

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ATUAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES¹

Resumo: Este estudo se propõe a apresentar um olhar sobre o planejamento estratégico (PE) e sua relação com a atuação de lideranças nas organizações. Com a globalização, as inovações tecnológicas, os recursos midiáticos, concorrem para a disseminação de ideias, propostas de gestão e tomada de decisões, o que obriga às organizações a manterem-se atualizadas. Nesse sentido, adotar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão que potencializa a eficiência e eficácia da gestão pode otimizar o cumprimento da visão e missão organizacionais. Reconhecido como uma técnica administrativa o PE, através da análise do ambiente de uma organização, identifica suas forças e fraquezas das suas oportunidades e ameaças do ambiente da organização. Por outro lado, a liderança é um constructo que engloba um conjunto de discussões sobre treinamentos, técnicas, ferramentas, soluções promissoras para estimular a liderança que se pretende implementar em empresas, percorrendo, para tanto, o circuito da teoria, pesquisa e práticas organizacionais. Também são abordados neste estudo, noções sobre clima organizacional, considerado pela literatura técnica, essencial para a percepção de como uma liderança pode ser gestada e atuar quando absorve com precisão a essência do clima organizacional onde atua. A metodologia de trabalho aqui desenvolvida repousa num estudo de revisão e uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em bancos de dados indexados na internet; cumulada com a literatura técnica e dos clássicos da Administração, a exemplo de Idalberto Chiavenato, Antônio Carlos Gil, Djalma Pinho Rebouças Oliveira, entre outros. Justifica-se o estudo por ser o tema de significativa importância e atualidade para todos que militam na seara administrativa e especificamente de gestão. As considerações conclusivas sinalizaram para o fato segundo o qual, uma organização para conseguir manter-se em atividade deve possuir um planejamento estratégico flexível e líderes cujo perfil de atuação mescle criatividade, conhecimento profundo do planejamento referido e comprometimento com os objetivos ali contidos.

Palavras-chave: Estratégia; liderança; planejamento; organização; resultados.

Abstract: This study aims to provide a glimpse into the strategic planning (EP) and its relation to the performance of leaders in organizations. With globalization, technological innovations, media resources, contribute to the spread of ideas, management proposals, decision making, which requires organizations to keep themselves updated. Accordingly, adopt the strategic planning as a management tool that leverages the efficiency and effectiveness of management can optimize compliance with organizational vision and mission. Recognized as an administrative technique the EP through the analysis of an organization's environment, identify their strengths and weaknesses of your opportunities and threats of the organization's environment. On the other hand, leadership is a construct that encompasses a set of discussions on training, techniques, tools, promising solutions to stimulate leadership that intends to implement in companies, traveling to both the circuit theory, research, and organizational practices. Are also covered in this study, notions of organizational climate, considered by the technical literature, essential for the perception of how leadership can be gestated and act when it absorbs precisely the essence of the organizational environment in which it operates. The methodology developed here rests on a systematic review and a literature survey, conducted on the basis of databases indexed on the Internet; combined with the technical literature and directors of classics, like Idalberto Chiavenato, Antonio Carlos Gil, Djalma Pinho Oliveira Rebouças, among others. Justified the study for being the subject of significant importance and relevance for all who are active in the administrative harvest and specifically management. The concluding considerations signaled to the fact according to which an organization to be able to keep up in activity should have a flexible strategic planning and leaders whose profile of action merge creativity, deep knowledge of that planning and commitment to the goals contained therein.

Keywords: Strategy; leadership; planning; organization; results.

1 Sandra Patrícia Nascimento Gonzalez Castaneda

1. Introdução

O séc. XX assistiu a um volume considerável de mudanças no cenário econômico, exteriorizadas por profundas alterações no mercado, inovações tecnológicas, e um consumidor / cliente cada vez mais exigentes e aumento significativo e qualitativo da competitividade entre as empresas. Tal estado de coisas passaria a exigir das organizações mudanças e esforços no sentido de melhor se adaptar a esse contexto. Nesse sentido, a adoção do planejamento como instrumento para desenvolvimento das organizações tem sido fundamental para traçar metas e dessa maneira, atingir os objetivos preconizados pelas organizações.

As Organizações de uma maneira geral, apresentam um conjunto de fatores que atuam conjunta e individualmente, e que são necessários a existência e desenvolvimento daquelas, denominados fatores organizacionais como estrutura, liderança, cultura e comunicação os quais influenciam no processo de implantação do Planejamento Estratégico.

Na atualidade, o universo organizacional, atua ante uma realidade segundo a qual não há controle sobre todos os processos envolvidos, pois flexibilizar para atingir objetivo é uma forte tendência. A globalização, as inovações tecnológicas, os recursos midiáticos, concorrem para a disseminação de ideias, propostas de gestão, tomada de decisões o que obriga às organizações a manterem-se atualizadas. Nesse sentido é essencial adotar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão que potencializa a eficiência e eficácia da gestão, fazendo cumprir a visão e missão organizacionais.

Parafraseando Bossidy (2005) apud Kich e Pereira (2011), para enfrentar tal conjuntura, é imprescindível que as empresas desenvolvam maior sensibilidade em relação ao meio ambiente e aprimorem a capacidade de prever o futuro e a agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções disponíveis.

O artigo em comento apresenta como objetivo estabelecer correlações e a importância da liderança junto ao processo de implementação e execução do planejamento estratégico nas organizações.

A metodologia de trabalho aqui empreendida, repousa num estudo de revisão e uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em bancos de dados indexados na internet; cumulada com a literatura técnica e dos clássicos da Administração, a exemplo de Idalberto Chiavenato, Antônio Carlos Gil, Antônio Carlos Maximiano, Djalma Pinho Rebouças Oliveira, entre outros.

Justifica-se o estudo por ser o tema de significativa importância e atualidade para todos que militam na seara administrativa e especificamente de gestão.

2. ESTADO DA ARTE

2.1 Generalidades

O aprofundamento sobre o que é, de que trata e a que se propõem as ações de planejamento estratégico, passa pelo reconhecimento que o planejamento, representa uma importante ferramenta de gestão, que tem o objetivo de fornecer à organização, uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, e, manter-se em atividade.

2.2 Noções Conceituais

Antes de trazer ao estudo a abordagem técnico-conceitual sobre Planejamento Estratégico, importa ressaltar as origens etimológicas dos termos. Assim, temos, segundo o dicionarista Michaelis (2013), “Planejamento, refere-se ao:

1. Ato de projetar um trabalho, serviço ou mais complexo empreendimento.
2. Determinação dos objetivos ou metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los; planificação de serviços.
3. Dependência de uma indústria ou repartição pública, com o encargo de planejar serviços.

Em Luecke (2009, p. 09) apud Fernandes et al (2011), “Estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo”.

Importa ressaltar que a literatura existente sobre planejamento é variada apresentado diferenciações entre os diversos modelos de planejamento estratégicos estudados. Frise-se também, que tais modelos decorrem das necessidades, sempre objetivando compatibilizar o planejamento com a organização.

Segundo leciona Maurício Fernandes Pereira: “Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização [...]. (PEREIRA, 2010, p. 46).”

Por essa visão, o planejamento é etapa necessária e envolverá sempre um conjunto de reflexões sobre a realidade da organização e o futura da mesma.

No contexto das rotinas de trabalho numa organização, concebe-se que o planejamento estratégico, tem a função de, mediante os recursos existentes e disponíveis, fazer acontecer os objetivos previamente preconizados pelos que respondem pela gestão.

O mesmo Pereira (2010, p.54),

A compreensão do Planejamento Estratégico, com uma percepção do “todo” da organização, ou seja, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de atores e agentes que interferem direta e indiretamente na organização, não pode ser desconsiderada [...]. (PEREIRA, 2010, p. 54).

Pelo que se vê, permeia o conceito de planejamento estratégico a existência de sintonia com a cultura e estrutura organizacionais, de modo a fortalecer e estreitar relacionamento com os colabores e especial com as lideranças que eventualmente se apresentem.

A literatura clássica em Administração reitera nas lições de Kotler (1995) o conceito de planejamento estratégico representa:

[...] uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente em um grau mais elevado. A interação da organização com o ambiente pode se tornar positiva, neutra ou até mesmo negativa, levando-se em conta o comportamento estratégico adotado pela organização quando depara-se com o contexto ambiental.

Mais uma vez, fica claro que definir em detalhes, cada processo para se alcançar um objetivo, o que auxilia no gerenciamento de riscos e na busca por melhorias, é planejar estrategicamente.

2.3 Planejamento Estratégico nas Organizações

A literatura especializada e gestão e administração aponta a legítima contribuição das ações planejadas e que, quando devidamente contextualizada, produzem eficácia e eficiência em prol da satisfação dos objetivos almejados pela organização.

Em Rocha (2001) apud Carina Ribeiro (2012) afirma que a nova realidade, caracterizada pela alta competitividade, impulsionada principalmente pelo fenômeno da globalização, passou a apontar para o desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão visando o cliente, a competitividade e o mercado.

Importante ressaltar, que organizações vitoriosas conjugam planejamento com execução. Não há produtividade e nem ações que apresentem bons resultados, apenas um bom planejamento sem contudo contemplar eficientes ações executoras.

Em suas origens a adoção do planejamento estratégico nas organizações deu-se segundo Carina Ribeiro (2012),

O advento dos modelos de planejamento estratégico, observado principalmente a partir da década de 1970, acarretou sua gradual adoção pelas organizações, em detrimento dos modelos eminentemente quantitativos do período do pós-guerra. Houve preponderância quanto à definição de objetivos e estratégias, à avaliação crítica de forças e fraquezas das organizações, bem como a análise de oportunidades e ameaças frente ao mercado.

Vale dizer, que nos primórdios do planejamento estratégico, (as organizações no Japão do pós-guerra e mesmo nos EUA), centram esforços para que o referido planejamento resultasse num aumento da competitividade das indústrias.

Fato é que, o histórico dilema das organizações comerciais e industriais repousa na busca ininterrupta da continuidade de sua atividade e conseqüentemente, permanência na atividade. Para que isso se configure uma realidade, nessas organizações cada vez mais tem na administração e no planejamento estratégico a base para executar seus projetos e alcançar os resultados preconizados.

Segundo Oliveira (2010b), o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado ou do presente.

Uma organização não se traduz apenas pelo elenco de gestores que possui, nem pelo nível de qualificação técnica que estes possuam. As modernas concepções de gestão reconhecem que está em seu capital humano, a chave para que a administração, o planejamento e uma eficiente execução aconteçam. Nesse passo, investir no capital humano e saber carrear a habilidade técnico-profissional dos colaboradores também se constituem em práticas de gestão contextualizadas em programas e planejamentos estratégicos.

Assim, o universo de colaboradores de uma organização é fundamental para que as ideias e concepções decorrentes do planejamento estratégico se transformem em realidade. E o desenvolvimento do fazer profissional dos colaboradores de uma organização, passa pela existência de uma liderança, que por seu turno, conhecendo as habilidades dos membros de sua equipe de trabalho, saiba como conduzi-los às conquistas das metas a priori contidas no planejamento estratégico existente na organização.

Considerando-se a importância e significado do trabalho dos líderes em meio ao clima organizacional numa organização, o tópico a seguir fará uma breve incursão sobre o que as concepções sobre aqueles itens nas organizações, prevista na teoria da administração.

3. Lideranças e Clima Organizacional

3.1 Liderança

O tema liderança engloba um conjunto de discussões sobre treinamentos, técnicas, ferramentas, soluções promissoras para estimular a liderança que se pretende implementar em empresas, percorrendo para tanto, o circuito da teoria, pesquisa e práticas organizacionais.

Para o desenvolvimento de lideranças na atualidade a busca de programas de formação de lideranças é condição essencial para a manutenção e sobrevivência das organizações.

Reis (2010, p.54-56) afirma que compõem o universo dos programas de formação de lideranças conteúdos relacionados a: programas conceituais que objetivam o aprendizado teórico sobre o que é liderança, cujo fundamento são as teorias sobre liderança; programas de desenvolvimento pessoal os quais centram seus conteúdos em estudos psicológicos, onde o conhecimento prioriza a busca das aspirações, desejos, emoções sendo imprescindíveis à formação de um líder; programas para desenvolver habilidades que se concentram na promoção de habilidades e aprendizagem a serem adquiridas, relacionando-as à liderança; programas baseados em feedbacks produto das observações dos pares, liderados e líderes sobre como o participante de programas de formação de liderança atua como líder.

Deduz-se com isto, que a depender das necessidades organizacionais de formação e desenvolvimento de líderes torna-se fundamental adequar o conteúdo programático das atividades a serem realizadas ou formatar os programas de maneira modular para abranger aspectos relacionados a parte conceitual, comportamental, de desenvolvimento de habilidades e preparação para dar e receber feedback.

Reis (2010, p.53-54) esclarece que muitos são os programas e técnicas de desenvolvimento de lideranças utilizadas na busca e na formação da liderança os quais envolvem a busca de um profissional, cujo perfil de líder esteja associado a uma formação multidisciplinar para atender a mercados cada vez mais competitivos, seletivos, globalizados. Defende o mesmo autor, que em matéria de formação de lideranças, há uma alternativa de práticas e técnicas que procuram gerar aprendizagem e desenvolvimento profissionais, no contexto do ambiente de trabalho, partindo-se inclusive da avaliação 360° graus.

Diante do exposto presume-se que a utilização de um modelo de feedback 360 graus em processos de gestão de desempenho torna-se um importante instrumento de capacitação e desenvolvimento de lideranças, requerendo algumas competências básicas ao líder como relacionamento interpessoal, negociação, abertura entre outras.

Sobre esta questão Gramigna (2010, p. 27-29) destaca que um dos indicadores que pode definir a competência de um profissional corresponde ao conjunto de atitudes agregadas as suas ações. Atribui como atitudes inovadoras: curiosidade, ousadia, questionamento, inconformismo, persistência e lucidez. Em relação aos conhecimentos destaca: domínio conceitual, capacidade para resolver problemas, conhecimento sobre o funcionamento do cérebro, dentre outras. Quanto às habilidades, comenta que é necessário usar ativadores da criatividade, gerar e transformar ideias em ação, agir com flexibilidade, dentre outras.

Presume-se assim, que ao se elaborar um conteúdo programático de desenvolvimento de lideranças deve ser levado em conta às competências que a empresa estabeleceu como básicas para seus líderes de modo a direcionar o que se pretende em termos de conhecimento, habilidades e atitudes.

Reis (2010, p.75) destaca como qualidades que um líder deve possuir: autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, que quando bem distribuídos, podem potencializar o sucesso do líder.

Teixeira (1998, p.77) comenta que as relações dos colaboradores com a empresa são estabelecidas por meio dos gerentes de modo a negociá-las, esclarecer dúvidas e atender às demandas. Isto requer capacitação que se traduz em conhecimento das responsabilidades e dos limites de atuação, das políticas de gestão de pessoas, entre outros aspectos.

Reforça assim, a necessidade de se ajustar o conteúdo dos programas de treinamento de liderança de acordo com as carências individuais e organizacionais. Presume-se que para isto torna-se fundamental conhecer a capacidade de aprendizagem do líder para que, de acordo com seu modelo mental, possa ajustar os conteúdos das atividades.

Vergara (2010, p.78-81) ressalta que o papel da liderança é o de ser integrador, muito necessário inclusive em organização virtuais que possibilita que pessoas permaneçam unidas em objetivos, mesmo não estando fisicamente próximas.

Refletindo-se sobre esta questão, deduz-se que isto pode ser traduzido numa competência e catalizador dos esforços da equipe para atingir os objetivos desejados. Assim, o líder atua no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, sejam elas técnicas, emocionais, espirituais ou de vida.

Reis (2010, p.25-26) descreve o líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que é o reflexo de como ele ou ela definem a missão da organização e os valores que a suportam.

Infere-se de tal abordagem que quanto maior for a percepção que o líder tiver da organização, de sua visão, missão e do potencial do capital humano encontrado no conjunto de colaboradores, seus objetivos, isto direcionará suas ações enquanto líder.

3.2 Clima Organizacional e suas correlações com a Liderança

Ao discorrer-se sobre clima organizacional, deparamo-nos com o ambiente interno de uma organização e as complexas inter-relações de matriz psicossociais que permeio os membros que ali atuam, e cujas interações poderão influenciar positiva e ou negativamente, nas ações dos colaboradores e conseqüentemente nos objetivos e resultados preestabelecidos pela organização.

Ao tratar sobre o clima Chiavenato (2010) assim se manifesta:

Clima "é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização", constituindo de um ambiente humano, não podendo ser tocado ou visualizado, mas percebido, podendo ser favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes produzindo elevação do moral interno, desfavorável quando proporciona frustração das necessidades pessoais contribuindo para a baixa do moral interno e neutro quando este clima é indiferente aos participantes, levando-os a não se importarem com o que aconteça na organização. Isto influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Parafraseando os estudos de Bedani (2006) sobre clima organizacional, vê-se que se trata de importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de

trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas.

Chiavenato (2003) sinaliza que:

[...] clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O que define com clareza o clima é que o conteúdo do que ele estuda, isto é, os comportamentos humanos individual e coletivamente considerados no contexto das organizações.

Ainda consoantes estudos de Bedani (2006),

[...] “o clima pode ser entendido como: um fenômeno organizacional dinâmico se complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais. Existe de forma objetiva, porém, é avaliado subjetivamente, através das percepções dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho, dificultando sua conceituação. (Schneider et al. 1994).

Uma eficiente compreensão do clima organizacional oportuniza aos gestores e também aos líderes, um melhor manejo das aptidões e habilidades dos colaboradores, potencializando assim, o sucesso da organização.

Reafirmem-se as afirmações de Coda (1998) ao mencionar o Clima Organizacional, como um constructo que:

“[...] diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam”. (Coda, 1998, p. 6).

Claro está que, as percepções de como as pessoas que fazem parte de uma organização se reconhecem e interpretam a gama de emoções, desejos e aspirações do coletivo de colaboradores, em muito influencia o comportamento profissional daqueles.

Entenda-se que o clima organizacional, não é uma ferramenta cujos resultados sejam um fim em si mesmo, mas uma ferramenta para auxiliar aos administradores centrarem a atenção em aspectos relevantes da organização, inclusive nas ações em prol da efetividade do planejamento estratégico em curso na organização.

Pelo que se viu a percepção de como se encontra e funciona o clima organizacional em uma organização, pode transformar-se em instrumento do gestor em seu processo de estabelecimento e ou reconhecimento das lideranças atuantes em seu segmento e ambiente de trabalho.

3.2.1 O Líder e sua atuação nas organizações

Um líder, cômico do clima organizacional onde atua e ou atuará, terá seu processo de adaptação favorecido pela compreensão de como funciona seu *locus* laboral, e como as pessoas com as quais vai interagir se posicionam face às suas atribuições no contexto da organização.

A globalização e mundialização da economia produziram mudanças também no universo do trabalho, trazendo novos modelos de jornadas, remunerações e de contratos de trabalho. Nesse sentido, também no ambiente de trabalho vão estar expostas novas exigências e dentro destas, novos perfis para as lideranças nas organizações.

Segundo Amestoy et al (2010), são características que um líder deva possuir: “comprometimento, comunicação, competência, saber ouvir, responsabilidade, visão, saber trabalhar em equipe, coerência, bom humor, ética, flexibilidade e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis”.

Em verdade, um líder é um profissional em constante processo de formação e atualização bem como dos saberes e experiências profissionais por eles acumulados. A liderança organizacional na atualidade, não se efetiva pelo puro e simples “poder” da autoridade legitimada, mas, pela capacidade de organização do trabalho em equipe que contemple a participação, diálogo, troca de experiências, a liberdade de opinião que devem ser estimuladas pelo líder em prol dos objetivos e missão evidenciados pela organização.

De modo específico, cabe ao líder nas organizações, fazer com que o trabalho de todos os demais colaboradores seja carreado para o sucesso, manutenção e permanência das atividades da organização.

Não se pode desconsiderar que o trabalho do colaborador na maior parte das atividades comerciais (vendas, serviços), reside em ser a ponte entre a organização e o cliente /consumidor concreto e em potencial dos produtos ofertados pela organização. Assim, quanto melhor for essa relação e mais estreita for essa relação, maiores são as chances de sucesso organizacional.

4. O líder e seu papel no planejamento estratégico

As modernas concepções sobre liderança e sua atuação e colaboração para uma eficiente execução do planejamento estratégico, sinalizam, segundo Rowe (2002) para a construção de liderança estratégica, concebida essa como: “a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.”

Urge destacar, que uma liderança estratégica eficaz e eficiente é aquela que conhecendo plenamente o planejamento estratégico da organização, atua e toma as decisões em sintonia com o que fora planejado.

Emerge do próprio conceito de liderança estratégica pressupostos necessários ao líder, como por exemplo, quanto ao nível de confiabilidade que este tem em relação aos seus subordinados; e que a alta gestão e mesmo os proprietários tem em relação ao líder. Seguindo-se a confiança na equipe, um líder precisa possuir como característica a habilidade de por si, influenciar positivamente os demais colaboradores, para que estes atuem em consonância com o que está posto no planejamento estratégico.

Organizações produzem ambientes ricos em inter-relacionamentos, os quais envolve colaboradores e líderes. Líderes são gestados a partir de dois elementos fundamentais características natas e preparo técnico. Nesse passo, lembremos as lições de Guimarães (2012. p.2) quando aborda a aprendizagem da liderança:

Liderança não é um dom, mas uma tarefa, uma função que pode ser aprendida. Para ter sucesso, um líder precisa, primeiro, conhecer-se muito bem, ou seja: saber como age e reage, o que sabe, do que gosta, o que quer, por que quer, etc. Em seguida, ele precisa aprender a conhecer muito bem os outros – como agem e reagem, o que sabem, do que gostam, o que querem, por que querem, etc. Algumas pessoas podem ter isso como uma característica pessoal inata, mas outras, sem esse dom natural, serão obrigadas a desenvolver essas habilidades e competências.

Lideranças estratégicas incorporam-se às organizações na medida em que elas incorporam a missão esposada pelo empreendimento; sendo, pois, os responsáveis pela indução de seguidores, persuadindo-os (às vezes de modo subliminar), a realizar os objetivos que representam os valores, motivações, desejos e necessidades organizacionais.

Importa lembrar que, líderes, estratégicos ou convencionais, têm suas atuações organizacionais centradas no alcance dos resultados compatíveis com o planejamento estratégico e as expectativas dele decorrentes.

Liderar tem como um dos objetivos trocar experiências com as pessoas, proporcionando a elas conhecer fatos que ainda não foram experimentados. Ademais, o líder

não tem a capacidade de mudar os seus subordinados, mas sim ajuda-los a se descobrirem podendo se desenvolverem tanto no âmbito profissional como no pessoal.

Muitas são as formas de intervenção e atuação do líder no contexto das organizações, e que podem contribuir com a efetivação e mesmo como sucesso do planejamento estratégico. Na sequência, serão expostas as propostas de atuação do líder segundo os principais autores que versam sobre o tema.

PRÁTICA	OBJETIVOS	AUTORES
Seminários	Fornecer informações para líderes sobre temas do dia-a-dia deles. Os assuntos abordam temas como: como ser um líder, melhores técnicas de liderança, como fornecer feedback melhores, entre outros.	João (2010)
Coaching	Desenvolver os líderes com o apoio profissional experiente e especializado no assunto. O foco dessa prática é o auto desenvolvimento por meio da identificação dos pontos a desenvolver e consequente melhoria.	Carter, Ulrich, Goldsmith (2006)
Preparação para ser um líder coach	Os líderes são preparados para assumir a função de coach dos seus subordinados. É importante que os líderes passem pelo coaching antes de ser líder coach, porque entenderá melhor o propósito e procedimento.	Carter, Ulrich, Goldsmith (2006); Jordão (2010)
Mentoring	Desenvolver líderes em estágio inicial de gestão de pessoas. O mentor tem o papel de trocar experiências com o mentorado, ajudando-o na nova fase de carreira e também possibilita compreender futuros passos da carreira.	Carter, Ulrich, Goldsmith (2006)
Programa de Desenvolvimento Individual (PDI)	Objetiva que cada líder tenha o seu programa de desenvolvimento. Essa prática tem como característica a identificação dos pontos fracos e medidas para desenvolvê-los.	Ninth House (2006)
Treinamento para disseminação do conteúdo	Visa desenvolver nos líderes a capacidade de disseminar o conhecimento para os subordinados e pares. O líder nesse caso atua como multiplicador de conteúdo.	Jordão (2010)
Whorkshop sobre liderança	O objetivo dessa prática é a preparação dos executivos sobre temas importantes da liderança, bem como proporcionar contato com experiências de outras organizações. Nessa atividade os participantes trocam experiência e aprendam sobre casos de sucesso.	Jordão(2010)
E-learning	Utilização de plataformas virtuais para definir assuntos importantes.	Ninth House (2006)
Whorkshop sobre estratégia das	Fazer com que os líderes conheçam melhor a organização.	Ninth House (2006)

empresas		
Rotação de Cargos	O principal objetivo é alinhar as estratégias organizacionais com lideranças.	Ninth House (2006)
Projetos Especiais	Líderes de áreas diferentes participam de um projeto estratégico a ser implantado na organização.	Ninth House (2006)
Palestras sobre assuntos importantes	Permite que os líderes tenham informações relevantes para o negócio da empresa.	Ninth House (2006); Carter, Ulrich, Goldsmith (2006)
Treinamento sobre relacionamento interpessoal	Permite que os líderes desenvolvam a capacidade de manter um relacionamento interpessoal com qualidade.	Goleman (2006)

Fonte: Adaptado de Anderson Alex de Assis Vieira (2011, p.32)

Do conjunto das leituras realizadas eclode o reconhecimento de que planejar estrategicamente é tão importante quanto ter lideranças dentro da organização, capazes de por em curso estratégias outras para o atingimento dos objetivos propostos.

O quadro acima reflete e identifica as práticas de desenvolvimento de uma boa gestão fundamentada em três pilares direta e indiretamente relacionados ao binômio planejamento estratégico, cultura organizacional e lideranças, quais sejam: Desenvolvimento de Comportamentos e Habilidades; Compreensão da Estratégia e da Organização; e Conhecimento sobre o Ambiente Externo e Gestão.

Considerações Conclusivas

O arcabouço teórico sobre clima organizacional revela que um dos fatores determinantes do clima organizacional repousa a liderança, uma vez que o papel do líder é de figurar como responsável pelo gerenciamento dos seus subordinados. O clima é definido como a percepção compartilhada entre os colaboradores de uma organização e como as coisas são no ambiente de trabalho ou em outros meios.

Quanto ao planejamento estratégico, este em verdade representa uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Sempre que é bem gerenciado, seus reflexos oportunizam o desenvolvimento e crescimento organizacionais; quando não plenamente compreendido pode trazer prejuízos à organização. Reitere-se que planejar uma forma de organizar ideias com relação a certo tema e estabelecer objetivos e

metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. Planejar, portanto, é uma atividade inerente ao ser humano.

Não há que se negar a validade do planejamento como hábil ferramenta de gerenciamento, notadamente quando se percebe que dentre as vantagens de se planejar destaca-se a possibilidade de minimizar os efeitos provenientes dos riscos e incertezas que permeiam uma organização. O planejamento estratégico pode fazer com que o gestor e também o líder preveja cenários futuros e elabore ações que diminuam os impactos na organização.

Neste estudo, à pretensão de reconhecer o trabalho e as ações dos líderes nas organizações, como elo importante à consecução do planejamento estratégico, pois se sabe que o líder deve estar familiarizado com situações incertas e a lidar com informações imprecisas e abundantes, buscando o conhecimento mais significativo e relevante. Liderança estratégica na atualidade há de conhecer os limites, os riscos do ambiente organizacional, e dessa forma, propor soluções criativas, inovadoras e sustentáveis.

Referências

AMESTOY, Simone Coelho et al. **Liderança dialógica nas instituições hospitalares**. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 10, de Set de 2015.

BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo**. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>. Acesso em: 10 de Out, de 2015.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

_____, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 12. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; Pereira, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**.2011.Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 09 de Out, de 2015.

MICHAELIS. **Dicionário de Língua Portuguesa**.2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, H. **Coaching ontológico: a teoria da decisão**. Brasília: Thesaurus, 2010.

RIBEIRO, Carina C. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais**.2012.Disponível em: <http://www.fpl.edu.br>. Acesso em: 09 de Out, de 2015.

ROWE, W. Glenn. **LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR**.2002.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 10 de Out, de 2015.

TEIXEIRA, José Emídio. **Gerentes, vampiros e ideologia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

VEDOVELLO, João Gilberto. **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**.2012.Disponível em: <http://www.faccamp.br>. Acesso em: 09 de Set, de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Anderson Alex de Assis. **O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional**.2011.Disponível em: <http://www.progep.org.br>. Acesso em: 10 de Out, de 2015.