes

Neste código, verificou-se a evolução discursiva centralizada em Xi Jinping ao envolvimento conjunto de todos os Altos Representantes dos Estados e das OI que aderiram voluntariamente à BRI.

Em 2017, Xi Jinping referiu que, em 2013, propôs a criação da *Silk Road Economic Belt* e da *21<sup>st</sup> Century Maritime Silk Road*, que denominou inicialmente de *One Belt One Road* e posteriormente de BRI. Contudo, nos dois discursos seguintes utilizou predominantemente o pronome pessoal da primeira pessoa do plural “we” e a palavra *together*, destacando, pela primeira vez e em 2023, o *slogan planning together, building together, and benefiting together*. Ora, tais expressões tendem a envolver os Altos Representantes dos Estados participantes da BRI na assunção do compromisso e de esforços conjuntos<sup>24</sup> com vista à edificação e à melhoria contínua daquele projeto. Estas expressões são ainda complementadas com os títulos dos três discursos, conforme é representado na tabela 2.

<sup>23</sup> Em 2019, Xi Jinping referiu a ideia de que “we remain committed to peaceful development and will endeavor to build a community with a shared future for mankind” ao passo que em 2023 mencionou que “We have learned that humankind is a community with a shared future”.

<sup>24</sup> Aqui é utilizada a expressão *joint efforts*.

**Tabela 2 – Títulos dos três discursos de Xi Jinping na Cerimônia de Abertura dos três Fóruns de Cooperação Internacional da Belt and Road Initiative**

|                                     |                                                                                            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <sup>a</sup> Conferência em 2017 | Work Together to Build the Silk Road Economic Belt and The 21st Century Maritime Silk Road |
| 2. <sup>a</sup> Conferência em 2019 | Working Together to Deliver a Brighter Future For Belt and Road Cooperation                |
| 3. <sup>a</sup> Conferência em 2023 | Building an Open, Inclusive and Interconnected World for Common Development                |

Não obstante, Xi Jinping não descentralizou o ônus de ser o principal representante da “equipa de líderes mundial”, ao referir, em 2023, que a *“China can only do well when the world is doing well. When China does well, the world will get even better”*. Esta expressão igualmente aparenta transmitir a mensagem de interligação do mundo com a RPC, sendo que esta é a ursa polar do desenvolvimento global.

### 3.2. Discussão dos resultados

Ao contrário da revisão da literatura, dos três discursos de Xi Jinping extrai-se que não existe uma equipa coletiva de líderes com autoridade reconhecida para orientar a BRI. O que existe é a centralização da liderança na figura de Xi Jinping, enquanto Alto Representante da RPC, que tem a clarividência necessária para perceber que o desenvolvimento da BRI depende do envolvimento de todos os Altos Representantes dos Estados e das OI que a apoiam. Isto é, Xi Jinping promove a participação e o compromisso entre todos aqueles que aderirem à BRI, passando a mensagem de que sem o seu envolvimento ativo não é possível o desenvolvimento da BRI. No limite, esta ação poderá ser interpretada como elemento motivacional que é essencial do ponto de vista da liderança estratégica.

Xi Jinping também concentra no ato discursivo uma perspetiva orientada de longo prazo da BRI através da disseminação dos valores, da divulgação da visão, da promoção da estabilidade financeira e da continuidade da BRI. Ao mesmo tempo apresenta os resultados que têm influenciado a edificação da nova rede global de conectividade e a consolidação da BRI. Simultaneamente, faz a ligação entre passado, presente e futuro no sentido que em todos os discursos reforça o que foi feito antes, o que está a ser feito e o que poderá ser alcançado.

Complementarmente, infere-se que apesar de os códigos serem distintos, os mesmos interligam-se numa relação de reforço e de complementaridade que permite ser expressa conforme figura 3.

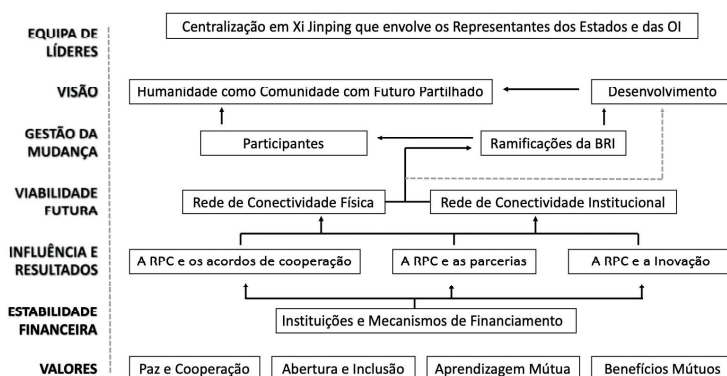


Figura 3 – Representação gráfica dos códigos e subcódigos aplicados aos três discursos de Xi Jinping

Na figura 3 é possível verificar que a base da BRI são os valores que fomentam a cultura, mas sobretudo a sua identidade “organizacional”. Particularmente, o valor paz e cooperação expressa o respeito pela individualidade de cada um dos Estados participantes, sem interferência nos assuntos soberanos de cada um; o valor abertura e inclusão, reforça as diferenças culturais de cada Estado ao mesmo tempo que os aproxima, potenciando tanto a criação da nova rede global de conectividade como a continuidade da BRI; o valor aprendizagem mútua, associado à gestão do conhecimento e à partilha cultural consagra-se na capacitação de todos e na promoção do desenvolvimento da BRI, e o valor benefícios mútuos, que estimula a perspectiva de ganhos mútuos ancorada nos elementos inovação e prosperidade, permite a BRI adaptar-se às exigências. Assim, os valores fortalecem a ideia de que a liderança estratégica envolve as capacidades de aprender, de mudar e de gerir conhecimento.

A estabilidade financeira da BRI está concentrada (sobremaneira) nas Instituições e nos mecanismos de financiamento da RPC que têm permitido a edificação de projetos, de parcerias e de programas de intercâmbio educacionais e culturais e que se refletem na construção de novas rotas, no alargamento da BRI a outras áreas, que não a económica ou trocas comerciais, e na adesão voluntária de outros Estados e de OI. Isto é, a estabilidade financeira alimenta a *influência* e os *resultados* bem como a *gestão da mudança* que é esgrimida por Ireland e Hitt (2005) e por Hitt et al. (2019). Consequentemente, aqueles elementos em conjunto alimentam a viabilidade da BRI, acentuando a conectividade enquanto produto de esforços conjuntos e coletivos, mas também integrados e orientados pela visão de uma humanidade, enquanto comunidade com um futuro partilhado.

Outra perspetiva relevante apontada na revisão da literatura é *influência* e os *resultados* alcançados que, neste estudo, se revelam como alicerce da *viabilidade futura* da BRI. Da análise aos discursos constata-se a relevância deste elemento na edificação de uma nova rede de conectividade formada por novos corredores económicos, por novas rotas de transporte internacional e por novas infraestruturas como portos e aeroportos.

A gestão do conhecimento e da cultura proporcionada pela rede de conectividade institucional é igualmente relevante. Soma-se a organização de várias conferências, eventos e fóruns; a assinatura de acordos de compromissos; a divulgação de planos de ação, de projetos e de iniciativas, bem como o alargamento a áreas como a inteligência artificial ou o desenvolvimento verde. Destes resultados, que têm sido crescentes desde 2017, subentende-se que a RPC tem de ter capacidade de se adaptar permanentemente a esta evolução, o que exige profundo conhecimento do planeamento estratégico e da ação estratégica.

Embora não tenha sido alvo de análise, destas afirmações subtrai-se também a relevância de serem tomadas decisões, ancoradas num planeamento a longo prazo e alinhadas com a visão organizacional. Isto exige igualmente lidar com a complexidade pois a construção de uma comunidade com um futuro partilhado só será possível com a participação, mas sobretudo com a cooperação e o compromisso de todos os envolvidos da BRI.

Destaca-se ainda que decisões tomadas em 2017, têm se refletido em 2023 e aparentam ter mais resultados nos anos vindouros devido à constante capacidade financeira da RPC. Ora, tais afirmações não só concorrem para a conceptualização de Rowe (2001), como reforçam a ideia que unifica a liderança gestonária e a liderança visionária, em liderança estratégica.

Contrariamente à revisão da literatura, a cooperação e o compromisso emergem gradualmente nos atos discursivos de Xi Jinping e sobretudo enquanto elemento de afirmação da existência da BRI. Isto é, a cooperação aparenta ser o cerne da liderança da BRI, sem a qual não seria possível edificá-la e sobretudo num contexto que é volátil. Este contexto alinha-se com a perspetiva de Guillot (2003) em relação à volatilidade do ambiente estratégico. Porém, não é possível desestruturá-lo nos quatro elementos apresentados por Guillot (2023). Igualmente, através deste estudo, não é possível aplicar a anatomia da liderança estratégica do mesmo Autor, tendo por base unicamente os documentos em análise. Existe a necessidade de aprofundar a análise com outros documentos relevantes.

Já o compromisso é promovido por Xi Jinping quando envolve os Altos Representantes dos Estados e das OI que aderiram à BRI, revelando ser vital na sua liderança. Ora a conjugação da cooperação e do compromisso reflete-se nos vários acordos de cooperação que têm sido referidos e na referência a *Belt and Road Cooperation*.

Outro elemento relevante é o aumento do número de Estados participantes e de OI que aderem à BRI que se perspetiva que exigirá a integração do elemento consciência cultural pois não tem sido abordado nas definições de liderança estratégica.

#### **4. Considerações finais e propostas futuras**

Conclui-se que a edificação de novas redes de conectividade física e institucional, assentes na construção de corredores económicos, de rotas de transporte internacional, na edificação de projetos, de iniciativas, de programas bem como na realização de fóruns e eventos que ramificam a BRI a outras áreas e potenciam o seu desenvolvimento, sob a perspetiva orientada para a edificação da Humanidade como comunidade de futuro partilhado. A estes factos juntam-se os valores transversais da BRI, e o aumento gradual do número de Estados e de OI que voluntariamente a ela aderem. Contudo, o financiamento, (maioritariamente)

concentrado em instituições e mecanismos monopolizados pela RPC, concorre para a sua viabilidade. Tal enquadramento permite fundamentar que a liderança de Xi Jinping através da BRI tem modelado a ordem internacional.

Todavia, a perspetiva de que a liderança estratégica se limita a uma equipa de líderes não se aplica ao estudo em questão que carecia da análise de outras fontes que não só os três discursos em causa.

Já a perspetiva de que a liderança estratégica se funde numa teia complexa que relaciona vários elementos, com particular destaque para ação dos líderes e da visão, da tomada de decisão, da gestão da mudança, da viabilidade futura, da influência e resultados, da estabilidade financeira e dos valores da BRI, é aplicável a este estudo. Assim, a liderança de Xi Jinping na modelação da ordem internacional através da BRI enquadra-se na caracterização de estratégica. Não obstante, considera-se que os elementos cooperação, compromisso e consciência cultural devem ser refletidos para posterior consideração ou inclusão numa definição conceptual de liderança estratégica ou da criação de uma abordagem conceptual de liderança que supere a de estratégica.

Este estudo poderá ser complementado com a inclusão da análise ao discurso da cerimónia de abertura no quarto Fórum de Cooperação Internacional sobre a BRI. Outra perspetiva que poderá ser relevante no aprofundamento do mesmo estudo, é a inclusão de todos os discursos proferidos por Xi Jinping sobre a BRI que não foi possível abordar dada a sua magnitude.

### Referências bibliográficas

- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411–428.
- BRF. (2023, October 18). *Building an open, inclusive and interconnected world for common development*. <http://www.beltandroadforum.org/english/n101/2023/1018/c124-1175.html>
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—Repeatedly: Managing strategy dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28, 965–979.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393.
- Crossland, C., Campbell, J. T., & Hill, A. D. (2024). What is strategic leadership? In Z. Simsek, C. Heavey, & B. C. Fox (Eds.), *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 2–28). Edward Elgar Publishing.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21, 1069–1085.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.



- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665–682.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67–75.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165–1185.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons*, 53, 437–444.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases* (13.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Ho, G. K., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835–852.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–78.
- Kebede, D. A., Werke, S. Z., & Kebede, T. A. (2024, October 30). Strategic leadership practices in emerging economies: A systematic review and empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Kotter, J. P. (1990, May–June). What leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Martins, A. (2021, Janeiro). A resposta resiliente europeia à liderança atrativa inteligente chinesa. *IUM Atualidade*, 21.
- Narayanan, V., & Zane, L. J. (2009). Inventing a future for strategic leadership: Phenomenal variety and epistemic opportunities. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 380–404.
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. In *10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference* (Vol. 150, pp. 778–784). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30, 233–242.
- Rowe, W. G. (2001, february). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1).
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33.

- Serfontein, J., & Hough, J. (2011). Proposed model of the impact of strategic leadership on operational strategy and organisational performance of business organisations in South Africa. *Corporate Ownership & Control*, 8(3), 443–451.
- Singh, A., & Jha, S. (2024). Strategic leadership and team innovation: A qualitative study from the lens of leader–member exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2254–2283.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 2–20.
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123, 687–706.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroglu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. In P. S. Sciences (Ed.), *7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference* (Vol. 24, pp. 1378–1388). Elsevier.
- USC US-China Institute. (2019, 26 de abril). *Xi Jinping, keynote speech opening the Second Belt and Road Forum, April 26, 2019*. <https://china.usc.edu/xi-jinping-keynote-speech-opening-second-belt-and-road-forum-april-26-2019>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Vera, D., Bonardi, J.-P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022, March 31). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33.
- Worku Lemlemu Ferede, W., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024, October 23). Effects of strategic leadership on change management: Examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: A study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–31.
- Xinhua. (2017, 14 de maio). Full text of President Xi’s speech at opening of Belt and Road Forum. [http://www.xinhuanet.com/english/2017-05/14/c\\_136282982.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2017-05/14/c_136282982.htm)
- Yang, M., Chen, W., Zhou, Q., Yang, B., & Xu, C. (2022). The status and future trends of Chinese leadership research: A bibliometric approach. *Nankai Business Review International*, 13(1), 1–33.
- Zhou, S., Hiller, N. J., Zaccaro, S. J., Campbell, L. N., McCauley, R., Parris, T., & Klimoski, R. J. (2024). The corporate chief of staff: Strategic leadership influence from outside the spotlight. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 289–303.