

LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: A INFLUÊNCIA, O PODER E OS ASPECTOS DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL STRATEGIES: THE INFLUENCE, POWER AND ASPECTS OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS.

Luísa Cristina Rêgo Ribeiro¹
Sandra Regina Pinheiro Rocha²
Expedita Araújo de Sousa Castelo Branco³

Resumo:

Este artigo tem o objetivo analisar os conceitos de liderança, bem como destacar as características e as estratégias necessárias para o líder. Inicialmente foi realizada uma reflexão bibliográfica, onde foram analisados os aspectos da formação estratégica no tocante ao ambiente interno e externo das organizações, a centralização do poder e a política na tomada de decisão. Partindo do estudo de teorias propostas sobre o assunto, foi possível analisar detalhadamente o papel do líder, identificando as correntes formadas por autores relacionados ao tema. Em seguida, foi feito um apanhado acerca do desempenho do líder no momento da elaboração de estratégias e a influência desse desempenho. Pode-se concluir que para se conseguir eficiência no exercício da liderança, o líder tem que ter as características necessárias à mesma. Finalmente, objetivou-se também, refletir sobre os resultados obtidos, na pesquisa, que influenciam o processo e suas implicações para a administração estratégica.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Formação estratégica. Organização.

Abstract:

This article aims to understand the concepts of leadership, as well as highlighting the characteristics necessary for the leader. Initially a reflection literature, analyzing aspects of strategy formation regarding the internal and external environment of the organization, the centralization of power and politics in decision making. Based on the study of the proposed theories on the subject, it was possible to analyze in detail the role of the leader, identifying the currents formed by authors related to the topic. Then, an overview was made about the performance of the leader at the time of preparation of strategies and the influence this performance. It can be concluded that to achieve efficiency in the exercise of leadership, the leader has to have the necessary characteristics to it. Finally, we aimed to also reflect on the results obtained in research, influencing the process and its implications for strategic management.

Keywords: Leader. Strategic Leadership. Strategic Management. Organization.

INTRODUÇÃO

Ainda não foi constatado na literatura um esboço teórico que aprecie de forma consistente o papel de um líder na formulação de estratégias. Alguns autores admitem enfatizando, que o exercício da liderança apenas se faz nas organizações empreendedoras,

¹ RIBEIRO, Luísa Cristina Rêgo. Pós-Graduanda do Curso de Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade das Atividades Empresarias de Teresina - FAETE.

² ROCHA, Sandra Regina Pinheiro. Pós-Graduanda do Curso de Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade das Atividades Empresarias de Teresina - FAETE.

³ CASTELO BRANCO, Expedita Araújo de Sousa. Mestra em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Coordenadora do Curso de Administração e Pós-graduação em Administração da FAETE e Professora da UESPI.

entretanto este relacionamento entre as estratégias e os líderes tem aspectos que ainda não foram explorados.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo versa sobre analisar os conceitos de liderança, bem como destacar as características e as estratégias necessárias para o líder.

De acordo com Grant (1991), em tempos de mercados competitivos e mudanças constantes as organizações necessitam cada vez mais de recursos e capital intelectual para prover a sua vantagem competitiva.

Já Hitt (2002), acrescenta que a análise das organizações, e de sua competitividade, serve de alerta para que as empresas busquem os recursos necessários e capacidades que sustentem suas vantagens competitivas, através de uma administração estratégica, em toda a organização.

Dentro das instituições onde os que dela participavam tinham um lugar determinado, só a produção importava e o individuo só encontrava espaço fora do ambiente organizacional, está ultrapassada. Diante deste contexto, a empresa moderna deve ser um lugar onde as pessoas possam se desenvolver, pois serão mais produtivas e lucrativas, principalmente, quando seus colaboradores trabalham em equipe.

Diante deste cenário, os gestores e os colaboradores tornam-se cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas na economia globalizada. Focando os recursos humanos, verificou-se que as organizações, atualmente, respondem às demandas do mercado competitivo com a ação de diretores e gerentes que estão tendo a obrigatoriedade de repensarem o conceito empresarial a todo o momento.

Levando a discussão para o dirigente da organização, Mintzberg et al., (1998), acreditavam que, geralmente o líder se comporta dentro da organização mostrando suas ações com experiência, intuição, julgamento e sabedoria. De acordo com esses, os fatores aqui citados possibilitam uma visão estratégica, onde a associação perspectiva da imagem com o senso de direção que norteia toda empresa. Em geral, o detentor dessa visão é o líder que a representa mentalmente, influenciando naquilo que precisa ser feito dentro da organização.

Segundo Mintzberg (1998), geralmente o líder desempenha a função de elaborar estratégias sozinho. Robbins (2002), por sua vez, ressalta que a maior influência sobre a equipe é provavelmente exercida pelo seu líder e pela função desempenhada por ele. Por esta razão, os indivíduos têm buscado um conjunto de regras universais que identifiquem o que é e o que faz o líder e sua participação na equipe e na administração da organização.

Para Idenburgo (1993), dentro do processo da formulação das estratégias, o líder considera suas experiências anteriores, levando em consideração o processo de aprendizagem e nas suas convicções. “O aprendizado da organização está intimamente ligado ao aprendizado dos membros observando-se também que o comportamento humano tem participação direta na administração estratégica”. (Quinn (1978, p. 559)).

Nesse sentido e considerando as influências contingenciais como fatores internos e externos à organização e ao líder, o artigo em epígrafe realiza um ensaio teórico que servirá de base para a compreensão do papel da liderança e seu poder na formulação das estratégias nas organizações.

Observando a atuação do trabalho do líder no momento de formulação dessas estratégias, os autores destacados neste ensaio, investigaram o processo deste comportamento suas limitações e implicações dentro da administração nas organizações.

O presente artigo divide-se em quatro seções: Na introdução apresenta-se a idéia central desse estudo e sua relevância. Em seguida, analisam-se os aspectos da formulação das estratégias considerando-se o papel da liderança sobre os aspectos da visão e conhecimento, análise do ambiente interno e externo, o papel, poder, política e tomada de decisão, centralização e aprendizagem. Por fim, destaca-se um apanhado acerca do desempenho do líder na fase de elaboração das estratégias e a influência deste processo no seu desempenho, no diagnóstico da situação, a destreza para, se necessário, alterá-la e flexibilizá-la para adequar-se às forças, a partir do conhecimento e da reflexão, das expectativas da organização, e finalmente, são feitas as considerações finais.

Liderança: Conceituando e refletindo o sentido do termo

Estabelecer um conceito sobre liderança foi discutido ao longo dos tempos dentro das organizações, Martins Filho (2010), ressalta que a liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações.

Isto porque, há controvérsias quando se conceitua os termos gerência, chefia e liderança. Alguns autores defendem que, todo líder é um gerente, mesmo quando o título de “gerente” não esteja presente no nome do cargo ocupado.

De acordo com alguns autores, as tarefas de um administrador envolvem os seguintes processos básicos: planejar; coordenar; agregar recursos; supervisionar e controlar. Então, se

um líder exercer essas funções, conforme a ótica acima exerce, portanto, as funções de gerência.

No entanto, existem diferenças entre um gerente que exerce a função de chefia e um gerente que também tem força de líder. Nem todo chefe é um líder, poderá vir a ser desde que aja no sentido de que o grupo liderado atinja seus objetivos.

O americano Henry Ford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, expressou o que denominava de “leis fabris”. Ele propôs que a organização e a chefia possuíam ação dirigente, como as primeiras entre os requisitos essenciais para gerenciar uma fábrica.

Nez, (2008), defende que liderar é exercer a habilidade de influenciar e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a conquista de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

Nesse sentido, o líder exerce um papel inovador, visando o crescimento da organização, ajudando, incentivando, mostrando à equipe os equívocos e motivando o trabalho desse grupo.

Em síntese, o líder tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. Então ele aproveita para elevar a autoestima do colaborador parabenizando-o, objetivando buscar a confiança da equipe. Liderar consiste em conseguir com que a equipe trabalhe motivada e satisfeita.

Conforme diz Sônia Jordão: “Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”. Resumindo, liderar é um conjunto de atitudes e decisões que podem fazer de quem o exerce o reconhecimento da organização.

Numa época em que a liderança é tão importante nas organizações, cada vez mais surgem questionamentos de quem e como serão os líderes do futuro e se estes terão as características necessárias que devem predominar nas pessoas que vão guiar e inspirar seguidores.

Neste caso, a função de liderança presume a coordenação do trabalho das pessoas, administrando as diferenças e desenvolvendo um clima estratégico em que as necessidades desses indivíduos se integrem às da organização.

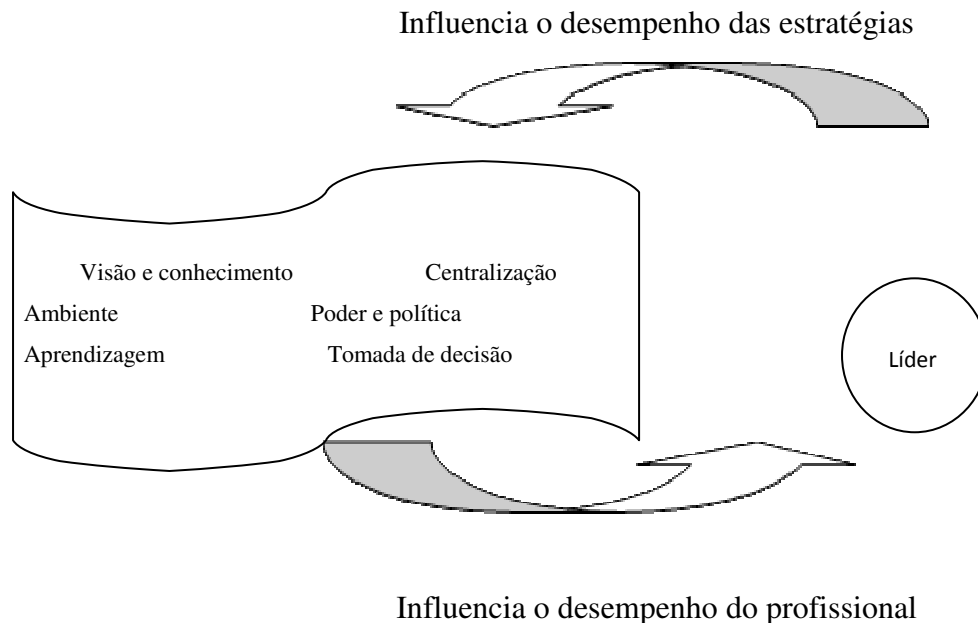
Formulação das estratégias

Neste tópico são abordados os aspectos da formulação de estratégias e todos os aspectos abordados ao tema de formação de liderança e suas implicações, num *framework*, onde o papel do líder será examinado com o intuito de se entender a forma de sua influência nos processos das estratégias e como as ações estratégicas podem influenciar no desempenho desses indivíduos.

Para Mintzberg, (1978) a complexidade do processo de formação de uma liderança estratégica é maior quando se considera, principalmente, o ambiente competitivo. Os estrategistas de negócios usam a imaginação e a capacidade de raciocínio acelerando os efeitos sobre a competitividade. Usando a imaginação e a lógica torna-se possível dirigir um conjunto de disposições dentro d organização.

Já Henderson, (1989) assegura que usando a imaginação e a lógica torna-se possível dirigir um conjunto de disposições dentro da organização. Esta lógica reforça que o processo de formulação reage facilmente às mínimas impressões do ambiente competitivo, a preparação do líder e todo o envolvimento com a estrutura organizacional, sendo que esta última refere-se ao campo técnico da ação, de recursos e de suas próprias capacidades.

O poder do líder no processo de formular estratégias, segundo Ansoff.



Por fim Ansoff (1973), no seu estudo sobre a influência do líder na formulação de estratégias, abordou que a formação de uma estratégia depende de um planejamento organizacional a partir da análise *swot*, se verifica os pontos fortes e fracos estabelecidos no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças associadas ao ambiente externo sob o ponto de vista da organização.

Sob essa ótica, Idenburg (1993, p. 133) refere-se ao planejamento lógico que implica o envolvimento da alta administração na proposição das estratégias e planos de ação: “a abordagem sistemática, de sentido mecânico, separa o líder do trabalho planejado estrategicamente do trabalho dos subordinados, que realizam as atividades, determinadas pelo plano”.

Kay (1996) em sua obra considera, que o planejamento puramente usado como formação de estratégias está diminuindo e se voltando para os negócios essenciais e também para o desenvolvimento de questões menos analíticas, dando ênfase mais às pessoas.

Nesse sentido, as organizações, ao focar nas pessoas, o papel do gestor fica valorizado com características de um líder motivador de sua equipe, maximizando resultados, e desempenhando o papel de formulador de estratégias.

A visão e o conhecimento da liderança

Pressupondo que há carência de bons líderes no mercado, as organizações com bom desempenho estão alerta para recrutar profissionais capacitados. Geralmente, são contratados administradores para ocuparem cargos de liderança, mas infelizmente muitos deles não desempenham suas tarefas conforme o esperado, gerando assim insatisfação nos subordinados, explica Robbins, (2002).

Nessa temática, verifica-se que na escolha do líder não pode haver falhas, pois a dinâmica do cargo, nos negócios, requer pessoas com habilidades específicas, que desafiem o *status quo*, criando visões de futuro e sendo capazes de inspirar os membros da organização para que sejam capazes de continuarem desenvolvendo visões empresariais.

Nas abordagens de Mintzberg (1994), em épocas diferentes sobre a importância da visão do líder e suas implicações para a administração estratégica, o autor propôs uma discussão sobre planejamento, que é caracterizado pela formalização do processo a serem executados automaticamente, diferentemente do pensamento estratégico, que ocorre por síntese, envolvendo a intuição e a criatividade, onde a resultante do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada a uma visão articulada.

Esse autor faz uma alusão de que além da visão, aspectos da intimidade e do envolvimento como sendo detalhes que oferecem as bases para o conhecimento. A partir desta afirmação o líder está comprometido com a condução eficaz da organização, mesmo quando há mudanças no ambiente de forma irregular e desordenadamente.

Mintzberg et al., (1998) Noutro momento acrescenta que: “conhecimento agregado às estratégias de competência e criatividade poderão ser formadas por dados obtidos em um processo de melhoria contínua”.

Ou seja, o conhecimento dos líderes deve ser construída na sua capacidade de aprender, considerando suas experiências, crenças, intuições e treinamentos, e também a informação adquirida por informações coletadas do ambiente interno e externo a organização

O aprendizado será detalhado no processo de implantação de estratégias, enquanto as mudanças do ambiente serão explicadas na sequência.

Aspectos da organização na administração estratégica

O resultado das estratégias tem uma estreita relação entre a organização e o ambiente. Ao se relacionar com o ambiente, a organização expõe-se às mudanças a partir disso ocorre à necessidade do líder analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, como também, as oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Desde o início da administração estratégica, a análise do ambiente, como citam Clausewitz, (1996) e Tzu, (1994), serve para que o líder utilize as informações no processo de formulação de uma estratégia. Portanto, nada mais justo dizer que, a liderança além de sua intuição e julgamento, tem um suporte analítico propiciado pelo planejamento racional.

Na análise interna, Porter (1986, p. 149) destacou que: “a formulação das estratégias competitivas é definida nos termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma organização”. Assim sendo, a análise interna da mesma ajuda a identificar sistematicamente os principais pontos em relação aos concorrentes.

Estes pontos fortes e fracos não têm uma rigidez, e podem mudar, à medida que a organização evolui no sentido de reagrupar sua linha estratégica. O autor realiza sua maior contribuição quando propõe a cadeia de valor analisando internamente a organização considerando suas atividades.

A organização em sua análise interna exige a visão do líder. Nessa visão, Hitt (2002), sugere que cada empresa possua alguns recursos aliados a capacidades que as outras empresas não possuam, pelo menos não na mesma combinação.

Outra abordagem relacionando o líder e recurso foi exposto por (Chandler, 1962, p. 134), enfatizando que: “planos estratégicos podem ser redigidos por níveis inferiores da hierarquia da organização”.

Entretanto a distribuição dos recursos para executar o planejamento estratégico, estava em poder da alta direção. Essa observação salientou a centralização dos recursos sob o poder do executivo.

Uma visão com base nos recursos reforça a importância para o conhecimento interno da organização, visto que, os esforços realizados por alguns estudiosos demonstram que a partir da identificação ou da busca para adquirir recursos e capacidades, a empresa provavelmente será capaz de obter a vantagem competitiva.

Visão esta defendida pelos pesquisadores: Barney (1991); Wernerfelt (1984); Grant (1991) e Peteraf (1993), que acreditam no potencial interno organizacional como fonte do diferencial do líder estratégico.

Segundo Hitt (2002), os recursos são constituídos como entradas no processo produtivo, englobando aspectos individuais, sociais e organizacionais, a agilidade de organizar os recursos são as capacidades, que surgem a partir da interação complexa entre recursos tangíveis e intangíveis.

Partindo da compreensão do que são recursos e das capacidades de liderança e gestão estratégica, a organização estará apta para identificar as competências essenciais. Entende-se que competências essenciais são as atividades que a organização executa de uma forma melhor em comparação com a concorrência por um longo período.

Hitt, (2002) ressalta que a capacidade para ser reconhecida como uma competência essencial, é a garantia de se obter uma vantagem competitiva sustentável é possível até o momento em que os concorrentes não conseguirem imitá-la.

Já Henderson (1989) aliou aos argumentos de Hitt (2002), que um plano de ação é desenvolvido para ajustar a técnica da vantagem competitiva da organização aliada à formulação de estratégias, por parte do líder.

Complementando, (HITT, 2002, p. 101) formulou que:

O papel fundamental da liderança a ressaltar, é quanto à tendência das organizações no método de avaliação do administrador em termos da capacidade de identificar, sustentar e explorar todas as competências essenciais de empresa.

O autor acrescentou ainda que a análise externa é feita com o objetivo de ampliar o conhecimento e capacidades, na adoção de medidas que reduzam os impactos indesejáveis para a organização que analisará com o propósito de entender o hoje e prever o amanhã, através da disponibilidade das informações.

A partir da perspectiva exposta acima, Porter (1986) declara que a empresa busca seu posicionamento de modo a maximizar o valor de suas características que a difere de seus concorrentes. Porter (1998, p. 12), ainda acrescentou que: “o reconhecimento das fontes básicas de pressão competitiva proporciona ao trabalho da liderança um agendamento estratégico de ação”.

Estas proposições ressaltam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dentro da formulação das estratégias organizacionais, revitalizam o posicionamento da organização, tornando claras as áreas onde as mudanças oferecem maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, ou como ameaça.

De posse das informações acerca do ambiente, o papel do líder será o de identificar as oportunidades. Segundo Ansoff (1973 p. 22), “a questão não está em relacionar as oportunidades, mas coordenar e direcionar as bases da empresa para obtê-las”.

Durante essa abordagem, neste ensaio, verificou-se que o processo de avaliação e a exploração das oportunidades, tende a ser o diferencial da organização.

Analisando a concorrência e visualizando internamente a organização, Porter (1986), admitiu que para se tornar competitiva a empresa exige a presença, qualificada, de uma liderança com capacidade de motivar e coordenar as ações da organização.

Em relação ao ambiente, o líder adquire informações, do clima organizacional, produzindo conhecimento resultando em aprendizagem. Esse aprendizado influencia a visão do líder na formulação das estratégias.

Poder, política e a tomada de decisão

Alguns acreditam que existe separação entre a organização empresarial e a política, entretanto, Morgan (1996, p. 150) ressalta que:

Quando se propõe a ideia de que os trabalhadores deveriam ter assento nos conselhos de direção, a pessoa que ocupa este cargo é vista numa posição política. Ainda que a natureza seja de tipo diferente, traçada por princípios diferentes de legitimação, a política está sempre presente.

Neste comentário fica demonstrado que dentro das organizações há interesses singulares entre os membros. Mesmo que os proprietários, em alguns casos queiram centralizar o poder, são pressionados pelos funcionários para ocuparem cargos de direção.

Nesta diversidade de interesses é que surge a política, claramente manifestada nos conflitos e nos jogos de poder. Entretanto, a política acontece, quase sempre de um modo invisível à todos, exceto para os diretamente envolvidos. Especialista na área, Pettigrew (1987), defende a importância nas organizações do contexto político e as forças socioculturais existentes.

A dificuldade, destacada pelo autor, está na exploração da relação de liderança neste ambiente. Frente aos jogos de poder, o líder caminha a passos curtos. Com vistas para os objetivos organizacionais, o líder deve fazer a condução da empresa sem perda de foco, ao tempo que precisa se relacionar politicamente com os funcionários.

Idenburg (1993, p. 133-135) considerou que “a execução do plano de ação é controlada através da administração por objetivos”. E, “Ainda dentro desse processo de implantação de planos, o líder pode, algumas vezes, não identificar todos os elementos de negociação interna e de poder político”.

Ansoff (1973) trabalhou o processo analítico, onde preocupado com a formação do planejamento estratégico, levou em consideração os fatores políticos da organização à luz de Quinn:

A liderança precisa ter cautela nas discussões que envolvam negociações individualizadas com pessoas que detêm o conhecimento estratégico, ressaltando nele a necessidade de ter a melhor relação com os envolvidos, com suas capacidades suas personalidades e suas aspirações. (QUINN 1978, p. 13)

O poder também exerce influência sobre os resultados dos processos decisórios, desde que as organizações sejam sistemas de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro, têm o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence. Entretanto os indivíduos sedentos de poder se empenham nisso sob a forma de reuniões intermináveis. Estes “políticos” como são conhecidos, manipulam as escolhas em benefícios próprios. Morgan (1996, p.171) defende que “a tomada de decisão organizacional torna inviável que decisões conflituosas sejam tomadas em prejuízo de outros interesses”.

“Mesmo quando as estratégias da organização estão adaptadas, há de se considerar a complexidade e as influências de poder no ambiente”, declara Mintzberg, (1973, p.50), complementando ainda, Mintzberg, (1978, p. 943) diz que: “estas ações acontecem de maneira contínua e intermediadas por importantes tomadas de decisões. O processo decisório das estratégias dentro das organizações não é contínuo e sim irregular”.

Diante do exposto, Mintzberg, (1973) ressaltou que o processo de adaptação nas organizações busca condições estáveis com a finalidade de reduzir as incertezas, tomando as decisões a partir do incremento de complexidade do ambiente.

Porter (1999) salienta que o objetivo de desenvolver e estabelecer uma estratégia clara, em suma, é uma proposta organizacional, e que cabe à liderança sua execução. Sendo assim, com tantas responsabilidades no exercício das escolhas e das opções excludentes nas organizações, é imprescindível a existência de um referencial intelectual que funcione na orientação das estratégias, enfatizando a importância da presença de líderes fortes e dispostos a fazerem escolhas.

Diante da grande demanda requerida ao gestor pela organização aponta a real falta de capacidade mental do indivíduo para conciliar tudo. Nesse caso o líder deve coordenar os problemas para a tomada de decisão, enfatizam alguns estudiosos.

No trabalho de Ansoff (1973, p.18) ficou expressa a atenção ao líder em suas funções como planejador e tomador de decisões, concluindo que “perante os problemas o gestor pode responder de várias formas, em níveis e em intensidade diferentes”.

Centralização de poder

Muitos autores de administração estratégica geralmente fazem referência à centralização de poder do líder, principalmente como um fenômeno habitual nas organizações empreendedoras, caracterizado por liderança poderosa. Mintzberg, (1973, p.50) salienta que “o poder está centralizado nas mãos do superior da empresa, em decorrência de uma procura pelo crescimento organizacional”.

A centralização do poder não acontece somente nas organizações empreendedoras, mas também, na maioria das empresas, principalmente por causa da preocupação de não terem suas estratégias imitadas pela concorrência. Mintzberg *et al.* (1998) esclareceram que essa inclinação existe desde o surgimento das teorias administrativas estratégicas.

As explicações feitas pelos autores para o planejamento e posicionamento, se reportam à responsabilidade através do controle e percepção do modelo hierárquico da empresa, onde o principal executivo nomeado como estrategista detém esse poder.

Por outro lado, a centralização com exageros pode gerar perdas para a organização, Mintzberg *et al.* (1998, p. 107) sugerem que “ para este caso é a manifestação de uma

liderança de visão holística como fonte de disseminação entre os subordinados da organização, capacitando-os para terem autonomia na ausência do líder”, como confirmado:

com a identificação desse modelo, as lideranças são classificadas a partir dessas qualidades: Capacidade de mostrar a visão para os outros, ser inteligível. Ser capaz de demonstrar sua visão a partir do seu comportamento. Identificar e ampliar essa visão aos diversos tipos de liderança. (ROBBINS, 2002, p. 322)

Aprendizagem organizacional

Dentro do processo de aprendizagem o modelo de adaptação numa organização acontece quando há resposta nas mudanças que decorrem do propósito estratégico com base na estabilidade. Senge, (1990) enfatiza que a aprendizagem organizacional dá ênfase a adaptação.

As organizações se comportam aprendendo com suas falhas nas situações diárias, possibilitando assim, o surgimento de estratégias emergenciais. Para que o sucesso seja alcançado, visão e estratégias podem surgir e, quando, bem adotadas tornam-se padrões. Mintzberg, (1987), enfatiza que “o constante aprendizado de um gestor será capaz de fazer a identificação destes padrões, com a intenção de melhoria no desenvolvimento da organização”.

Quanto mais as organizações agilizam seus modelos de aprendizagem e adaptação, mais se faz necessário um direcionamento proativo na elaboração de seu principal objetivo para não perder o foco principal, comentou Quinn, (1978).

O líder na elaboração das estratégias

Durante a apresentação das abordagens dos vários autores, neste artigo, foram diversas vezes citada a atuação do líder nos processos. Especialmente neste tópico, o líder e a formulação das estratégias será o tema principal.

A Liderança, quase sempre, foi associada a traços físicos, sociais, e de personalidade que diferenciava um líder das outras pessoas, como o enaltecimento de algumas características da pessoa como: carisma, coragem, ambição, entusiasmo, honestidade, inteligência, autoconfiança, visão holística entre outras.

Robbins (2002, p.305) diz que “apesar da existência do mito, foram aplicadas pesquisas sobre esses traços de personalidade, e nada ficou comprovado de que a existência

dessas qualidades evidenciasse esta teoria”. A partir deste, inúmeros conceitos foram formulados.

Ao apresentar uma perspectiva distinta, baseada num trabalho empírico, Goleman (2004,), apontou a importância do relacionamento entre a inteligência emocional (especialmente nos líderes) e o desempenho organizacional.

Frente às essas mudanças, as pressões e as cobranças, o líder exerce o papel de “fiel da balança” nas organizações, seja frente aos desafios da concorrência, da alta direção, dos objetivos pessoais dos seus liderados, seja frente ao seu próprio bem estar emocional. Sendo, especialmente, necessário o equilíbrio emocional para seu próprio desempenho, seja no aspecto profissional ou pessoal.

Em seus estudos, Goleman (2004) enfatizou que a inteligência emocional promove a aquele com perfil de líder a trabalhar suas habilidades com outros indivíduos. Baseado nesse estudo, ele apresentou uma lista com cinco itens para ajudar na eficácia do líder. Os três primeiros gerenciam as próprias habilidades (percepção própria, auto monitoramento e motivação), os dois últimos, tratam da empatia e habilidade social que concerne às capacidades pessoais para administrar o relacionamento com as outras pessoas.

Goleman, (2004, p. 91) expõe “que a inteligência emocional passa a ser um modelo para um bom resultado, aprendida a partir de um processo de melhoria contínua, importante para o indivíduo e também para a organização”.

Já Mintzberg (1987) destacou que, as qualidades tradicionais como também as habilidades a dedicação e a perfeição é que fazem uma arte, transportando-as para o enunciado da administração estratégia. “*As estratégias tanto podem ser formadas como formuladas*”, destaca.

E continua dizendo que a organização tende a se adaptar às suas necessidades ao entrar em contato com acontecimentos diversos. A proposta do autor é a de que a liderança permita e desenvolva gradativamente as ações e experiências dessas estratégias na organização.

Algumas organizações separam o trabalho mental do físico interrompendo dessa forma o retorno dos insumos de parte da produção de uma máquina ou sistema necessário entre os processos, segundo Mintzberg, (1978, p. 425) explicando as falhas que ocorrem nos negócios e nas políticas governamentais.

Consequentemente, o processo da liderança busca um sistema operacional estável aliado às mudanças do macro ambiente, como determina Mintzberg, (1978, p. 941). Nesta

abordagem fica evidenciada a formação de que a estratégia do líder acontece entre o ambiente em movimento e momento burocrático e a liderança entre as duas forças.

Diante da análise substancial da presença da liderança no processo de formação, verificou-se através do estudo dos conceitos, teorias e análise da administração estratégias, os fatores influenciadores nos papel do gestor ou líder na organização.

Foram destacados, em grupos, os autores mencionados neste artigo e suas contribuições acerca do desempenho do líder na implantação e no resultado das estratégias, na organização.

Associando as semelhanças de interpretações, os autores foram classificados em grupos de A até F. O grupo A defende a ideia de que as estratégias podem ser redigidas de formas diferentes, onde a formulação está intimamente ligada ao estágio e ao objetivo da organização. Os estudos propostos por Idenburg (1993) destaca a formação de estratégias elaboradas na perspectiva do raciocínio lógico, do aprendizado e do planejamento. Entretanto, Mintzberg (1973) reconhece que o processo de formação pode acontecer de modo empreendedor, adaptativo e de planejamento, o líder pode influenciar de maneira para mais ou para menos, demonstrando a reciprocidade e do modelo de liderança.

Os autores do grupo B, Quinn (1978), Robbins (2002), Pettigrew (1987) admitem a liderança como fundamental na estratégia, reconhecendo que a formação do processo é complexa e depende da visão holística, do aprendizado e do ambiente organizacional e motivacional, garantindo o envolvimento dos dirigentes e garantindo *feedback*.

Os do grupo C, Wemerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991) e Peteref (1993) contemplam a análise interna da organização. Na busca pela competência indispensável os gestores escolhem ou aprimoram os recursos para serem competitivos. No entanto, os planos desenvolvidos com a visão baseada nos recursos.

Grupo	Autores	Contribuição dos Autores	Papel do Líder	Grupo	Autores	Contribuição dos Autores	Papel do Líder
A	Idenburg, 1993	A formulação vista como um processo diversificado.	Líder atua conforme a meta e o processo		Porter, 1986	Análise do ambiente para se posicionar perante os rivais	Analista, investigador e centralizador
	Mintzberg, 1973	A formulação como um processo diversificado.	Líder conforme o cenário		Henderson, 1989	Utilização da imaginação e lógica	Líder racional e intuitivo

B	Quinn, 1978	Atuação pró-ativa, participação dos membros, decisões tomadas incrementalmente em busca dos objetivos principais.	Líder permite participação, atua pró-ativamente	D	Ansoff, 1973	Necessidade do líder realizar a análise SWOT para identificar as oportunidades. Planejador e tomador de decisões.	Analista, investigador e centralizador
	Robbins, 2002	Administração participativa, conta com a presença dos liderados nas decisões e ações. Liderança visionária.	Líderes visionários e liderança participativa		Porter, 1999	Necessidade de um referencial intelectual para orientar as estratégias.	Centralizador
	Pettigrew, 1987	Interação da liderança com a política e a mudança sem perder o foco.	Líderes políticos e com forte influência sobre a organização		Chandler, 1962	Centralização de recursos por parte dos líderes.	Centralizador
E	Mintzberg <i>et al.</i> , 1998	Visão criativa, liderança visionária.	Líder como um visionário da formulação	E	Mintzberg, 1987	Estratégias formadas por processo de realimentação de informações, processo contínuo	Líder preocupado com a obtenção de informações.
	Mintzberg, 1994	Intuição, criatividade, visão são fundamentais para o pensamento estratégico. Formulação como um processo de aprendizagem.	Líder tem o papel principal na formulação.		Hamel e Prahalad, 1989	Motivação e comprometimento	Líder acessível
C	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993	Identificar os recursos e capacidades em busca da vantagem competitiva.	Analista, Investigador e centralizador.	F	Goleman, 2004	Inteligência emocional e desempenho	Necessidade de passar equilíbrio

FONTE: Dados obtidos através de revisão bibliográfica

Porter (1986), Henderson (1989), Ansoff (1973) e Chandler (1962) no grupo D da ênfase ao aspecto centralizador do líder. Com a preocupação de planejar, correm na busca de

um posicionamento no ambiente. Diligente na formulação de estratégias, mas ausente na implantação, podendo assim ter prejuízos pela falta de informações precisas.

Os autores do grupo E, Hamel e Prahalad (1989) destacam a importância da informação para a formação das estratégias, ressaltando que a mesma faz o diferencial na formação de liderança numa organização. Sendo assim o líder aparece como alguém flexível e acessível, de bom relacionamento com o grupo.

Goleman (2004), inserido aqui, como partícipe do grupo F, contribui afirmando que para o executivo é de extrema importância a inteligência emocional. Com a demanda diária de trabalho, este profissional precisa ter o equilíbrio necessário para administrar todos os problemas com o intuito de propiciar sucesso da sua atividade, ficando implícita a dependência existente do líder diante da formação das estratégias e destas no seu desempenho.

Considerações finais

Na elaboração deste artigo, foi observado a apresentação de argumentos consistentes salientando a importância da liderança na ação de formular, implementar e mudar as estratégias. Pettigrew (1987) defende que a atenção para o papel do líder, não deve ser destacado somente dentro da escola empreendedora.

O conceito de estratégia é baseado, na sua essência, em estabilidade e não na mudança. Se o ambiente muda continuamente as irregularidades e as oscilações deste desafiam a burocracia empresarial, sendo que esta atua buscando o equilíbrio. O cenário que na atuação de forças exige a presença de um líder, muitas vezes funciona como mediador na administração burocrática.

Com a intenção de contribuir com trabalhos publicados, procurou-se aprofundar o entendimento sobre o desempenho do líder em um momento que requeira a implantação e os modelos de estratégias.

Partindo de um processo investigativo comportamental e das principais implicações que requer a administração estratégica, Pettigrew, (1987) enfatizou que o indivíduo na posição de liderança pode fazer a diferença nas organizações.

Pode-se concluir que a metodologia empregada na formação das estratégias, é exaustivamente explorada por autores de várias escolas, entretanto ainda há muito o que considerar. As investigações empíricas feitas pelos autores, deste artigo, mostram detalhadamente os resultados obtidos e a complexidade do processo.

Durante a abordagem utilizou-se as determinantes mais apresentadas na formulação dos modelos estratégicos onde ficou compreendido o papel da liderança no processo. Dessa forma, pode-se verificar a relação de reciprocidade do líder com a estratégia. É importante alertar os estrategistas para essa reciprocidade, no sentido de objetivar uma posição perante o processo, para que exista um saldo positivo para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: _____. (Ed.). **Estratégias de Negócios**: Penguin Books, 1973. P. 11-40.
- CHANDLER, A D. Introdução a strategy and structure. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 119-140.
- CLAUSEWITZ, C. V. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 1-247.
- GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? **Harvard Business Review**, Jan. 2004. _____. tradução: Profº Mário Aguillar
- GRANT, R. M. The resource- based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: _____. **Estratégias: a busca da vantagem competitiva**. Nov./Dez. 1989.
- HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- <http://www.soniajordao.com.br/detalhe.php?id=467>. Acesso em: 02 set. 2012
- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, Dec. 1993.
- KAY, J. Uma breve história da estratégia de negócios. In: _____. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 365-393
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Winter, 1973.
- _____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978.
- _____. The fall and rise of strategic planning. **Havard Business Review**, v.72, issue 1, Jan./Fev. 1994.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 1998.
- MOREIRA, C.M.; et al.. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo)
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14
- PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, Nov. 1987.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Introdução, caps 1,3 e 7, p. 22-48, p. 61-84, p. 130-155.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, 1978.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SENGE, P. M. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. **Sloan Management Review**. v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall, 1990.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 180, 1984.
- TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

Apresentado em: 18.11.2012

Aprovado em: 27.11.2012