

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

---

*Kelly Bispo Rocha<sup>1</sup>*

*Daniel Weigert Cavagnari<sup>2</sup>*

*Eduardo César Pereira Souza<sup>3</sup>*

*Cibele Barsalini Martins<sup>4</sup>*

**Resumo:** Este artigo objetiva apresentar uma discussão acerca da importância da liderança na gestão estratégica das organizações. Desta forma, procurou-se responder a seguinte questão-problema: Qual a importância da liderança na gestão estratégica das organizações? Para desvendar tal problemática e, também, contextualizar o leitor do assunto em questão, revisitam-se as produções de autores que tratam da liderança, da gestão estratégica e, por fim, das duas variáveis inseridas no ambiente organizacional. A metodologia do trabalho possui caráter descritivo e se constrói a partir da consulta a artigos, livros e demais tipologias acadêmicas (anais de eventos, teses, monografia, etc.), ou seja, está fundamentada nas técnicas de pesquisa bibliográficas. Utilizam-se as inferências qualitativas dos pesquisadores para interpretar os dados obtidos. Ao término do estudo foi possível constatar que, de fato, a liderança possui papel relevante na gestão estratégica, pois fornece um arcabouço de técnicas e práticas necessárias quando se relaciona com pessoas, bem como busca alcançar metas e objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão estratégica. Revisão bibliográfica.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário Internacional UNINTER. E-mail: [mili.nharocha@hotmail.com](mailto:mili.nharocha@hotmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. E-mail: [daniel.cavagnari@utp.br](mailto:daniel.cavagnari@utp.br)

<sup>3</sup>Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e Integrante do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais (NEGEO/UNIFAP). E-mail: [edwardsouza3@gmail.com](mailto:edwardsouza3@gmail.com)

<sup>4</sup>Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Professora Efetiva da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [cibelebm@uol.com.br](mailto:cibelebm@uol.com.br)

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW**

---

**Abstract:** This article aims to introduce a discussion about the importance of leadership in strategic management of organizations having for the Foundation review. In this way, seeks to answer the following question-problem: what is the importance of leadership in strategic management of organizations? To solve such problems and also contextualize the reader of the subject in question, revisit the productions of authors that deal with the leadership, strategic management and, ultimately, of the two variables entered in the organizational environment. As for the objective, the work has descriptive character and is built from the query to articles, books and other academic typologies (Annals of events, theses, monographs etc.) is based on the bibliographic techniques. For theoretical-methodological support, to a greater or lesser degree, qualitative interference of researchers to interpret the data obtained. At the end of the study it was found that, in fact, the leadership has a relevant role in the understanding of strategic management, as it provides a technical framework and necessary practices when it relates to people, as well as seeking to achieve goals and objectives of the institutions.

**Keywords:** Leadership. Strategic management. Bibliographical review.

## 1 INTRODUÇÃO

---

Considerando as constantes mudanças que afetam as organizações e a velocidade em que elas ocorrem, criando um mercado altamente competitivo, percebe-se a crescente necessidade de um posicionamento por parte das organizações frente à acirrada concorrência.

Antes de prosseguir, é interessante recapitular o conceito de Organização. São diversos os pontos de vista acerca do que é uma Organização, de forma sucinta, é um processo que envolve capitais investidos, pessoas e recursos materiais para que se cumpram objetivos e atendam ao público-alvo da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Cumprir os objetivos organizacionais não é uma tarefa fácil, pois é preciso o envolvimento de toda a equipe em prol do mesmo ideal para que o processo ocorra com sucesso. Dessa forma, o alto escalão está mais exigente na contratação de seus colaboradores, procurando pessoas que tenham habilidades com recursos humanos, que possam ser líderes, a fim de que se consiga atender aos anseios da equipe e, ao mesmo tempo, alcançar as metas e objetivos traçados pelos superiores. Afinal de contas, os processos de liderança são elaborados e aplicados nas organizações para definir, estabelecer, identificar e traduzir a missão e visão das instituições rumo a uma direção que possibilite o agir coletivo (ZACCARO & KLIMOSKI, 2001).

É necessário destacar ainda, que a liderança é estudada em diferentes áreas, por exemplo: Psicologia, Sociologia, Administração etc., e com distintos enfoques: teórico, prático e teórico-prático. De modo geral, Ulrich, Zenger e Smallwood (1999) destacaram que ela é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização. Há de se considerar que no processo de liderança existem aspectos subjetivos (ambiente de trabalho, personalidade das pessoas, experiências profissionais, egos etc.), que precisam ser administrados e, sem dúvida, se não o forem, colocarão em risco todo o processo de liderar um grupo.

Acompanhar a evolução do mercado é cada vez mais difícil, permanecem nessa acirrada disputa as organizações que conhecem o ambiente interno tanto quanto o externo. Para desenvolver os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, o alto escalão utiliza as informações repassadas pelos cargos de chefia, que são estratégicos, pois reúnem informações de recursos humanos e materiais, bem como desempenho

e produtividade de cada setor/área da organização. Nesse sentido, a gestão tem andado tradicionalmente muito relacionada ao planejamento, tornando-se uma das principais funções do gestor, se não a principal (ESTEVÃO, 1998). Ademais, a linha tênue entre liderança e gestão parece estar situada no plano da complementação, uma vez que gerir e liderar é competência conceitual e prática bem diferente uma da outra. Entende-se que liderança e gestão complementam-se com um terceiro elemento: a gestão estratégica.

Na concepção de Estevão (1998) a gestão estratégica constitui um termo difícil de ter um conceito universalmente compartilhado, no entanto, ela pode ser entendida como “um processo global que visa a eficácia, integrando o planejamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica”. Na perspectiva do autor, ela é um processo sequencial de decisão que estipula a atuação da organização, considerando as oportunidades e ameaças com as quais esta se depara no seu próprio ambiente, além de suas forças e fraquezas (ESTEVÃO, 1998).

Partindo dessa contextualização, este artigo tem por objetivo apresentar uma discussão/fundamentação teórica acerca da importância da liderança na gestão estratégica das organizações. Além disso, apresentam-se como objetivos específicos: discutir sobre os conceitos de líder e gestor; compreender a dimensão dos temas estratégia e gestão estratégica; e, especular sobre a importância da liderança na gestão estratégica. Dessa forma, procurar-se responder a seguinte questão-problema: Qual a importância da liderança na gestão estratégica das organizações? Para tanto, este trabalho foi estruturado da seguinte forma: no item 2 tem-se a Revisão Teórica, que procura discutir o assunto principal da pesquisa. Já o item 3 trata da Metodologia adotada, com vistas a situar o leitor das abordagens e técnicas empregadas ao longo desta investigação. Depois se tem a Análise dos Dados, e, por fim, o item 4 traz as Considerações Finais, seguido das Referências utilizadas.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

---

### **2.1 LÍDER OU GESTOR? DIFERENTES CONCEPÇÕES EM DEBATE**

---

Inicialmente, talvez seja interessante destacar que “toda e qualquer capacitação de líderes e de gestores enfatiza a importância de

fatores como: trabalho em equipe, relações interpessoais, visão sistêmica, compartilhamento de poder, disponibilidade para a aprendizagem contínua, etc.” (FAGUNDES, 2007, pp. 15). Apesar disso, parece que “a abordagem desses temas se sustenta na discussão de situações onde o líder deve conduzir esses conhecimentos junto ao seu grupo de liderados” (FAGUNDES, 2007, pp. 15). A autora ainda complementa dizendo que, na prática, o que se observa é que, em muitas organizações, a atuação desses líderes/gestores não está situada no plano das ações conjuntas, mas, em atividades isoladas. Isso, possivelmente, poderá comprometer o processo que antecede a tomada de decisão.

Em tempos de mercados competitivos e mudanças frequentes as organizações precisam, cada vez mais, de recursos e capital intelectual para impulsionar sua vantagem competitiva (GRANT, 1991). Além disso, a análise das organizações e de sua competitividade serve de subsídio para que as empresas procurem os recursos necessários e capacidades que instrumentalizem suas vantagens competitivas, por meio de uma administração estratégica, em toda a organização (HITT, 2002).

Nas ideias de Ribeiro, Rocha e Branco (2012) pensar em instituições nas quais os que dela participam tenham um lugar determinado, a produção é o mais importante ou que o indivíduo só encontra espaço fora do ambiente organizacional, já está ultrapassado. Ademais, “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” (RIBEIRO, ROCHA & BRANCO, 2012, pp. 20).

Neste sentido, pensa-se que as organizações precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam desempenhar as funções do líder, mas devem contar, também, com gestores (ou gerentes) eficazes, que podem ser os próprios líderes ou outras pessoas (ALMEIDA, NOVAES & YAMAGUTI, 2008). Em outras palavras, os gestores/líderes e demais colaboradores tornam-se cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas na economia mundial interconectada (RIBEIRO et al., 2012).

Na percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), o líder geralmente desempenha a função de elaborar estratégias solitariamente. Todavia, Robbins (2002), destaca que a maior influência sobre a equipe é, possivelmente, aquela exercida pelo seu líder e pela função desempenhada por ele. Partindo dessas concepções, acredita-se que as pessoas têm buscado, ultimamente, um conjunto de regras

universais, capazes de identificar o que é e o que faz o líder, bem como qual a sua participação na equipe e na administração da organização (RIBEIRO et al., 2012).

No campo da Administração, não se sabe ao certo até onde vai a atuação do gerente, do chefe ou do líder. Evidentemente, esses pormenores provocam conflitos no momento da delegação de funções e tarefas. Porém, é importante destacar que “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” (RIBEIRO et al., 2012, pp. 20).

Sobre este assunto, Vicente (2005, p. 10) evidencia que:

Liderança não é uma condição passiva, mas o produto da participação, envolvimento, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. Todo líder é um bom administrador mais nem todo administrador é um bom líder, pois liderar quer dizer que vamos lidar com pessoas, onde o administrador corre o risco de não se sair bem.

Os autores Almeida et al. (2008, p. 10) destacam que “liderar volta-se para a concretização da visão e geralmente se dá através do falar com muitas pessoas, sejam elas colaboradores sob a gestão do líder, pares ou superiores hierárquicos”. Por fim, esses autores esclarecem que “qualquer um que ajude a implementar a visão ou que queira bloqueá-la é importante. Já a função da gerência é um desafio de desenho e engenharia organizacional de alta complexidade” (ALMEIDA et al., 2008, pp. 10).

Como ficou demonstrado, a liderança e a gestão estão situadas na linha tênue da administração das organizações, se suas particularidades não forem observadas, certos desentendimentos poderão ser inevitáveis no ambiente de trabalho.

## 2.2 ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: TERMOS COMPLEMENTARES?

---

Um agir pautado na estratégia talvez seja “a perífrase de ordem” nas organizações deste século. Sobre isso, Almeida (2007) destaca que a estratégia é o caminho que uma empresa deve seguir. Na visão do autor, ela envolve decisões no sentido de satisfazer as necessidades para as quais a empresa existe e para alcançar os resultados financeiros desejados. Essas decisões devem ser consideradas estratégicas quando for difícil retroagir uma vez tomadas.

Nas palavras de Rowe, Mason e Dilckel (1986, p. 95) a estratégia é, sobretudo, um “posicionamento das forças antes das ações começarem”, que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com o qual a empresa deve relacionar-se; tem a ver com os valores que se pretendem para ela, especificando o que fazer (e não como fazer, que é próprio do planejamento estratégico) (ESTEVÃO, 1998).

O vocábulo estratégia surgiu no final do Século XVII, referindo-se a alguma coisa feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, que pressupõe um comportamento inverso (QUINN, 1992). De acordo com o autor, estas ideias já faziam parte da clássica obra de Sun Tzu escrita em 500 a.C.: “A Arte da Guerra”.

Quinn (1992) esclarece que a chegada da estratégia, até os nossos dias, pode ter se dado de diversas formas. Dentre elas, por meio dos escritos datados do Século XIX, do general prussiano Carl Von Clausewitz, aconselhando sobre como administrar os exércitos em épocas de conflitos; no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison acerca das ações francesas na Primeira Guerra Mundial; e, nas artimanhas de batalha traçadas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial.

Adentrando o plano da Gestão Estratégica, Conejero (2011, p. 57) afirma que:

O ponto central de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização em pensar no futuro e agir no presente. A GE é muito mais do que planejar ou prever o futuro, é aprender a conviver com um futuro que não pode ser previsto, sendo um processo dinâmico e voltado para ações concretas.

Ou seja, pensar em gestão estratégica é ter uma postura sistemática, crítica e reflexiva sobre a posição que a empresa ocupa hoje e qual deseja estar no futuro. Para tanto, é preciso agir no presente e atuar ordenadamente dia após dia, com vistas a alcançar as metas e objetivos traçados no planejamento da organização.

As ideias de Marino (2005 apud Conejero, 2011, p. 57-58), sobre as características centrais de um processo de gestão estratégica, são recapturadas, a seguir, com o objetivo de ampliarmos a compreensão dessa temática.

a) A gestão estratégica compartilha a decisão, desde a geração de ideias, até a implementação de projetos; b) O uso de *workshops* visa a extrair e estimular a criatividade dos agentes para a geração de

ideias. Isso permite o surgimento coletivo das estratégias com o envolvimento de proprietários, executivos e gestores; c) O processo de implementação dos projetos estratégicos com reuniões estratégicas do comitê gestor com a equipe de projetos, permite o surgimento de estratégias emergentes, que devem ser consideradas; d) As ações e decisões estratégicas devem ser tomadas de maneira incremental conforme capacidade interna. Com o avanço do processo e consequente aprendizado, os avanços serão significativos; e) Considera-se o impacto que o processo de gestão estratégica pode não só nos proprietários (*shareholders*), mas também em todos dos *stakeholders*; f) É um processo dinâmico porque prevê a realização de revisões periódicas, chamadas aqui de ciclos de gestão estratégica.

Para auxiliar a inserção da gestão estratégica, numa dada organização, Kaplan e Norton (2000) apresentaram o *Balanced Scorecard* (BSB) como um instrumento, que quando desenvolvido nas empresas, cria valor por meio da medição de parâmetros analíticos que representam a estratégia de longo prazo. Dessa forma, eles confirmam a necessidade de mensurar os pontos fortes e fracos das organizações, com vistas a estruturar o gerenciamento e se estabelecer a estratégia, criando, assim, uma linguagem coletiva na instituição.

Nas ideias de Coelho Junior (2003, p. 84):

O *Scorecard* é um sistema de gestão estratégica utilizada para a definição de importantes processos gerenciais, tais como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico. Tal sistema de gestão fornece aos gerentes indicadores sobre significativos aspectos do ambiente e desempenho organizacional, possibilitando que se mantenham os rumos da excelência organizacional.

Se for possível pensar num conceito de estratégia como sendo um método, plano, tática ou técnica e em gestão como controle, coordenação ou direção, certamente, haverá dois eixos complementares. Para fortalecer esta “parceria”, aplicam-se outras metodologias, dentre as quais se destaca a mais utilizada nas organizações: o *Balanced Scorecard*, já que ele pode viabilizar a concretização de dados que nos permite comparar o desempenho da empresa com o de seus concorrentes a partir de uma diversidade de variáveis ou aspectos (KAPLAN & NORTON, 1997).

Evidentemente, neste sub-tópico, não se teve a pretensão de esgotar os referenciais sobre a gestão estratégica, todavia, pretendeu-se oferecer alguma fundamentação teórica sobre o assunto, a fim de se

visualizar o *locus* do líder/gestor/administrador em todo esse processo de implantação, acompanhamento e finalização de um projeto estratégico.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

---

A possível complexidade existente no processo de formação de uma liderança estratégica é maior quando se considera, principalmente, o ambiente competitivo das organizações (MINTZBERG, 1998). Além do mais, “ter uma boa estratégia, não é suficiente. Liderar é mais do que uma inserção de estratégia no mercado; é inserir a si mesmo no ambiente corporativo” (CARVALHO, 2010, pp. 47). A liderança não é apenas habilidade pessoal, ela é, também, um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual não se pode deixar de considerar outros elementos, tais como: as características do líder, a motivação dos liderados, as características da missão ou tarefa a ser realizada e a conjuntura social, econômica e política da organização (MAXIMIANO, 2009).

Para Senge (1999), a nova tarefa do líder é muito mais simples, pois ele tem que criar condições para que todos possam aprender, porque todos precisam se adaptar as novas mudanças. Muitas vezes os líderes reconhecem a necessidade de mudança e resistem a ela, já que temem às implicações que seu poder e status podem causar. Morgan (2011, p. 163) esclarece que “o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”. Assim, podemos depreender que liderança e poder estão intimamente ligados e são mecanismos que, se mal utilizados, podem trazer sérios problemas para a gestão organizacional.

Em tempos de competitividade os gestores/líderes das organizações devem agir com a máxima eficiência. Se eles não se conscientizam de se construir um plano de ação estratégico, torna-se inviável potencializar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos para, dessa forma, neutralizar os concorrentes e os riscos, aproveitando, com isso, as oportunidades do mercado (CARVALHO, 2010).

Considerando as informações apresentadas anteriormente, julga-se que seja oportuno mostrar o quadro “1”, a seguir. Nele, exploram-se três tipos de organizações: convencionais, em transição e inteligentes. Além disso, é possível perceber de que forma a liderança acontece e em qual delas a gestão estratégica está presente.

Quadro 1: Resumo das Organizações

<b>ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES</b>
Gestão operacional	Gestão tática	Gestão estratégica
Decisões baseadas em informações	Decisões baseadas em conhecimento restrito	Decisões baseadas em conhecimento amplo
Ênfase: processo produtivo	Ênfase: mercado	Ênfase: sociedade
Passado	Presente	Futuro
Meta: produtividade	Meta: gestão da qualidade no processo	Meta: gestão baseada em qualidade (ambiente externo)
Indicadores <i>in-line</i>	Indicadores <i>off-line</i>	Indicadores <i>on-line</i>
Liderança tecnológica	Liderança organizacional	Liderança em ambientes competitivos
Organizações que utilizam informações prontas	Organizações que aprendem	Organizações que geram conhecimento
Repetição	Melhorias	Inovação

Fonte: Adaptado de Carvalho (2010, p. 68)

Analisando o quadro intitulado “Resumo das Organizações” parece explícito que o modelo de instituição esperado, para este mercado global, é o que se apresenta na última coluna. Afinal, uma organização com tais características é capaz “de se informar sobre ela mesma e sobre seu ambiente, se apropriar de seus conhecimentos por meio da memória coletiva, de definir seu projeto, de desenvolver e aplicar suas estratégias e de executar suas ações” (FACHINELLI, RECH & MATTIA, 2006, pp. 8).

Senge (1990) acrescenta dizendo que, no interior de uma organização inteligente há uma mudança de mentalidade, pois ela não vê mais os problemas como estando separados do universo, ao contrário, os vê como ligados a ele; para de ver os problemas como sendo causados por alguém ou por algo do exterior para assumir mais o fato de que suas próprias ações criam os problemas que se conhece.

Outro fator que impulsiona o desenvolvimento de tais organizações, sem dúvida, é a constituição de uma liderança que se forma no interior dessas empresas e que deverá estar apta para atuar num ambiente competitivo. Isso, na perspectiva da gestão estratégica, é de singular necessidade, já que se trata de um cenário incerto e que exigirá forças excepcionais para mantê-las visíveis aos diversos tipos de consumidores.

Retomando, brevemente, as discussões sobre liderança e gestão estratégica, pensa-se que o quadro “2”, adaptado de Vinzant e Vinzant

(1996, p. 211), pode ajudar no sentido de externar alguns pressupostos da gestão estratégica.

Quadro 2: Pressupostos da Gestão Estratégica

<b>Visão da organização</b>	Sistema aberto; organizações abertas à mudança; confiança no planejamento estratégico.
<b>Orientação temporal</b>	Futuro; longo prazo; liga os processos estratégicos e operacionais.
<b>Cultura</b>	Exige mudanças e enfatiza a criatividade; promove a capacidade de a organização fazer escolhas.
<b>Liderança</b>	Exige um compromisso de longo prazo; as equipes executivas de topo são as primeiras responsáveis pela implementação.
<b>Controle gerencial</b>	Controle forte utilizando sistemas de controle interno; sistemas de controle gerencial; avaliação da <i>performance</i> .

Fonte: Adaptado de Vinzant e Vinzant (1996, p. 211)

Conforme mostrado no quadro adaptado de Vinzant e Vinzant (1996) pode-se compreender que a liderança possui um papel de fundamental importância no processo de efetivação da gestão estratégica, pois ela está responsável/incumbida de comprometer-se em longo prazo com as ações que envolvem a cúpula das organizações. Não obstante, para que o composto “Gestão Estratégica” seja corretamente implantado há de se considerar a existência de outras esferas: visão da organização, orientação temporal, cultura e controle gerencial.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

---

Nas palavras de Lima e Mito (2007, p. 39) quando se disserta sobre a metodologia de uma dada pesquisa busca-se “apresentar o ‘caminho do pensamento’ e a ‘prática exercida’ na apreensão da realidade, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual o pesquisador se vale”. Sabendo disso, e considerando que o objetivo geral desta pesquisa é apresentar uma revisão bibliográfica sobre liderança e gestão estratégica, este trabalho está enquadrado na tipologia de pesquisa conhecida como descritiva.

Como caminho para desenvolver a metodologia do estudo adota-se a técnica de pesquisa bibliográfica, já que ela possibilita um amplo alcance de informações, além de facilitar o emprego de dados espalhados em inúmeras publicações, auxiliando, ainda, na construção,

ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

Quanto à abordagem, empregou-se a qualitativa, pois permite conhecer aspectos que não poderiam ser observados ou mensurados diretamente, como sentimentos, pensamentos, interações e comportamentos (LAKATOS & MARCONI, 2001). De modo geral, seja em qual aspecto ela esteja inserida, trata-se de dados simbólicos, localizados num determinado contexto; estes podem revelar parte da realidade ao mesmo tempo em que esconde outros (NEVES, 1996). Dessa forma, tais abordagens não podem ser entendidas como “totais”, uma vez que possuem suas limitações.

Sobre a coleta de dados, ela se deu por meio do levantamento de referências em fontes secundárias. Neste caso, utilizou-se, em grande escala, a *internet*, mais especificamente, o site da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), do *Google Acadêmico* e da Plataforma *Scielo*. Além desses sítios, foram exploradas as informações de livros, revistas especializadas, artigos acadêmicos, monografias etc.

Após dissertar sobre os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa, na sequência, é apresentada a análise dos dados.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

---

No primeiro sub-tópico do referencial teórico procurou-se contextualizar algumas das concepções existentes sobre liderança e gestão. Assim, constatou-se que o lugar do líder está assegurado nas organizações, pois seu campo de atuação é diferente daquele traçado para o gestor, o administrador ou o chefe. A liderança desempenha uma função ativa dentro das empresas, jamais, passiva. Liderar é relacionar-se com pessoas, conseqüentemente, será uma atividade embaraçosa se o líder não tiver capacidade para tal.

Não obstante, pode-se considerar que, no trabalho de liderança, o profissional deverá estar apto para trabalhar em equipe ou grupo. Isso, sem dúvida, também será um diferencial, pois dependendo de que lado ele esteja, terá suas competências mais ou menos exploradas.

Estratégia e gestão estratégica: termos complementares? Desvendar tal problemática foi a proposta de um dos sub-tópicos deste trabalho. Por meio das consultas aos referenciais teóricos encontrou-se que a compreensão do termo estratégia não abrange uma ideia de algo que se encontra estático. Antes disso, ele significa agir antecipadamente. Partindo desse entendimento, a gestão estratégica tem como alicerce o planejamento que auxilia na tomada de decisão

dentro da organização. Afinal de contas, ele “nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe” (FERREIRA et al, 2005, pp. 36).

Por fim, discutir “A importância da liderança na gestão estratégica” foi o que se propôs o sub-tópico “2.3”. Com base nas informações encontradas nas produções acadêmicas dos autores, pode-se compreender que liderar está além da inserção de estratégia no mercado. Ela é, acima de tudo, inserir a si mesmo no ambiente corporativo (CARVALHO, 2010).

O entendimento da importância da liderança na gestão estratégica perpassa os espaços da escrita e insere-se no espaço físico das empresas. Sabendo disso, talvez proporcionasse uma boa análise se essas informações levantadas fossem confrontadas com a realidade organizacional, mostrando a visão das pessoas que vivem esse conflito na prática, ou explorando até que ponto essas divergências/convergências se complementam na realidade do trabalho.

A seguir, apresentam-se as considerações finais dessa pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Apresentar uma discussão acerca da importância da liderança na gestão estratégica das organizações, tendo por alicerce a revisão bibliográfica, foi o objetivo geral deste trabalho. No decorrer da pesquisa, empenhou-se por responder a questão-problema que norteou tal estudo: Qual a importância da liderança na gestão estratégica das organizações?

Neste sentido, e considerando que as organizações devem se tornar inteligentes, frente a este mundo dos negócios altamente competitivo, a liderança se torna elemento fundamental no desenvolvimento das corporações. Conduzir equipes para o cumprimento dos objetivos organizacionais, dentre estes, os estratégicos, é função da liderança.

Não temos a intenção de esgotar as discussões sobre a temática aqui proposta, afinal, ela se apresenta extensa e passiva de exploração sob outros enfoques, tais como: estudo de caso com líderes, na percepção de liderados, com a análise da produção acadêmica sobre liderança e gestão, dentre outros.

Enfim, espera-se que este estudo tenha dado sua devida contribuição no sentido de trazer para debate este assunto que,

certamente, tem lugar garantido nas rodas de debates existentes no interior das organizações.

## **REFERÊNCIAS**

---

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 7-25, jan./abr. 2008.

CARVALHO, F. G. **Modelagem da evolução estratégica das organizações**. 160 f. 2010. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica**: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81-89, Jan./Jun. 2003.

CONEJERO, M. A. **Planejamento e Gestão Estratégica de Associação de Interesse Privado do Agronegócio**: uma contribuição empírica. 325 f. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ESTEVÃO, C. **A Gestão Estratégica nas Escolas**. Ed. 1. Lisboa: IIE, 1998.

FACHINELLI, A. C.; RECH, J.; MATTIA, O. M. Organizações Inteligentes: da Gestão da Informação para as organizações que aprendem. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – III CONVIBRA. **Anais...** São Paulo, SP, 2006.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 146 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.

FERREIRA, M. A. D.; SILVA, M; E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan./jun. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

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.

HITT, M. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. Campus: Rio de Janeiro, 2000.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. Revista e ampliada. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process-Concepts and Contexts**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992. cap.1, p.4-11.

RIBEIRO, L. C. R.; ROCHA, S. R. P.; BRANCO, E. A. S. C. Liderança e estratégias organizacionais: a influência, o poder e os aspectos da liderança nas organizações. **Caderno de Estudos Ciência e Empresa**, Teresina, ano 9, n. 2, nov. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWE, A. J., MASON, R. O.; DILCKEL, K. E. **Strategic Management. A Methodological Approach**. Massachusetts: AddisonWesley Publishing Company, 1986.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. Editora Best Seller, São Paulo, 1990.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Results based leadership.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

VICENTE, A. Q. **Liderança: da teoria clássica à gestão democrática.** 34 f. Monografia (Especialização em Gestão de RH) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.

VINZANT, J. C.; VINZANT, D. H. Strategic management and total quality management: challenges and choices. **Public Administration Quarterly.** Summer, vol. 20, n. 2, p. 201-219, 1996.

ZACCARO, S.; KLIMOSKI, R. **The nature of organizational leadership, understanding the performance imperatives confronting today's leaders.** Digital Book, 2001.