

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E OS DESAFIOS DO NOVO MILÊNIO: O
PAPEL DO LIDER NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Pamella Barboza Rasmussen

AMERICANA-SP

2013

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E OS DESAFIOS DO NOVO MILÊNIO: O
PAPEL DO LIDER NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência para a obtenção do grau tecnólogo em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia de Americana sobre orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

AMERICANA-SP

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

RASMUSSEN, Pamella Barboza.

Liderança estratégica e os desafios do novo milênio: o papel do líder no desenvolvimento das organizações. 2013, 50 p.

Orientador Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Tecnólogo em Gestão Empresarial.

1. Liderança; 2. Gestão Empresarial; 3. Trabalho de Conclusão de Curso; 4. Liderança Estratégica; 5. Desenvolvimento Organizacional.

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAMELLA BARBOZA RASMUSSEN

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E OS DESAFIOS DO NOVO MILÊNIO: O
PAPEL DO LIDER NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.**

TCC defendido e aprovado em 20/06/2013 pela comissão julgadora da Faculdade de
Tecnologia de Americana.

PROF. DR. CARLOS AUGUSTO AMARAL MOREIRA

PROF^a. RICARDO BERTONI POMPEU

PROF^a. CRISTINE MORAES

FATEC

2013

*Aos meus pais e minha família,
pelo amor, pela motivação e pela
confiança depositada em mim, em
memória ao maior amor e exemplo da
minha vida, meu avô, pois sem a
presença deles no meu crescimento eu
não seria nada do que sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela força, coragem, saúde, proteção e amor.

Aos meus familiares, pelo apoio, incentivo e por acreditarem na minha capacidade e no meu potencial para alcançar meus objetivos e ir sempre além.

Ao Felipe, que esteve sempre ao meu lado dedicando seu carinho, me apoiando, encorajando e elogiando.

Aos companheiros de faculdade que estiveram sempre juntos nesta caminhada, principalmente a Mayara e Larissa, essenciais e sempre presentes em todos os momentos da minha vida durante os últimos anos.

A todos os professores que passaram pela minha vida, participaram e contribuíram para o meu crescimento.

Em especial ao Professor Carlos Augusto, pelo exemplo que foi para mim, pelo incentivo e por todo conhecimento transmitido.

“O homem sábio é poderoso, e quem tem conhecimento aumenta a sua força”.

Provérbios 24:5

RESUMO

A globalização e as mudanças mundiais constantes no mundo organizacional fazem com que seja indispensável a preocupação com o desenvolvimento das empresas e as transformações necessárias. Para isso, este trabalho teve o intuito de estudar a importância do líder neste cenário e refletir a liderança como um componente crucial no desempenho das organizações. O líder deve ser capaz de conduzir as equipes estrategicamente pelos processos de mudança que cada vez mais são necessários para que as empresas estejam preparadas, portanto foi analisada a importância da Liderança Estratégica para as empresas que enfrentam novos desafios. Esta pesquisa definiu Liderança Estratégica e diferenciou os conceitos de liderança, estilos e gerência. Além disso, através da metodologia de um estudo de caso aplicado em uma empresa X com sede localizada no estado de São Paulo, tendo produtos que abastecem o mercado nacional e internacional, o trabalho analisou os resultados obtidos através de entrevistas realizadas com dois gerentes dessa empresa para que fosse entendida a realidade vivida na organização e concluiu que a Liderança Estratégica e sua equipe são essenciais diariamente nas organizações para que possam obter bons resultados e acompanhar ou até ir além das mudanças exigidas pelo mercado.

Palavras-chave: Mudanças. Líder. Liderança Estratégica.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Teorias de liderança.....	15
Figura 2 - Mudanças externas e mudanças organizacionais	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Gerentes x Líderes.....	14
Tabela 2 - Traços e Habilidades.....	17
Tabela 3 - Estilos básicos de liderança.....	19
Tabela 4 - Características dos líderes Transacionais e Transformacionais.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Conceitos de Liderança	12
2.2 Liderança e Gerência	13
2.3 Teorias de Liderança	15
2.3.1 Teoria dos Traços de Liderança	16
2.3.2 Teorias dos Estilos de Liderança	18
2.3.3 Teorias Situacionais de Liderança.....	19
2.3.4 Liderança Transacional e Transformacional.....	20
2.4 O papel do líder na elaboração das estratégias.....	22
2.4.1 Liderança Estratégica.....	22
2.4.2 Liderança Estratégica frente às mudanças.....	25
3 PESQUISA DE CAMPO	29
3.1 Metodologia.....	29
3.2 Descrição do objeto de estudo	30
3.2.1 Dados e Histórico da empresa X.....	30
3.3 Apresentação dos resultados	33
3.4 Análise dos resultados	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICE.....	48

1 INTRODUÇÃO

A evolução da mudança organizacional é de responsabilidade e controle do líder diante da globalização. Através de mudanças constantes, compete ao líder adequar-se às novas transformações e ser capaz de motivar, induzir e influenciar as equipes estrategicamente pelos processos de mudança que cada vez mais são necessários para que as organizações estejam preparadas para transformar ameaças em oportunidades. As estratégias e o fator liderança terão cada vez maior importância e responsabilidade na formulação da visão de futuro das empresas, com criação de estratégias para implementar essa visão e ao mesmo tempo manter os bons resultados.

Como as organizações constantemente são alvos dessas transformações do novo século precisam de uma liderança que se adapte a isso. Os antigos modelos de liderança nem sempre se adequam ao ambiente competitivo, e é nesse ambiente de fortes rupturas, mudanças e transformações que a liderança é um elemento de grande importância ao sucesso e bons resultados de qualquer organização. O que é visto no que Matos e Chiavenato (1999) afirmam em tempos de mudança a Liderança Estratégica é necessariamente renovadora.

Portanto este trabalho tem como principal objetivo responder a questão problema: Qual a importância de se ter uma Liderança Estratégica, para uma empresa apresentar bons resultados ao mesmo tempo em que enfrenta novos desafios da economia mundial?

Diante desta exposição, será discutida nesse trabalho a importância da Liderança Estratégica para que os líderes possam tornar a empresa ágil o suficiente para responder aos desafios de seu mercado, realizando uma importante reflexão referente ao papel e à importância da liderança na organização e o papel da Liderança Estratégica neste contexto.

Através de um estudo de caso serão realizadas entrevistas, além de uma revisão bibliográfica, pretendendo especificar e relacionar algumas contribuições

teóricas sobre o tema, com o intuito de ampliar a discussão sobre a imagem do homem como líder e gestor neste novo milênio.

O segundo capítulo deste trabalho apresenta os conceitos relacionados a liderança e como podemos defini-la, assim como uma comparação dos aspectos que diferenciam os líderes e os gerentes nas organizações, que muitas vezes são confundidos.

Também serão discutidas as teorias de liderança, e a existência de algumas abordagens no conceito de liderança, como a Teoria dos Traços, a Teoria dos Estilos e as Teorias Situacionais de liderança, fazendo com que possa ser adquirido um conhecimento e um entendimento de como a liderança é caracterizada.

É abordado o papel do líder na elaboração das estratégias dentro das organizações, a fim de analisar a importância da liderança neste contexto. A Liderança Estratégica é definida e conceituada para que seja possível identificar esse líder na organização e quais as características essa liderança deve ter frente às mudanças dos dias atuais.

No terceiro capítulo, é descrita uma pesquisa de campo com a metodologia de um estudo de caso e entrevistas estruturadas com gerentes de uma empresa, um gerente de produção e um gerente industrial. Apresenta a descrição da empresa estudada, assim como os resultados das entrevistas, expondo o ponto de vista dos entrevistados e a análise dos resultados em comparação com a teoria exposta durante toda a pesquisa.

Ao final, as considerações finais apontam o resultado obtido através das teorias estudadas, pesquisas realizadas e análises reproduzidas, mas deixa em aberto uma oportunidade para expansão dessa pesquisa, em busca de resultados mais aprofundados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de Liderança

A liderança não é apenas uma função que habilita dar ordens ou vigiar subordinados para certificar-se de que estejam seguindo as regras. Liderar significa construir uma força de trabalho eficaz e motivar cada membro para que responda com o seu melhor desempenho.

A liderança é “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL & COONS apud BERGAMINI 1994, p.14). Portanto segundo França (2006), liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio de: poder, conhecimento, interação, situação e expectativa.

De acordo com Chiavenato (1992) os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos da organização, para que com isso, segundo Bergamini (1994), a liderança organizacional seja interpretada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.

Para Chiavenato (1992), a liderança é um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Bergamini (1997) afirma que o líder deve não só conhecer os objetivos almejados por seus comandados, mas também desempenhar o papel de facilitador do caminho que os leva até esses objetivos. Portanto, o líder será mais eficaz quando facilitar a chegada àquilo que pretende seus seguidores.

Dessa forma , segundo França (2006), a liderança estabelece influência no relacionamento entre as pessoas. E para Bergamini (1997), o líder pode trazer benefícios para o grupo todo e também para cada membro individualmente.

Concluindo, Bergamini (2000, p. 14) afirma,

[...] chamar de líder alguém que está em evidência pelo fato de manter-se à frente dos demais e por isso mesmo ter conseguido sobressair-se dentro de um grupo de pessoas que lhe atribuiu o direito de guiá-las. Por extensão, quando se usa essa palavra no ambiente das organizações, ela quase sempre está ligada a alguma forma de exercício de autoridade, poder e influência. É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos.

2.2 Liderança e Gerência

De acordo com o dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI, a palavra LIDERANÇA vem de [liderar + -ança.]: 1.Função de líder; 2.Capacidade de liderar; espírito de chefia.; 3.Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

Também de acordo com o dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI, GERÊNCIA [De gerente + -ia.] significa: 1. Ato ou efeito de gerir; 2. As funções de gerente; gestão, administração.; 3. Gabinete do gerente.; 4. Mandato de administração.; 5. Administração. Já o verbo GERENCIAR [De gerência + -ar.] significa: 1. Dirigir (uma empresa) na qualidade de gerente.; 2. Exercer as funções de gerente em (uma empresa). 3. Verbo gerir.

Um tema muito discutido atualmente é a diferença entre líderes estratégicos e gerentes operacionais por conta da expansão do número de organizações no ambiente organizacional competitivo. Há muito tempo são estudadas as diferenças entre gerentes e líderes, onde identificamos características distintas em que apontam a gerência com apoio nas regras, normas e procedimento, e os líderes em suas capacitações, habilidades, pensamentos e pessoas.

Bennis (1996) destaca que a liderança e a gerência são dois papéis muito importantes e também muito diferentes dentro das organizações, por isso, tem-se pessoas em posições se destacando e agindo de forma errada, à medida que as organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas.

“A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder” (CHIAVENATO 1992, p.146). Bennis (1996) descreve as principais distinções que caracterizam comportamentos de gerentes e líderes, como a seguir na tabela 1:

Tabela 1 - Gerentes x Líderes

GERENTES	LIDERES
Administra.	Inova.
E uma cópia.	E um original.
Foco: sistemas e estruturas.	Foco: pessoas.
Apoia-se no controle.	Inspira confiança.
Visão de curto prazo.	Visão de longo prazo.
Pergunta como e quando.	Pergunta o quê e por quê.
Tem os olhos sempre nos limites.	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita.	Dá origem.
Aceita o status quo.	Desafia.
E o clássico bom soldado.	E a sua própria pessoa.
Faz certas as coisas.	Faz a coisa certa.

Fonte: Bennis (1996, p. 49)

Segundo Botelho (1992) para o gerente a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto para o líder ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente as crises são problemas e para os líderes são situações inevitáveis a serem enfrentadas com competência. Diante disto, e apesar do valor que a gerência tem dentro das empresas, na situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento.

Assim como Carvalho e Ferreira (2001) afirmam, a organização equilibrada e integrada tem como vantagem competitiva e como fator determinante de seu sucesso a capacidade de implantar simultaneamente estratégias de

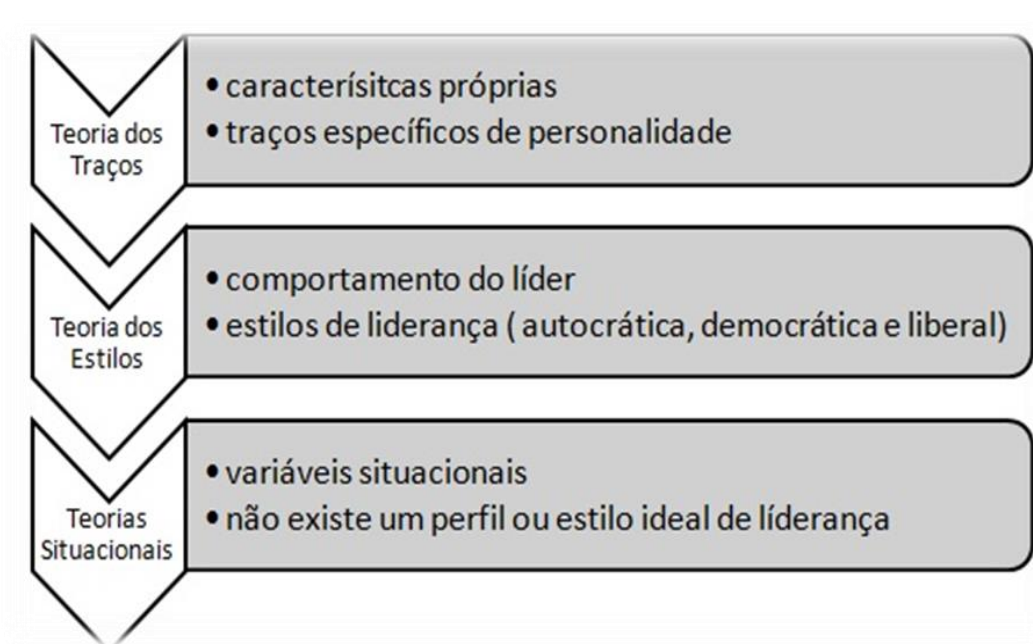
continuidade, que é o papel da gerência e de mudança que é o papel da liderança. Neste caso, os gerentes e os líderes se completam.

Em síntese, segundo Kotter (1997), não se deve imaginar que gerência e liderança sejam a mesma coisa, assim como não se deve acreditar que a habilidade de liderança seja uma qualidade e que a de gerência seja inferior a esta. As organizações precisam dos dois tipos de profissionais e cada um deles apresenta diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos dentro das organizações.

2.3 Teorias de Liderança

As teorias sobre a liderança podem ser conceituadas em três grupos: Teorias dos Traços, Teorias dos Estilos e Teorias Situacionais de liderança, conforme a figura 1:

Figura 1- Teorias de liderança



Fonte: A autora

Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de liderança:

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático.

c) Teorias Situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1997).

2.3.1 Teoria dos Traços de Liderança

As teorias sobre os traços de personalidade do indivíduo são as mais antigas a respeito da liderança. As pesquisas pioneiras a respeito do estudo da liderança identificaram traços de personalidade ou características específicas presentes nos líderes.

Assim, para Chiavenato (2004), o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas onde o líder apresenta características marcantes de personalidade por onde pode influenciar comportamentos. Um traço é uma qualidade ou característica distinta da

personalidade. Segundo Bergamini (1994), o líder possui características próprias e apresenta traços específicos de personalidade, que o faz diferente, tornando-o um forte influenciador das pessoas.

Esta teoria enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder, elevando-os ao nível de indivíduos diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços considerados essenciais e responsáveis por fazê-los crescer e mantê-los como líderes. Yukl (1989 apud Bergamini 2008) relaciona traços e habilidades, apresentados na tabela 2:

Tabela 2 - Traços e Habilidades

TRAÇOS	HABILIDADES
Adaptável às situações	Conceitualmente habilidoso
Alerta ao meio social	Conhecedor das tarefas do grupo
Ambicioso e orientado para a realização	Criativo
Assertivo	Desejoso de influenciar os demais
Autoconfiante	Diplomático e cuidadoso
Cooperador	Esperto (inteligente)
Decisivo	Organizado (administrativamente hábil)
Desejoso de responsabilidade	Verbalmente fluente
Persistente	
Tem autoridade	
Tolerante ao stress e vigoroso	

Fonte: Bergamini (2008 p.45)

Com isso, para França (2006), a Teoria dos Traços assume que os líderes possuem traços de personalidade, os quais os auxiliam no seu papel. Essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder-liderado.

2.3.2 Teorias dos Estilos de Liderança

Após a Teoria dos Traços surge a Teoria dos Estilos de Liderança, que tem o objetivo de entender a liderança em termos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Visto que a Teoria dos Traços demonstrava algumas limitações, passaram a estudar o comportamento do líder.

Wright, Kroll e Parnell (2000), dizem que o estilo do líder é questão de considerável interesse para os funcionários de todos os níveis, também para ver como os funcionários estão comprometidos com a missão e os objetivos da empresa e vão se esforçar para implementar as estratégias.

Em contraste à Teoria dos Traços, em que se acredita que as características individuais são determinantes para a liderança, a Teoria dos Estilos de Liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer seu papel de líder (FRANÇA, 2006. P.61).

Portanto, segundo Chiavenato (1992), a liderança autocrática põe forte ênfase no líder, a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados e a liderança democrática põe ênfase no líder e nos subordinados.

Chiavenato (1992) destaca três diferentes estilos básicos de liderança; a autocrática, a liberal e democrática, conforme apresentado na tabela 3:

Tabela 3 - Estilos básicos de liderança

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomadas de decisão	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplica-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (1992)

Mas, para Bergamini (1997) além do estilo do líder, das expectativas dos seguidores, as condições do ambiente representam um novo elemento a ser também considerado, combinando o estilo do líder com os aspectos que constroem a situação.

2.3.3 Teorias Situacionais de Liderança

Então, na tentativa de atingir resultados mais lógicos e adequados no estudo sobre liderança, os estudiosos chegaram à conclusão que não era suficiente estudar traços e comportamentos do líder, e focaram nas variáveis situacionais.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, apud Maximiano 2002) a Liderança Situacional concebe a liderança como um atributo psicossocial complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade, então o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de

influenciar o desempenho de uma organização, precisa utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades.

As Teorias Situacionais ou Contingenciais pressupõem que não existe um estilo único de liderança, nem mesmo uma característica determinante válida para qualquer situação, (Chiavenato, 1999, p. 267)

Portanto as Teorias Situacionais mostram a liderança de outra forma, partem do princípio de que não é possível existir apenas um estilo de liderança para qualquer situação. Cada ocasião, problema e desafio pede um tipo de liderança para obter os resultados esperados.

2.3.4 Liderança Transacional e Transformacional

Os líderes podem ser classificados em transacionais e transformacionais. Esses líderes possuem diferenças que influenciam consideravelmente no desempenho da organização, como se pode analisar na tabela 4:

Tabela 4 - Características dos líderes Transacionais e Transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
<i>Recompensa contingente.</i> Contrata o intercâmbio de recompensas em troca de esforços, promete recompensas em troca de um bom desempenho, reconhece os resultados.	<i>Carisma.</i> Proporciona visão e sentido de missão, origina orgulho, obtém respeito e confiança.
<i>Administração por exceção (ativo).</i> Controla e busca desvios das regras e normas, toma ações corretivas.	<i>Inspiração.</i> Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa os propósitos importantes de maneira simples.
<i>Administração por exceção (passivo).</i> Intervém somente se as normas não são observadas.	<i>Estímulo intelectual.</i> Promove a inteligência, racionalidade e solução cuidadosa dos problemas.
<i>Laissez-faire.</i> Abdica-se de suas responsabilidades e evita tomar decisões.	<i>Consideração individualizada.</i> Dá atenção pessoal, trata cada empregado de maneira individual, capacita, aconselha.

Fonte: SOTO (2002)

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) na Liderança Transacional os administradores utilizam a autoridade de seu cargo para trocar recompensas pelos esforços dos funcionários. Na Liderança Transformacional, os administradores se envolvem em uma missão, esse líder motiva os seguidores a fazer mais do que esperam fazer.

Portanto, entende-se que os líderes transformacionais são capazes de conduzir suas organizações para um futuro diferente e reconhecer as necessidades de mudança. Para Robins (2009) O líder transformacional tenta estimular seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o estilo de liderança mais eficaz adotado por líderes estratégicos é o conhecido como Liderança Transformacional, que requer um desempenho além do esperado, essa liderança desenvolve e divulga uma visão para a organização e formula estratégias para concretizar essa visão. Contudo Wright, Kroll e Parnell (2000) confirmam que devido a concorrência e mudanças dramáticas, as organizações exigem a Liderança Transformacional.

Portanto o fator principal na Liderança Situacional é o papel do líder em desenvolver sua sensibilidade e percepção, em qualquer situação a liderança deve realizar suas funções ao mesmo tempo em que mantém o foco nos objetivos e resultados. Não existe um estilo único e melhor de liderança, que seja válido para qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais, a cada situação requer um diferente estilo de liderança.

2.4 O papel do líder na elaboração das estratégias

Porter (1999, p. 79) revela que o objetivo de desenvolver ou estabelecer uma estratégia clara em geral é uma questão organizacional, que depende da liderança. Contudo, diante dos obstáculos empresariais que impedem as novas escolhas, a importância da presença de líderes fortes e dispostos a fazerem escolhas e mudanças, é enfatizada.

Assim, o pensamento estratégico exercido em cada decisão leva o líder a planejar as estratégias e refletir como operacionalizar cada decisão.

Segundo Drucker (1999), na atualidade novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar as complexidades das mudanças.

2.4.1 Liderança Estratégica

Enfim, a evolução das teorias de liderança atualmente alcançou a maturidade e as novas expectativas do mundo moderno têm proporcionado um ritmo de mudanças onde surgem as abordagens mais recentes sobre o tema.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) conceituam a Liderança Estratégica como a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os administradores de nível superior buscam concentrar seus esforços na implementação estratégica em três pontos: a liderança estratégica, o poder e a cultura organizacional. No mundo turbulento de hoje o que se enfatiza é a importância da Liderança Estratégica.

Liderança Estratégica eficaz envolve cinco competências principais: determinação do rumo estratégico, gestão eficiente do portfólio de recursos da empresa, manutenção de uma cultura organizacional eficaz, ênfase nas práticas éticas e estabelecimento de sistemas de controle organizacional equilibrados. . (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.362).

Então, enquanto nas teorias tradicionais de liderança os líderes são focados nas características individuais e organizacionais, a Liderança Estratégica é uma abordagem orientada para resultados.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os líderes estratégicos devem traçar a direção estratégica da empresa, que especifica a imagem e o caráter que a empresa deseja desenvolver ao longo do tempo. Para traçar a direção estratégica, os líderes estratégicos avaliam as condições (por exemplo: oportunidades e ameaças no ambiente externo) que, segundo eles, a empresa deverá enfrentar nos próximos cinco a dez anos ou mais.

Conduzindo a discussão para o papel do dirigente organizacional, verifica-se que o líder geralmente se comporta na organização expressando suas ações com intuição, julgamento, sabedoria e experiência (MINTZBERG et al., 1998, p. 98). Segundo estes autores, os fatores citados promovem uma visão estratégica. Na abordagem tradicional, os conceitos de liderança são um fim em si mesmo, uma construção teórica. Na Liderança Estratégica os conceitos são apenas instrumentais e, portanto, bastante flexíveis.

A Liderança Estratégica eficaz carece de qualidades, habilidades e aspectos diferentes do que os exigidos pelo cotidiano da liderança operacional. Através da visão empresarial o estrategista busca criar as estratégias com o foco no futuro. Ressalta Rowe (2002) que a Liderança Estratégica é a capacidade de prever, imaginar, flexibilizar e trabalhar com outras pessoas para um ganho de capital e forças para o mercado.

Os líderes são eficazes em algumas situações e períodos e ineficazes em outros, podendo conduzir as organizações tanto a resultados excelentes, como desastrosos. Segundo, Bardwick (apud Drucker, 1996), é responsabilidade da liderança criar uma estratégia que levará a organização a ser bem-sucedida,

crescer, prosperar, vencer a competição. Estratégia é conceitual; uma estratégia de sucesso deve indicar de maneira direta o que a organização fará melhor do que qualquer outra.

Independentemente do cargo ou função organizacional, os líderes estratégicos estão imbuídos de grandes responsabilidades na tomada de decisão, que não podem ser delegadas. Liderança Estratégica é uma forma de liderança extremamente complexa, porém, crítica. Não é possível formular e implementar estratégias destinadas à geração de lucros acima da média sem que haja líderes eficientes. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.344).

Ainda para Wright, Kroll e Parnell (2000), a Liderança Estratégica é o processo que estabelece a orientação da empresa, para um desenvolvimento e uma visão para o futuro, e de motivação e inspiração dos membros da organização para se moverem nessa direção.

Na administração estratégica a análise ambiental contribui para que o líder possa utilizar informações que o auxiliem na elaboração da estratégia. Assim, o líder terá, além de sua intuição e julgamento, o suporte analítico proporcionado pelo planejamento racional.(CLAUSEWITZ,1996).

Esse tipo de liderança tenta restaurar o equilíbrio entre a empresa e o ambiente em que ela atua. Com isso para que uma Liderança Estratégica seja bem-sucedida ela deve prever, gerar e orientar a mudança e estabelecer compromisso com os membros da organização.

Rowe (2002) comenta que os líderes estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para para sonhar, e do visionário, que apenas sonha.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam que os líderes estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir a sua visão e missão. Independente do cargo que ocupem, os líderes estratégicos são decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor e ajudar a empresa a criar valor para seus clientes e retornos para acionistas.

Portanto, a finalidade da Liderança Estratégica é determinar os fins, escolher os melhores modos de agir e aplicar os meios mais eficazes. A estratégia é o plano, a Liderança Estratégica é o pensamento e a tomada de decisão necessária para desenvolver o plano.

2.4.2 Liderança Estratégica frente às mudanças

O fato é que no mundo empresarial é necessário possuir um grande poder de adaptação às mudanças. Os novos tempos em que vivemos pedem uma nova definição de líderes. E ainda há quem não saiba lidar de forma positiva com as novas situações e novos desafios.

Segundo Chiavenato (1992), a característica que mais se destaca no ambiente de trabalho é a velocidade da mudança. O desenvolvimento tecnológico, a competitividade do mercado em nível mundial, as alterações de hábitos e as exigências modernas refletem no comportamento das empresas.

“A equipe de alta administração dispõe de vários meios para encorajar os administradores e outros funcionários a concentrar seus esforços na implementação da estratégia. O primeiro recurso é a liderança.” (WRIGHT, KROLL e PARNELL 2000, p.301).

Como Bennis (1996) ressalta, hoje se exige uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações. A eficácia das organizações diante das mudanças do ambiente, das turbulências e transformações, depende da presença do líder.

Portanto o maior desafio dos líderes e gestores, está em enfrentar suas próprias limitações e buscar o desenvolvimento do ambiente e suas transformações. Segundo Hersey e Blanchard (1986), um líder não será eficaz se não conseguir adequar seu estilo de liderança às demandas do ambiente.

“Líderes estratégicos precisam aprender a lidar com situações competitivas diversas e complexas.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.344).

Estratégias podem tanto se formar, como serem formuladas. Ao estar em contato com diversos eventos e disposta a aprender, a organização se adapta conforme suas necessidades. “Em tempo de competitividade e mudanças incessantes as organizações tendem a necessitar cada vez mais de recursos e capacidades para prover a sua vantagem competitiva” (GRANT, 1991, apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ressalta-se que:

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem que dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro...“A tarefa do líder é desenvolver líderes” pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER,1996,p.6).

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal função a produção de mudança, com sua ação baseada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

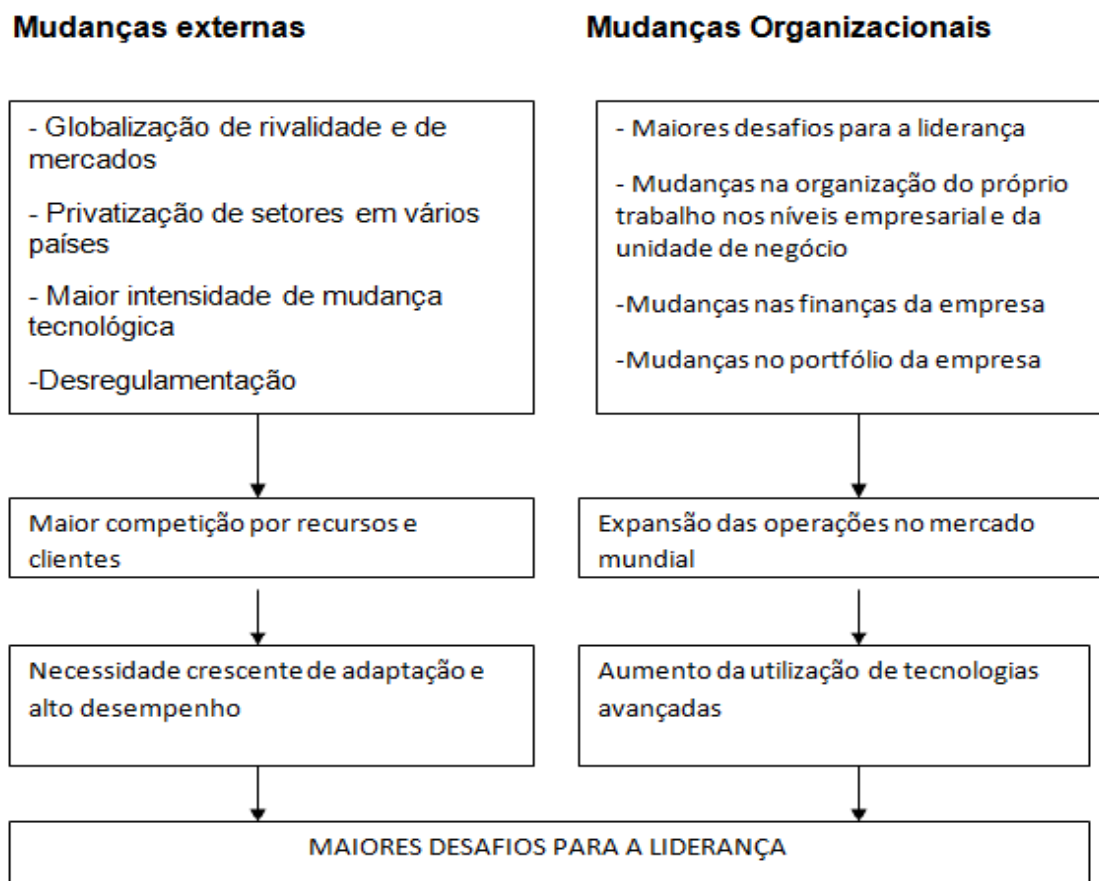
[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança. Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança (KOTTER, 2000, p. 2).

E para Wright, Kroll e Parnell (2000), a liderança é necessária em todos os níveis organizacionais e em todas as áreas funcionais. As estratégias não podem ser implementadas apenas pelos esforços do CEO. “O mundo de hoje é por demais dinâmico e turbulento para que uma organização possa competir com eficácia – independentemente do grau dessa eficácia – simplesmente continuando a fazer o que fez nos anos passados.” (WRIGHT, KROLL e PARNELL 2000, p.302).

Em resumo, a Liderança Estratégica é orientada a mudança e o líder estratégico é muitas vezes um motor da mudança organizacional. A Liderança Estratégica é focada no futuro, mas líderes estratégicos podem vir de todas as funções e trabalharem em qualquer nível da organização, não é apenas o trabalho de altos executivos.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), qualquer estratégia, por mais bem sucedida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia. A figura 1 ilustra como as mudanças no ambiente externo e a complexidade organizacional aumenta a importância da liderança competente e eficiente.

Figura 2- Mudanças externas e mudanças organizacionais



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000)

Assim, para Wright, Kroll e Parnell (2000), a Liderança Estratégica é mais importante atualmente que nas décadas passadas, com toda a certeza ela será ainda mais essencial nos próximos anos. As frequentes mudanças ambientais e a crescente complexidade das organizações são tendências que provavelmente serão aceleradas.

Os líderes estratégicos devem aprender a influenciar de maneira eficaz o comportamento humano, geralmente em ambientes duvidosos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.343). É justamente o pensar estratégico que leva o líder a uma gestão mais produtiva e capaz de fazer diferença.

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1 Metodologia

A escolha do método de pesquisa busca o conceito de liderança e estratégia como ação de influência no contexto da empresa em processos de mudança.

Para Andrade (2010) a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseado no raciocínio lógico, tendo como objetivo encontrar soluções para os problemas utilizando métodos científicos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o delineamento enquadrou-se na pesquisa descritiva, pois de acordo com Andrade (2002) ela se destaca por preocupar-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos.

Quanto aos procedimentos, o trabalho foi conduzido através de:

- Estudo de Caso – de acordo com Gil (1999, p.73) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma que permita os conhecimentos detalhados;
- Entrevista estruturada – com perguntas predeterminadas permitindo a comparabilidade das respostas.

A pesquisa foi dividida em duas etapas, primeiramente apresentada uma abordagem teórica, baseada em argumentos publicados por especialistas e acessíveis ao público em geral, como livros, artigos e redes eletrônicas. A segunda etapa é uma coleta de dados através de um questionário estruturado aplicado na empresa X.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista estruturada, seguindo um roteiro de perguntas que consta em Apêndice no presente trabalho.

A primeira entrevista foi desenvolvida com o gerente de produção do setor Têxtil da empresa estudada, que responde hierarquicamente como

subordinado do gerente industrial. Por meio das questões abertas, proporcionando a liberdade de respostas e opiniões do entrevistado. A entrevista presencial no dia 06 de Abril de 2013 teve duração por volta de 30 minutos e foi possível fazer a gravação da entrevista e algumas anotações.

O segundo entrevistado foi o gerente industrial da empresa que está um nível acima do gerente de produção, onde foi utilizado o mesmo roteiro de perguntas para que haja a comparabilidade das respostas dos entrevistados. A entrevista foi concretizada através de ligação telefônica, por falta de disponibilidade do entrevistado no dia 10 de Abril de 2013 e também teve duração de 30 min.

Através das entrevistas foi possível recolher informações para a análise e objetivo deste trabalho com êxito.

3.2 Descrição do objeto de estudo

A descrição do objeto de estudo teve como fonte o site da empresa, mas mediante a pesquisa de campo e entrevistas, por segurança e razões maiores, foi solicitado pelo responsável da empresa, o sigilo do nome da organização.

3.2.1 Dados e Histórico da empresa X

A empresa se localiza nas cidades de Nova Odessa, Rio de Janeiro e São Paulo, é uma empresa brasileira, fundada em 1962, pautada desde a sua fundação em valores sociais e ambientais, e na satisfação das necessidades de seus clientes e mercados de atuação.

Há mais de 50 anos, quando a empresa foi fundada, seus idealizadores tinham consciência do que queriam produzir, ou seja, reaproveitar aparas e resíduos têxteis abundantes na região da cidade de Americana, transformando-os em produtos de maior valor agregado.

A sede é localizada na cidade de Nova Odessa no estado de São Paulo, de lá saem os produtos que abastecem o mercado nacional e internacional, conta

com tecnologia de ponta na produção de não tecidos, tecidos e convertidos, ocupando posição de liderança em não tecidos agulhados na América do Sul, utilizando fibras naturais, artificiais e sintéticas.

Produtos comercializados em fibras de poliéster e polipropileno e não tecidos para aplicações nos segmentos de mercado:

- Automobilístico
- Calçados
- Confeccionados/ Cobertores
- Consumo doméstico
- Distribuição de utilidades
- Elementos filtrantes
- Geossintéticos
- Limpeza institucional
- Limpeza industrial e técnica
- Manta de poliéster
- Moveleiro/Colchões

Bastante diversificada, contando com uma ampla gama de produtos, e atuando em vários segmentos de mercados, a empresa coloca a qualidade e serviços a seus clientes sempre em primeiro lugar, sendo também certificada pela norma ISO 9001:2008.

A busca contínua por inovação tecnológica, investimentos e capacitação de seus profissionais, aliada à visão do cliente, constituem a estratégia básica da empresa.

Tem por objetivo “ser uma empresa próspera buscando a satisfação no atendimento de nossos clientes, parceria com nossos fornecedores e melhorando continuamente os processos”.

A empresa assume o compromisso de implantar e manter o sistema da qualidade junto à diretoria e colaboradores suportando e demonstrando a política da empresa.

No início deste século, em mais um ato de visão empresarial e de preservação ambiental, a empresa passou a reciclar garrafas de poliéster, para a descontaminação, produção de fibras, até a fabricação de não tecidos com tais matérias-primas.

Passados todos esses anos, em tempos de preocupações com o aquecimento global e desenvolvimento sustentável, a empresa produz milhares de toneladas anuais de não tecidos com matérias primas recicladas, com usos dos mais distintos e nobres, como em automóveis, móveis, construção civil, estradas e muitas outras, além do uso das matérias primas virgens das mais diversas.

Atingir o mercado internacional sempre fez parte dos planos da empresa. Hoje ela conta com uma ampla parcela de suas vendas voltadas para o exterior. As exportações são voltadas principalmente para a América Latina, mas também para outros países do mundo.

A estratégia de destinar parte de sua produção para o exterior permite que a empresa amplie sua carteira de clientes, tendo assim maior diversificação de seus mercados, aumento da produtividade, melhora na qualidade dos produtos, tornando-a assim mais competitiva tanto no exterior quanto no mercado interno.

Aliando sua qualidade a uma trajetória de solidez, construída ao longo de 50 anos de existência, a empresa diversifica seu mix de produtos, buscando melhores resultados, inovando sua linha de produtos e serviços, conquistando cada vez mais novos mercados, oferecendo alta qualidade a preços acessíveis e competitivos.

3.3 Apresentação dos resultados

As entrevistas foram realizadas com o intuito de abordar questões que analisem a importância da Liderança Estratégica nas organizações, o papel dos líderes frente às mudanças e desafios do mundo globalizado. A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gerentes de produção e industrial da empresa X.

Discutindo sobre quais os principais desafios a empresa tem passado hoje em dia, o gerente de produção alega que a organização atravessa uma fase de dificuldades na formação de equipes do setor têxtil em relação à falta de mão de obra qualificada. A geração Y onde os jovens estão incluídos, não se interessa por essa área de atuação e conta hoje em dia com o fácil acesso a cursos superiores e formação profissional em outras áreas, com o que concordou o gerente industrial afirmando que o maior desafio de todas as empresas hoje é conseguir pessoas com talento e mantê-las, principalmente líderes, a maior dificuldade é localiza-los em um mercado tão competitivo.

Outro desafio encarado são os custos da produção no setor têxtil, que são altos devido aos encargos impostos pelo governo. Além da concorrência com a China, devido a abertura da importação no país, as empresas não conseguem competir, compensando muitas vezes importar o produto acabado do que colocar o processo de produção desde o fio até o produto final.

O gerente de produção acredita que gerenciar mudanças em uma empresa significa ter um gestor flexível. Hoje a empresa precisa desse profissional que apresente novas ideias para se adequar as necessidades da empresa, atualmente o profissional que não tem essa habilidade está perdendo espaço no

mercado de trabalho. No ponto de vista do gerente industrial as empresas não devem gerenciar as mudanças, porque isso é o que mercado em geral está procurando fazer e para buscar uma vantagem competitiva as organizações devem criar a mudança para obter o lucro, devem inovar e não gerenciar a mudança quando obrigados a se adaptar às novas realidades do mercado.

A mudança não deve ser gerenciada, mas sim criada. O gerente industrial afirma “A empresa que corre atrás da mudança, é porque a mudança está correndo dela”, a empresa que cria a mudança é uma empresa de sucesso e referência. O gerente industrial também destaca que se outra empresa inventou algo antes que a sua empresa, só restam duas opções: Ou a empresa copia ou ela faz melhor e diferente. É assim que a empresa faz, cria e o que não consegue criar, acompanha ou faz melhor.

Não é possível enfrentar a diversidade e instabilidade cada vez maiores no mundo atual por meio de modos de pensar simplistas. Diante disto os entrevistados destacam a importância do líder na empresa em absorver as mudanças do mercado, fazer com que a equipe absorva as ideias, participe das mudanças e convencer a equipe a produzir obtendo os resultados que a empresa busca. Impor através da autoridade não é garantia de resultado, o líder é fundamental para proporcionar o melhor ambiente de trabalho, um ambiente inspirador, criativo, agradável e motivador.

De acordo com o gerente de produção, as crises causam impacto direto na liderança. A empresa busca fazer treinamentos contínuos com a liderança e reciclagem sobre os assuntos das mudanças, incentiva a liderança a buscar informações, atualizar seu perfil de cargo para obter melhores resultados. O líder consegue criar uma estratégia graças a sua experiência, treinamentos e desejo de aprendizado contínuo.

Por outro lado o gerente industrial enfatiza uma carência muito grande de verdadeiros líderes no mercado de trabalho. Isso porque ainda existem "chefes" que não são verdadeiramente líderes e se tornam carga extra para outros líderes que

têm vontade de progredir junto à empresa. Isso acontece em praticamente todas as empresas.

Mas líder que é líder, não se deixa abalar com as crises, pois confiam em seu talento tanto dentro da empresa que ele atua como fora dela e sem dúvidas os chefes majoritários reconhecem a importância dos verdadeiros líderes para a organização, explica o gerente industrial.

Os gerentes concordam que ser líder é ser estrategista, porque a todo tempo devem ser traçadas estratégias, todos os dias as estratégias devem ser criadas, mudadas, ou adequadas. Mas nem sempre quem tem uma estratégia é um estrategista.

Os dois gerentes se consideram líderes estratégicos justificando que, na empresa um líder que não for estratégico não permanece lá. O diretor por ser empreendedor cobra dos líderes melhorias mensais de todos os setores para alcançar os resultados. É imprescindível que tenha esse líder, ele não faz só o necessário, ele faz além, sempre apontando ideias e traçando estratégias.

A empresa incentiva o desenvolvimento dos líderes em relação ao pensamento estratégico, ela cobra e dá condições para isso, através de viagens em feiras e eventos, cursos, treinamentos e também pela liberdade que ela proporciona aos líderes em arriscar e tentar novamente caso algo dê errado, e arriscar novamente, até que o objetivo seja alcançado.

A liderança da empresa acompanha atenta às mudanças do mercado para atuar e se adequar às novas necessidades. O líder tem o seu espaço na empresa. Mas não é só a empresa que precisa incentivar, é necessário também, o líder provar o resultado de seu pensamento estratégico, pois só obtém o sucesso quem se destaca.

Em relação aos resultados da empresa para o gerente de produção o líder de certo modo é responsável tanto pelos bons resultados quanto pelos maus, porque tudo passa pela mão dele, se a equipe errou, o líder errou junto, ele é o elo

do que a empresa quer com o que deve ser feito, é ele quem direciona. Mesmo que os funcionários sejam os 'errados' o líder responde por eles. Isso funciona desde os líderes dos mais altos níveis até os líderes operacionais. O gerente industrial destaca que todo líder deve saber: "A quem mais se der, mais será cobrado!" Quanto mais majoritário, maior a responsabilidade.

3.4 Análise dos resultados

Por meio das entrevistas realizadas com os líderes que desempenham a função de gerente industrial e gerente de produção, foi possível levantar alguns pontos discutidos na teoria apresentada no trabalho para que fosse comparada ao cotidiano dos gerentes e a prática de liderança realizada em uma organização.

Através das informações levantadas, serão apresentadas as análises e observações significativas e indispensáveis para entender e reconhecer os pontos determinantes da entrevista para aprimorar o conhecimento sobre o tema.

Para discutir sobre liderança e desafios do novo milênio, a entrevista abordou os gerentes na identificação dos desafios enfrentados atualmente e teve como resposta as dificuldades em relação a mão de obra qualificada, onde o desafio é conseguir e manter pessoas interessadas e com talentos, principalmente líderes eficientes diante da concorrência. Hoje em dia as pessoas são o diferencial competitivo das organizações.

É possível notar a preocupação da empresa analisada o que faz entender a necessidade que as empresas estão tendo em reter os talentos, diante de um mercado competitivo e com muitas oportunidades a rotatividade dos funcionários é grande, o salário nem sempre é o principal motivador dos profissionais qualificados, as pessoas colocam em primeiro lugar a satisfação pessoal e profissional.

Muitas vezes parte da responsabilidade dos funcionários deixarem a empresa é da liderança, o bom trabalho do líder é que vai motivar a permanência desse funcionário, para isso existem os níveis de necessidades, e a liderança deve trabalhar e se adaptar de acordo com a necessidade dos colaboradores.

Observa-se então que se torna essencial ter um líder que saiba conduzir esses subordinados. Segundo Griffin (1994, p. 106) se você atender às necessidades de seus empregados, você estará mais protegido contra ameaças externas e internas. Se o líder for capaz de reconhecer do que os empregados precisam, o desenvolvimento da equipe ocorre com mais facilidade.

Os líderes devem conduzir e formar as equipes para que elas alcancem o sucesso, além do perfil de liderança com pensamentos estratégicos que o líder deve ter, e da importância que ele tem para os resultados da empresa, a equipe também deve ser enxergada como de grande importância.

Uma equipe de sucesso é composta por pessoas com talentos e que também tenham um objetivo em comum, assim como o líder, pessoas que colaborem umas com as outras e desempenhem seus papéis da melhor forma, com comprometimento, aprimoramento, habilidades, criatividade, eficiência, produtividade, comunicação entre outras características. As equipes que são lideradas por líderes estratégicos e são equipes bem estruturadas tendem a se destacarem na organização.

Portanto ressalta-se que mesmo com o melhor líder no controle, não é possível trabalhar com pessoas que não estejam dispostas a encarar as mudanças como um grupo, em busca dos objetivos da empresa.

Ficou claro, que hoje as organizações pedem por líderes mais estratégicos e menos operacionais, mas assim como as organizações necessitam desse perfil de liderança, o líder precisa de uma equipe que focalize juntamente com ele e com a empresa a busca da solução dos problemas e encare as ameaças internas e externas, uma equipe estratégica disposta a aprender.

Os resultados da pesquisa também mostram a falta de verdadeiros líderes nas empresas, muitas vezes confundidos com chefes e gerentes assim como Bennis (1996) destacou que a liderança e a gerência são dois papéis muito diferentes dentro das organizações, por isso, tem-se pessoas em posições se

destacando e agindo de forma errada, à medida que as organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas.

Atenta-se então que os verdadeiros líderes devem ter o poder de influência sobre as pessoas para que assim os subordinados façam sua vontade voluntariamente e não através da autoridade de um chefe.

Percebeu-se que existe uma imagem criada sobre o chefe, quanto maior o cargo mais invejável é, mas muitas vezes percebe-se que são indivíduos sem habilidades de liderança, o que é necessário para conduzir uma empresa.

Outro desafio discutido foi a concorrência com a China em relação aos menores custos proporcionados por ela, necessitando nesses aspectos a presença do líder estratégico para encarar esse tipo de obstáculo com a melhor estratégia possível. O que pode ser visto quando Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) fala que os líderes estratégicos devem ser capazes de pensar séria e profundamente nos objetivos das organizações que comandam ou nas funções que executam, nas estratégias, táticas, tecnologias, sistemas e pessoas necessárias para atingir esses objetivos, e nas questões importantes que sempre precisam ser respondidas.

Para novos tempos e desafios mundiais, novos líderes são necessários, as mudanças em relação às gerações, culturas, tecnologias são fatores que pedem ideias inovadoras levando em conta as mudanças causadas por esses fatores.

Interpreta-se que as organizações dependem dos líderes, há ocasiões em que escolher por um novo líder pode gerar consequências sérias para a empresa, um líder que não leva em conta as transformações do mundo, está fadado ao fracasso.

É nesse ponto que pôde ser discutida a importância de se ter um líder flexível que saiba gerenciar as mudanças dos tempos atuais, que também é visto quando Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirma que a habilidade de uma empresa em obter vantagem competitiva e alcançar retornos acima da média fica comprometida

quando o líder estratégico falha em responder de maneira adequada e rápida às mudanças no complexo ambiente competitivo global.

O que se costuma encontrar nas teorias e na prática da maioria das empresas é que elas devem se igualar às mudanças para não perderem a competitividade. Mas foi possível ir além disso na discussão, onde foi interessante ressaltar que as empresas que realmente querem ser competitivas devem inovar, buscar um diferencial competitivo, devem produzir a mudança, antes que seja necessário se adequar a alguma.

O que deixou claro e notável novamente a importância de se ter o pensamento estratégico, um pensamento que vá mais adiante, uma liderança que busque sempre estar à frente, e não somente se adequar ao que está por vir.

Howard Schultz, fundador da Starbucks, é um excelente modelo e exemplo de liderança que afirma que os empreendedores devem ter a curiosidade de saber quem está virando a esquina, ver o que os outros não veem. Grandes líderes devem antecipar quais serão os próximos passos. Portanto as empresas não devem focar apenas no que está a sua frente.

Outro exemplo de líder que possui um perfil de Liderança Estratégica é Jack Welch, da General Electric, ele teve o objetivo de transformar a GE na empresa mais competitiva mundialmente, para isso Jack era um líder nato, buscou sempre liderar a equipe e não gerencia-la, criando visões e planos estratégicos para a empresa, mas ao mesmo tempo fazendo com que os funcionários se apaixonassem pela ideia e conseguissem torna-la real. E para toda essa mudança ser realizada, Jack precisou trazer para a GE líderes que também tivessem o perfil de lidar com mudanças e estratégias. É o modelo exato do que se acredita ser o exemplo de uma Liderança Estratégica de sucesso.

Os exemplos de liderança de sucesso hoje em dia, são reconhecidos por além de criar, adaptar ou até mesmo transformar as estratégias a cada novo desafio conseguir obter resultados acima do esperado pela organização.

Ser líder em qualquer organização ou situação é ser estrategista também, Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o ponto crucial da Liderança Estratégica é a capacidade de gerenciar as operações da empresa de maneira eficaz, bem como manter seu alto desempenho. A verdade é que não existe uma estratégia a ser seguida, a estratégia é o líder atuando diante de cada novo desafio com novas estratégias a cada mudança.

Entende-se que a liderança em nível estratégico tem como foco o sucesso da empresa em longo prazo e voltado para objetivos duradouros, mas o líder estratégico deve ser identificado nos mais baixos níveis da organização, nas tomadas de decisões diárias, isso é o que não ocorre na maioria das organizações.

Para Senge (1998) no mundo de constantes transformações em que vivemos hoje, cheio de surpresas, mudanças e obstáculos não é mais possível que alguém tome as decisões apenas nos altos níveis administrativos. O antigo modelo “o topo pensa e os de baixo agem” precisa ser substituído por ações e pensamentos integrados em todos os níveis.

Para o êxito de qualquer empresa, é preciso que os altos níveis administrativos, como diretores e proprietários possam contar com colaboradores que sustentem a estrutura organizacional e o desenvolvimento da empresa, contando com gerentes, supervisores e funcionários que desempenhem funções de liderança dentro da organização.

É visto que a liderança tem absolutamente tudo a ver com estratégia, deve sempre além de realizar o trabalho no tempo presente, pensar no futuro, os casos de insucesso acontecem com dirigentes que se ocupam e dão mais importância para as atividades diárias e não pensam em trabalhar a longo prazo, e quando o futuro chega, a instabilidade e a falta de planejamento são evidentes.

Nota-se que para lidar com essas mudanças que batem de frente com necessidades e valores enraizados, as entrevistas comprovam que é essencial se ter uma liderança que consiga fazer com que a equipe se envolva e também busque os novos resultados e queiram enfrentar o mundo atual, como foi visto no estudo

sobre a definição de liderança, Kotter (1997) confirma que um líder tem como principal atividade a produção de mudança, tendo como funções: Estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas e motivá-los para que sejam cumpridas.

Por isso além de todos os conceitos de liderança, e toda a descrição de um líder ideal não se pode esquecer o desafio de fazer com que a empresa seja influenciada por esse líder através de pensamentos e ações motivadoras e que a equipe seja movida por ele.

Percebeu-se que as habilidades e talentos individuais dos líderes de uma organização é sem dúvidas um fator importante, mas a competência e o rendimento do líder são avaliados através dos resultados que a empresa, ou a equipe liderada por ele, produz.

Constatou-se que os líderes são responsáveis pelos resultados de seus liderados, sejam positivos ou negativos, tendo o papel de lidar com essas situações buscando a melhor forma de encontrar a solução para a resolução dos problemas.

Quando as crises entram em evidência, foi possível analisar que elas causam impacto direto na liderança,

[...] os líderes estratégicos independentemente de onde estejam na organização, geralmente trabalham muito e o seu trabalho está repleto de situações envolvendo decisões ambíguas para as quais não se encontram soluções facilmente. No entanto, as oportunidades proporcionadas por esse trabalho são atrativas e oferecem chances de sonhar e agir. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.22).

A empresa estudada treina e incentiva a liderança para que os resultados sejam alcançados mesmo lidando com as dificuldades, assim como se espera de uma liderança, deve estar sempre atualizada, visto através das entrevistas que o líder consegue criar suas estratégias a partir de suas experiências e espírito inovador.

Constatou-se que não é simples para um líder exercer todas as funções que lhe são cobradas, olhar para o futuro, lidar com mudanças, ter o

comprometimento dos subordinados, identificar e avaliar os melhores cenários, agir da forma correta, e alinhar a equipe aos objetivos comuns. Apesar de líderes, são humanos, e os erros acontecem constantemente e devem estar preparados para todo o tipo de cobrança, é claro que líderes estratégicos assumem mais riscos, mas por outro lado têm melhores benefícios.

Foi entendida a importância primordial de se ter uma Liderança Estratégica na organização estudada, além do esperado, a empresa afirma que para permanecer na organização é preciso ser um líder estratégico, portanto é indispensável uma inovação no modelo de liderança nas organizações contemporâneas, as empresas tem a carência desses talentos, que saibam lidar com as situações, o perfil de líder como muitos autores estudados afirmam, deve ser flexível, sonhar, imaginar, prever e lidar com as dificuldades encontrando oportunidades, sendo essenciais no desenvolvimento das organizações diante dos desafios do novo milênio.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estudar a importância e o papel do líder no contexto organizacional atual e a relação entre a Liderança Estratégica e os bons resultados da empresa no sentido de guiar esta empresa a atingir seus objetivos.

Através do levantamento teórico que girou em torno do perfil do líder, foi possível identificar que liderança não é apenas chefiar, motivar ou instruir, o desafio vai além, é preciso liderar de forma que o comportamento dos subordinados seja influenciado por esse líder, ambos em busca dos resultados e do sucesso da empresa. O intuito do papel do líder é fazer com que as equipes lideradas alcancem os resultados com prazer, estimulados.

Os aspectos discutidos na teoria do presente trabalho mostraram como a Liderança Estratégica deve atuar exercendo uma liderança motivacional, flexível, resiliente, eficaz e que ao mesmo tempo consiga criar estratégias para o presente e para o futuro da organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), foi possível entender que a Liderança Estratégica é de fundamental importância para uma organização e que sem esta liderança, pode haver risco para a competitividade da empresa no mercado e mesmo a redução de lucros.

Primeiramente, para que toda a organização se desenvolva diante das transformações do mercado atual, notou-se a necessidade de um novo perfil de liderança nas empresas, onde não há apenas um líder no controle, mas outros líderes nas mais diversas áreas de atuação.

Em segundo plano, foi possível salientar a importância da liderança na formulação, implementação e mudanças nas estratégias, buscou-se aprofundar o entendimento sobre o desempenho do líder em um momento em que as organizações carecem do pensamento estratégico.

De acordo com a pesquisa teórica e com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), foi possível entender que a Liderança Estratégica é de fundamental importância para uma organização e que sem esta liderança, pode haver risco para a competitividade da empresa no mercado e mesmo a redução de lucros.

Posteriormente, através do estudo de caso, foi possível realizar e analisar as entrevistas aplicadas na empresa X com seus gerentes de produção e industrial, onde ficou compreendido o papel da liderança e da Liderança Estratégica frente aos desafios e às mudanças do mundo globalizado na organização.

A empresa estudada busca trabalhar incentivando seus funcionários a praticar e exercer o exercício da liderança com o pensamento estratégico para que seus resultados sejam alcançados, portanto hoje em dia todos dentro de uma organização, independente do nível organizacional, devem pensar estrategicamente para obter uma vantagem competitiva junto à empresa.

Contudo, o trabalho teve como principal objetivo responder a questão problema sobre a importância de se ter uma Liderança Estratégica, para uma empresa apresentar bons resultados ao mesmo tempo em que enfrenta novos desafios da economia mundial, e constatou-se a necessidade de uma liderança que se adapte às mudanças para se manter competitiva no mercado.

Por outro lado, apesar do trabalho ter atingido o objetivo de responder a questão problema, a pesquisa teve como limitação a dificuldade de acesso em nome do sigilo empresarial da aplicação das entrevistas em mais de uma empresa de grande porte, demandando assim oportunidades em aberto para identificar em outras empresas e com um maior número de líderes de diversos níveis, além de liderados, como realmente a Liderança Estratégica atua, e a importância para o desenvolvimento das organizações, identificando até que ponto a liderança é responsável pelos resultados e também obter mais referências bibliográficas que abordem o tema da Liderança Estratégica, por ser um tema ainda novo, mas atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes**. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BOTELHO, Eduardo F. **Administração Inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1994,1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração: 7ª Edição** Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLAUSEWITZ, C. V. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 1-247.

Dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI. versão 3.0. [s.l.]: Nova Fronteira, Lexicon Informática Ltda, 1999. 1 CD-ROM.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7.ed. São Paulo: Thomson, 2008.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus 2000.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATOS, F. G. de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. e atual. 2002. 521p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 1998.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** In: _____.Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Pearson, 2009.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE (Revista Administração de empresas), São Paulo, v.42, n.1, p. 7-19, jan/mar 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. Tradução e revisão técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Roteiro da entrevista aplicada com os gerentes da empresa estudada:

- 1) Quais os principais desafios as empresas (sua empresa) tem passado hoje em dia?
- 2) O que significa gerenciar mudanças em uma empresa? A liderança acompanha os projetos futuros e atuais, considerando as perspectivas do mercado, já que as mudanças são cada vez mais intensas?
- 3) Não é possível enfrentar a diversidade e instabilidade cada vez maiores do mundo atual por meio de modos de pensar simplistas. Diante disto qual é a importância do líder na empresa?
- 4) As crises do mercado causam impacto na liderança? A liderança atual da empresa está preparada para enfrentar o futuro?
- 5) Ser líder é ser estrategista?
- 6) Você se considera um líder estratégico? A empresa tem líderes com esse perfil?
- 7) Você considera que ter líderes que sejam estratégicos é importante para o desenvolvimento da organização?
- 8) A empresa incentiva o desenvolvimento do pensamento estratégico dos líderes?
- 9) Sejam excelentes ou desastrosos, o líder é o principal responsável pelos resultados da empresa?