

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES

¹Luciane da Silva Gomes

(aluna)

lusilvapel@brturbo.com.br

²André Rubens Camargo Romeu

(orientador)

andrecamargor@bol.com.br

³Cristiane Moreira Hoffmann

(co-orientador)

cristiane.hoffmann@unianhanguera.edu.br

Resumo

Este trabalho apresenta o papel do líder no desenvolvimento no planejamento estratégico e o reflexo nas organizações. Os líderes podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Isto ocorre quando à falta de organização, planejamento e o não comprometimento da sua equipe, desta forma, ser líder não é uma tarefa simples. O presente estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica. Conclui-se, assim que mudanças para o aumento da eficácia exigem que os líderes abandonem os padrões empíricos e geralmente viciados pela excessiva valorização da figura de autoridade, baseando-se em novos conceitos e práticas relacionadas às ciências humanas adequadas a liderança eficaz. Desta forma, o líder em seu papel no planejamento estratégico torna-se essencial conduzindo comportamentos, atitudes e ações em equilíbrio para a empresa e sociedade.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, liderança, vantagem competitiva.

This paper presents the role of leader in the development of strategic planning and reflection in organizations. Leaders may be responsible for the success or failure of an organization. This occurs when the lack of organization, planning and no commitment on your team, thus being a leader is not a simple task. This study was

¹ Administradora de empresas – Pós graduada em Gestão Educacional, MBA em Gestão Estratégica de Negócios

² Advogado, Contabilista, Consultor Empresarial, Professor e Orientador Anhanguera Educacional S/A

³ Coordenadora do Pós Graduação – Professora da Anhanguera Educacional S/A.

developed based on a theoretical research and was developed from the realization of literature. Conclusion is thus that changes to increase effectiveness require that leaders will abandon the empirical patterns and often addicted to over-estimation of the authority figure, based on concepts and practices related to the human sciences appropriate to effective leadership. The leading role in strategic planning is essential driving behaviors, attitudes and actions in balance for the company and society.

Keywords: *strategic planning, leadership, competitiveness*

INTRODUÇÃO

A habilidade de liderar negócios sempre foi preocupação entre pesquisadores e estudiosos das mais diversas áreas da administração. Assim como na genialidade, a liderança é algo que se manifesta espontaneamente desde a infância, e aprimorada, desenvolvida de acordo com as necessidades situacionais da empresa e dos negócios.

Devido à circunstâncias a serem apresentadas neste trabalho, os líderes podem ser os responsáveis tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso de uma empresa, devido à falta de organização e do não comprometimento da equipe, o que torna o ato de ser líder uma tarefa nada simples.

O presente estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa teórica desenvolvida a partir da realização de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, Internet, entre outras fontes tendo como objetivo identificar o papel do líder no desenvolvimento do planejamento estratégico e reflexo na organização.

Segue-se assim o primeiro assunto a ser apresentado sobre o papel do líder dentro da organização e a importância do ato lidar com os colaboradores.

Logo em seguida é abordado o planejamento estratégico visto como uma ferramenta auxiliar na tomada de decisão e mapeamento das ações da empresa.

E por fim o reflexo na organização e a importância do empenho de todos da organização na elaboração de um planejamento estratégico, nas devidas conclusões deste estudo.

O PAPEL DO LÍDER

Pode ser observado atualmente que o foco atual dos líderes está em desenvolver atitudes de como agir, indo de encontro em como desenvolver qualidades, caráter, valores, coragem e princípios organizacionais.

Esta análise tem o início a partir do momento que o líder influencia a equipe de forma que possam atingir as metas e aprenderem com suas experiências, habilidades, treinamentos e crenças.

De acordo com Blanchard (2007) para o bom desempenho da liderança existem algumas exigências, tais como: humildade, paciência, compromisso e o respeito em lidar com seus colaboradores para que estes o sigam de maneira instintiva.

Sendo assim, o fator influência não age sozinho, mas o conjunto de ações e o planejamento, controles, orçamentos, elaboração de estratégias e a manutenção fazem parte dos conceitos do gerenciamento.

Competências fundamentais da empresa não pode ser dada apenas a importância para os processos, mas também às pessoas envolvidas no bom andamento da empresa.

Embora existam inúmeras definições sobre liderança, é possível encontrar dois elementos comuns a todos eles: de um lado o fenômeno equipe e de outro o conjunto de influências interpessoais e recíprocas.

Segundo Hunter, (2006) “liderança é uma habilidade de influenciar as pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Contudo, o líder tem seguidores e estes podem ou não fazer parte de uma equipe. Isto se deve à diversidade de personalidade, cultura e objetivos podendo surgir dificuldades no relacionamento podendo ser superadas quando o ambiente se torna democrático.

Segundo Medeiros (1997, p. 24) comprometimento

é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Trás a tona, o relacionamento do líder com a sua equipe. Ao gestor, cabe desta forma ter clareza quanto aos caminhos que almeja construir junto aos membros da equipe criando condições para a participação de todos no trabalho de forma ampla e efetiva tanto na tomada de decisão quanto na organização do trabalho a ser executado.

Os líderes mais eficazes possuem um estilo de liderança próprio, e mudam com a agilidade necessária sempre que possível, acompanhando tendências e novas perspectivas de mercado colocando em prática nas organizações os melhores métodos gerenciais.

Por estarem envolvidos com os métodos gerenciais atuais e cada dia mais freqüentes podendo tornarem-se obsoletos para a rotina da empresa, devido o surgimento de novas técnicas e conceitos.

Não surgem apenas novos métodos de gestão organizacional, mas também a cada dia existem mais estudos sobre a motivação humana.

Algumas teorias de motivação abordam que existem algumas forças que propulsionam o colaborador para a execução de seu trabalho diretamente ligada à produtividade e o desempenho interligado ao interesse dos líderes.

Para Sievers (1998) os estudos promovem o entendimento de sonhos pelos líderes cria o motor que motiva o colaborador a trabalhar indo de encontro às expectativas da organização. Contudo, é desejo de todo o líder ver os colaboradores integralizados com os objetivos da organização, visando sempre o máximo de produtividade e os seus resultados.

Segundo Sievers (1998, p. 22),

A busca por teorias perde o foco no homem. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação. O indivíduo passa a ser instrumentalizado.

A teoria de motivação de Maslow, mencionado em Robbins (2007) ressalta dois pontos determinantes. Em um primeiro momento se alguma das necessidades do colaborador estiver sendo ameaçada, e estas defendidas mesmo que se tenha de descer alguns níveis na hierarquia.

Em outro momento, determina que cerca de cinqüenta por cento das motivações humanas vem do interior do ser humano, e os demais cinqüenta por cento vêm de fora, ou seja, especialmente dos incentivos praticados pela liderança.

Não se trata de uma fórmula matemática, apenas uma forma de demonstrar que a motivação significa muito mais do que o ser humano pode imaginar.

O líder tem assim, um papel fundamental nesta proporção mencionada com o colaborador, propagando a motivação dos que estão ao redor, tendo a necessidade de conhecimentos relevantes e também do conhecimento de conceitos sobre inteligência emocional para o desenvolvimento do plano estratégico adequado e realizável.

Cabe lembrar que toda a teoria ou boa prática organizacional deve ser adaptada a realidade da empresa que é constituída de humanos e não apenas de instrumentos.

DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode ser considerado como uma das principais preocupações empresariais, o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico, pois diante da complexidade no cenário empresarial, turbulências e incertezas, e os líderes estão buscando o auxílio desta ferramenta para melhorar o desempenho no processo gerencial.

Um dos primeiros passos a serem observados no planejamento é a análise de dados históricos da empresa, identificando possíveis deficiências, bem como os recursos disponíveis, e a possibilidade de utilização destes recursos, quando necessário.

Segundo Oliveira (1986, p. 76)

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais”.

Desta forma à medida que as organizações passaram a enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, as ameaças potenciais aos negócios também passaram a surgir de qualquer direção.

A formulação de estratégias implica em uma avaliação não apenas interna, mas em um diagnóstico minucioso, ou seja, dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo.

Avaliando assim, admitir e recuperar os pontos fracos, adequando aos pontos fortes da empresa, objetivos e recursos a mudanças de oportunidades de mercado.

Segundo Robbins (2000, p. 242)

As organizações existem para atingir objetivos que são ou impossíveis ou extremamente ineficientes de serem atingidos se feitos por indivíduos agindo de coordenação e controle. Regras, políticas, descrição de cargos e hierarquias de autoridade são demonstrações de mecanismos criados para facilitar a coordenação e controle.

Destaca-se, assim que quando os objetivos são traçados de forma real, as estratégias tornam-se bem definidas e focadas após a análise dos ambientes.

Esta análise do ambiente externo possibilita a avaliação também das oportunidades e ameaças que emanam em cada mercado atuante ou emergente em que esta deseja ingressar ou melhorar o posicionamento.

Para Oliveira (1988), a finalidade das estratégias empresariais está em estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Estratégias tornam-se fundamentais para que a empresa possa enfrentar esse mercado competitivo e alcance os objetivos.

A ferramenta do Planejamento Estratégico permite uma melhor visão do futuro da empresa e de um todo, sendo rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e de implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.

Desta forma, é necessário um acompanhamento com a realização de reuniões trimestrais ou até mesmo mensais, no começo, para que se possa controlar se o plano está funcionando ou se precisa ser adaptado conforme Wright, Kroll e Parnell (2007).

Na definição de Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é como um processo de formulação de estratégias organizacionais; ou seja, no qual se buscam a introdução da organização e uma missão no ambiente em que a empresa está atuando.

Para Kotler (2000), o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades diferentes dentro da empresa. Para assegurar que sejam selecionadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico.

Para o mesmo autor, a matriz da empresa deve ser encarregada pelo planejamento estratégico corporativo na orientação do todo, tomada de decisões financeiras e de projetos a ser iniciados ou eliminados. Lembrando sempre que não

pode ser deixado de lado a autonomia das filiais na adaptação do planejamento central a sua realidade local.

Demonstra assim que, o papel do líder no ato de planejar é necessário para toda e qualquer organização além da busca por melhorias não pode ser realizada de acordo com o momento e sem um estudo prévio.

A estrutura de planejamento estratégico sugerida neste trabalho é baseada em Chiavenato (2003), onde o processo de planejamento estratégico é de acordo com:

- Elaboração da missão, deixando claro os anseios e as responsabilidades da empresa;
- Visão dos negócios, o como a empresa gostaria de ser no futuro;
- Análise do ambiente externo, antecipando as oportunidades e ameaças para elaboração da visão e missão bem como os objetivos da empresa.
- Análise do ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos, ou forças e fraquezas, para a elaboração de estratégias de acordo com o ambiente averiguado;
- Fatores-chave de sucesso, que evidenciam os problemas críticos da organização;
- Sistema de planejamento estratégico, ou seja, é a formulação de estratégias e a implementação pela construção de ações
- Definições de objetivos reais/realizáveis;
- Análise do público alvo, estabelecendo estratégias de relacionamento com esse cliente.
- Formalização do plano
- Auditorias de desempenho e de resultado, refere-se ao que foi implementado, os responsáveis pela realização das tarefas e pelo controle, sendo sempre revisado para que se decidam novos rumos no caso de mudanças repentinas de cenários.

De certa forma acredita-se que o estudo sobre o papel do líder na elaboração de estratégias nas empresas pode contribuir para orientar tanto os executivos quanto fortalecer os conhecimentos teóricos da área aplicados a prática.

OS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO

Alguns autores defendem que a estratégia empresarial deve ser devidamente planejada para que o líder possa ter um diagnóstico mais preciso da empresa.

Os reflexos do planejamento estratégico e sua aplicabilidade propiciam o alinhamento e a postura da cultura de um pensamento estratégico para a vantagem competitiva.

Segundo Porter (1986), a empresa, ao buscar a vantagem competitiva, quer uma posição favorável e estabelecendo lucratividade e sustentabilidade contra as forças que determinam a concorrência.

Ainda, conforme Porter (1986, p. 31),

a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa com um todo; pois cada parte da empresa tem sua contribuição para fazer com que a empresa se torne mais competitiva, sendo, por exemplo, uma delas é a competitividade em custo ou em distribuição.

Podem ocorrer também, barreiras dimensionadas de acordo com o conjunto de reações que o novo concorrente pode esperar da parte dos demais concorrentes existentes.

Contudo a principal e mais difícil missão do líder é a integração entre os liderados para a consciência do espírito de equipe e que o resultado se dá pelo conjunto em determinadas situações do dia a dia da empresa

O líder não deve ser visto apenas como um agente de incentivo dentro de uma organização.

Segundo Robbins (2007, p. 80):

(...) ao lidar com seres humanos que possuem defeitos, virtudes, limitações e comportamento de rotular seus colegas ou ser retirado do grupo o líder deve sempre se lembrar deste detalhe. A equipe é como uma orquestra cada membro deve ter a consciência de que o papel é único, mas importante no todo independente de todos seus valores, crenças e princípios tendo um objetivo em comum.

Deve desenvolver as habilidades e competências dos liderados deixando-os incentivados e a par de que todo o conhecimento e novas informações adquiridas trarão não apenas a sua satisfação no trabalho, mas também o aumento de estima e a superação de qualquer deficiência da organização.

Conforme Robbins (2007, p. 16),

(...) equipe de trabalho motivada estimulam o envolvimento do colaborador. Elas tornam o trabalho mais interessante. A motivação está diretamente ligada à expectativa da equipe e juntamente com o colaborador que busca a melhoria profissional além da realização e crescimento pessoal e profissional.

O líder quando determinado não apenas aplaude, mas incentiva a equipe tornando o clima organizacional favorável e competitivo, onde todos integrantes adquirem de alguma forma a realização.

Esta realização torna o profissional satisfeito em suas ações, desinibe para a criatividade incentivando idéias, trazendo para si os benefícios tanto pessoais quanto profissionais.

Para Blanchard (2007), os líderes podem usar as novas idéias, que vem em forma de informação, como fonte de energia, encorajando o diálogo aberto sobre as mais diversas questões para o melhor andamento da organização e com o relacionamento entre colegas.

Em um ambiente encorajador, o líder pode ocasionalmente encontrar situações delicadas, pois algumas questões difíceis poderão ser levantadas pelos colaboradores e terão de ser devidamente tratadas pelo líder. Este fato proporciona a oportunidade de fazerem grandes progressos na construção da confiança e responsabilidade.

O que pode gerar de certa forma algum tipo de insegurança e dúvida é a falta do *feedback* entre os liderados e pela a interpretação de ordem ou informações adquiridas de maneira errada por parte do colaborador uma expectativa gerada, seja por um elogio ou crítica desde que construtiva.

No entanto, o líder busca a distinção entre as maneiras de dizer ou expressar algo, de modo que dê ao colaborador a maior oportunidade de beneficiar-se de todas as formas e se sinta reconhecido em suas ações, evitando elogios demasiados ou excesso de valorização.

O reconhecimento do líder é satisfatório quando há resultados na promoção de entrosamento no grupo em que lidera.

Mesmo que não ouça o reconhecimento dos colegas de equipe o líder tem a percepção acentuada e reconhece a contribuição dada de maneira a sentir a satisfação e gratidão por parte das pessoas e de forma humilde demonstra que reconhece a contribuição para o bem estar.

A cada vitória ou conquista, o reconhecimento sincero a cada membro da equipe pelo trabalho ou objetivo alcançado, cabe ao líder buscar além das definições, os conhecimentos específicos e necessários para que estejam alinhados à estratégia da organização. Cabe assim, ao líder ser o mediador do processo e com

a ideal integração com o grupo para que tenha sucesso e o investimento tenha o retorno esperado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança está presente em todos os níveis hierárquicos das organizações e também em alguns aspectos de comportamento como cultura, religião e política.

Não pode ser dito também que ninguém em algum dia não teve algum tipo de experiência de liderança seja na escola, com os amigos ou ambiente familiar.

O ato de liderar consiste no implantar a visão e as estratégias levando em consideração o tratamento dos problemas do dia a dia de uma organização, além de coordenar e suprir os integrantes da equipe em suas necessidades e anseios profissionais.

Já o ato de liderar vai muito além de ter apenas um conhecimento técnico, se faz necessário, mas não essencial, quando analisado separadamente na proporção necessária para o bom desempenho de líder e empresa no mercado.

No entanto, a liderança ao ser aprimorada de acordo com as experiências durante nossa vida e também através de subsídios teóricos, troca de acontecimentos no trabalho, e valores e habilidades adquiridas com a família e formação etc.

O líder deve estar alerta aos erros de interpretações que ocasionariam conflitos ou conclusões inadequadas na equipe.

Desta forma as habilidades do líder podem ser aperfeiçoadas, amadurecidas a contar do momento no aumento de responsabilidades do colaborador.

Estas habilidades partem a partir da preservação da imagem organizacional, dando assim a continuidade e vida longa a organização, através da credibilidade, atitudes dos colaboradores e dos serviços prestados para a comunidade por parte da empresa.

O perfil do líder deve ser sempre abordado de maneira a promover os seguintes pontos. São eles:

- Possuir magnetismo pessoal atraindo as pessoas naturalmente;
- Capacidade de planejar, dirigir, orientar e fiscalizar tarefas;
- Delegar autoridade e responsabilidade aos subordinados;
- Missão e visão claras e definidas;

- Agir com ética;
- Ter conhecimento técnico.

Torna-se fundamental, portanto, que para a execução do planejamento estratégico, haja o monitoramento constantemente, principalmente nos dias de hoje, quando as mudanças de mercado e políticas ocorrem em ritmo acelerado, o que exige das empresas a aptidão para aproveitá-las como oportunidades e a adaptar-se para fazer assim, bons negócios.

A equipe estando alinhada, envolvida e comprometida com a missão e com os objetivos estabelecidos na fase de planejamento torna o trabalho do líder em ser o mediador, por isso, a necessidade de um processo de comunicação e de adaptação a mudança se torna fundamental.

A liderança é aprimorada de acordo com as experiências durante nossa vida e também através de subsídios teóricos, pela troca de conhecimentos no ambiente de trabalho, valores e habilidades adquiridas com a família e formação.

O nível de qualificação dos colaboradores pode melhorar com a utilização de treinamentos específicos contendo as informações necessárias sobre os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas.

O planejamento requer uma parcela relativa de tempo para que se possa estudar e determinar as melhores opções e ações. Refletir, analisar, avaliar possibilidades, buscar recursos, determinar sequências de atividades consomem tempo, tornam-se chave para evitar perdas e resultados malsucedidos.

O líder em seu papel no planejamento estratégico torna-se essencial de comportamentos, atitudes e ações em equilíbrio para a empresa e sociedade.

O plano de ação organiza todos os programas contidos nos planejamentos estratégicos, dando uma visão mais ampla de todas as ações, descrevendo-as e definindo quando essas ocorrem por meio da utilização de várias ferramentas de gestão.

Conclui-se, assim que mudanças para o aumento da eficácia exigem que os líderes abandonem os padrões empíricos e geralmente viciados pela excessiva valorização da figura de autoridade, baseando-se em conceitos e práticas relacionadas às ciências humanas adequadas a liderança eficaz.

Referências

- BLANCHARD, Ken. **Um Nível superior de liderança** – São Paulo: Ed. Actual, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento **Estratégico Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HUNTER, J. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Estratégia Empresarial. Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. São paulo: Thompson, 2005.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall, 2007.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**. jan./mar. 1998, 30 (1) 5 -10.
- VASCONCELOS, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- VILAS BOAS, Eduardo P.; FERRAZ JÚNIOR, Caio C. P. Disponível em: <www.planodenegocios.com.br/> Acesso em 20 de fevereiro de 2010.