



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DO LÍDER NO ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

TATIANA BRILHANTE DE FIGUEIREDO

João Pessoa

2016

TATIANA BRILHANTE DE FIGUEIREDO

**O PAPEL DO LÍDER NO ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a Obtenção do Grau de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto

João Pessoa – PB

2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F475p Figueiredo, Tatiana Brilhante de.  
O papel do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico /  
Tatiana Brilhante de Figueiredo – João Pessoa, 2016.

52f.: il.

Orientador: Prof. Msc. Arturo Rodrigues Felinto  
Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) –  
UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Liderança. 3. Plano de ações. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do aluno:

TATIANA BRILHANTE DE FIGUEIREDO

João Pessoa, \_\_\_\_ de novembro de 2016.

\_\_\_\_\_  
Coordenador(a) do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

TATIANA BRILHANTE DE FIGUEIREDO

### **O PAPEL DO LÍDER NO ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_ de novembro de 2016

Banca Examinadora

---

Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto  
Orientador

---

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena  
Examinador

Dedico este trabalho a todos os futuros líderes que estejam inconformados com a realidade que estamos inseridos e que estejam verdadeiramente dispostos a fazer algo para mudá-la.

## **Agradecimentos**

À Deus, pela vida, pelo seu amor e por me conceder todo o suporte necessário para que eu possa buscar todos os meus sonhos.

Ao meu professor orientador, Arturo Rodrigues Felinto, pela paciência, apoio e, principalmente, por acreditar no meu potencial.

À minha família, pela dedicação e por todos os sacrifícios realizados em nome da minha educação.

Ao meu marido, por ser meu principal incentivador e por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Aos meus amigos, que contribuíram de diversas maneiras, mas em especial, à Katiane Lanuza, Izabelly Maiana e Levi Coelho pela parceria na maior parte das atividades e por trazerem uma pitada de leveza na nossa rotina de estudos noturnos.

Aos meus professores, em especial, Cesar Emanuel, Kátia Ayres, Rosivaldo Lucena e o meu orientador, Arturo Felinto, pelo exemplo, inspiração e por traduzirem brilhantemente a beleza do curso de Administração.

*“Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”*

*Josué 1:9*

## **O PAPEL DO LÍDER NO ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **Resumo**

FIGUEIREDO, Tatiana Brilhante de. O papel do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico. Orientador: Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto. João Pessoa: UFPB/DA 2016. 475 p. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração).

O Planejamento Estratégico se destaca no que diz respeito á ferramentas que levam aos melhores resultados empresariais. Porém, para que ele desempenhe a sua função é necessário a condução correta desde a sua implantação até a execução dos seus planos de ações. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo é identificar os fatores que evidenciam a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do PE. Para tal, foi realizada uma pesquisa onde foram entrevistados líderes e liderados em organizações onde, ao analisar qualitativamente os dados coletados, pôde-se verificar como a missão, visão e valores influenciam o comportamento dos liderados, analisar a percepção dos liderados sobre a importância da influência do líder no alcance dos objetivos organizacionais, avaliar a percepção dos gestores sobre o seu papel em estimular a equipe a alcançar os resultados e identificar os fatores que são determinantes para que a liderança seja considerada satisfatória. Finalmente, foi possível concluir que a pessoa do líder deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento da sua equipe uma vez que é ele quem é responsável por alcançar os resultados por meio das pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Planejamento Estratégico. Planos de Ações.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1:Organização como sistema de recursos .....	17
Ilustração 2: Níveis organizacionais.....	20
Ilustração 3:Ambiente de análise.....	25
Ilustração 4:Estilos de Liderança.....	29
Ilustração 5:Agenda do líder .....	32
Ilustração 6:Perfil dos entrevistados.....	39
Ilustração 7:Perfil das Empresas .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO .....	17
2.1.1 <i>Conceitos iniciais</i> .....	17
2.1.2 <i>O papel do Administrador nas organizações</i> .....	18
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	21
2.2.1 <i>Administração Estratégica</i> .....	21
2.2.3 <i>Conceitos e etapas</i> .....	22
2.3 LIDERANÇA.....	26
2.3.1 <i>Teorias e Conceitos</i> .....	26
2.3.2 <i>Liderança no alcance de resultados</i> .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2 COLETA DE DADOS .....	35
3.3 AMOSTRA .....	36
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	36
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 OS ENTREVISTADOS.....	38
4.2 PERSPECTIVA DO LÍDER .....	39
4.3 PERSPECTIVA DO LIDERADO.....	40
4.4 A INFLUÊNCIA DA VISÃO, MISSÃO E VALORES NO COMPORTAMENTO DOS LIDERADOS .....	41

4.5 A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS FATORES DETERMINANTES PARA UMA BOA LIDERANÇA .....	42
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	44
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	45
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	45
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do Tema

O sucesso empresarial é algo claramente almejado por muitos e alcançado por poucos. Todavia, quando falamos sobre fracasso empresarial, um assunto normalmente evitado na mesma proporção em que é temido, o Brasil se destaca com uma das mais altas taxas de mortalidade empresarial precoce do mundo. Cerca de 80% das empresas que surgem morrem antes de um ano e que apenas 5% vão além de 5 anos. Constatou-se, também, que cerca de 90% dos fracassos devem-se a causas diretivo/gerenciais. (DALASSO, 2008).

Nota-se que as organizações contemporâneas atuam em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos. Nesse contexto, entende-se a necessidade da administração obter um direcionamento para garantir a sua sobrevivência. (SOBRAL; PECI, 2002, p. 131). Quando nos perguntamos a respeito de como obter esse direcionamento, autores como Sobral e Peci (2002) e Oliveira (2015) concordam que o Planejamento Estratégico pode ser uma excelente fonte. Afinal, este é apontado por estes autores, como uma das principais ferramentas que proporcionam grandes chances de sucesso para uma organização.

Segundo Oliveira (2015, p. 4.), “planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Quanto á estratégia, o seu significado tem origem na Grécia Antiga, onde se referia à arte de ser general e esta tem uma relação intrínseca com competição. De acordo com Tzu (1997, apud ANDRADE, 2012, p. 3.), “a palavra estratégia procede da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que significa exército, e - *ag*, que significa dirigir”. Partindo deste princípio, uma opção de estratégia para o alcance de melhores resultados organizacionais é realizar um planejamento adequado que utilize os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível.

Dado o exposto, é notável a importância de alguém que seja capaz de fazer a estratégia acontecer sabendo motivar as pessoas a concentrarem seus esforços em prol de melhorar a performance da organização. Para tal, a figura do líder se destaca em um ambiente de motivação. O líder é definido como aquele que possui seguidores e que tem capacidade de influenciar as suas ações. Apesar disso, liderança não é característica daquelas pessoas que são amadas ou admiradas por todos, pois “popularidade não é liderança, resultados sim” (DRUCKER, 2006, p. 12.).

Uma pesquisa realizada com 591 empregados de uma rede varejista com 68 lojas distribuídas pelo Brasil, afirma que as qualidades e o comportamento do líder favorecem o clima corporativo e os resultados nos negócios. Os estabelecimentos que apresentaram as melhores lideranças foram os mesmos que exibiram desempenho superior aos demais avaliados (COSTA, 2013). Nesse caso, os dados expostos evidenciam o papel desempenhado pelo líder na conquista de resultados mais satisfatórios.

Ao longo do presente estudo, buscou-se investigar por meio de uma pesquisa, qual o papel do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico. A partir dos dados coletados na pesquisa e dos conceitos destacados no segundo capítulo, foi realizada uma análise de conteúdo onde pode-se, finalmente, constatar qual a influência que o líder tem no alcance destes resultados. Ao final, fez-se uma breve retrospectiva do estudo e destacou-se a contribuição do estudo na formação acadêmica de um novo profissional, além de avaliar as limitações deste e ainda abordar as sugestões para futuros estudos na área.

## **1.2 Problema de pesquisa**

O presente estudo busca analisar a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico.

A liderança é uma das funções do administrador que mais se relacionam com a motivação de seus subordinados. Para que seja possível alcançar os objetivos e metas organizacionais, presume-se que todos os membros da organização estejam engajados na causa. Este engajamento deve ser despertado principalmente pelo comportamento do gestor, entretanto, mesmo com todos os esforços e competências pessoais, nem todos os

administradores conseguem obter os mesmos resultados de motivação de seus subordinados (SOBRAL; PECCI, 2002. p. 216).

Entende-se que é tarefa do líder contribuir com a sua equipe no que for preciso, seja através de treinamentos ou no apoio às metas. Dessa forma, cada indivíduo poderá aperfeiçoar as suas habilidades e sua autoestima. É função da liderança criar condições para que a equipe mantenha-se motivada, ainda mais quando se deseja construir um grupo de alta performance, com autonomia e focada no alcance de melhores resultados (BATISTA; KILIMINIK; REIS NETO 2016).

Sendo assim, de acordo com o que foi levantado, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: Qual a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico?

### **1.3 Objetivos**

Nesta seção serão expostos os objetivos geral e específicos deste trabalho.

#### *1.3.1 Objetivo geral*

O objetivo geral do presente estudo é identificar quais fatores evidenciam a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

Como objetivos específicos desta pesquisa, podemos elencar:

- 1) Avaliar a percepção dos gestores sobre o seu papel em estimular a equipe a alcançar resultados;
- 2) Analisar a percepção dos liderados sobre a importância da influência do líder no alcance dos objetivos organizacionais;
- 3) Verificar como a missão, visão e valores influenciam o comportamento dos liderados;
- 4) Identificar que fatores são determinantes para que a liderança seja considerada satisfatória.

## 1.4 Justificativa

A contribuição deste estudo é destacada conforme é percebida a continuidade de uma investigação iniciada por outros pesquisadores da área, ampliando a exploração do tema.

Como já foi introduzido anteriormente, o trabalho do administrador é garantir que todas as partes da empresa sejam coordenadas de maneira que alcance os objetivos organizacionais. Essa reflexão nos traz à memória o conceito de organização como um sistema. De acordo com Oliveira (2009), “Sistema é o conjunto de partes interativas e independentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Quando estabelecemos uma relação o que significa organização e que significa sistema, faz-se necessário salientar que não falamos de qualquer sistema. O sentido de sistema que se aplica neste contexto é o conceito de sistema aberto, que, segundo Nascimento (1972, p. 34), pode ser compreendido como um conjunto de partes em constata interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior que a soma das partes), orientado para determinados propósitos (comportamento teleológico orientado para fins) e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Dessa forma, entende-se que a organização tem a dupla capacidade de influenciar e ser influenciada pelo meio que está inserida.

Conforme o exposto, a motivação que originou a escolha do presente tema, foi a busca pelo entendimento de como funciona a dinâmica de uma organização empresarial bem sucedida. Seguindo a lógica de um sistema aberto, uma empresa precisa seguir um plano bem orientado, normalmente comandado por um líder, que garanta a fluidez de seus processos de forma que assegure o alcance os objetivos organizacionais.

Outro aspecto que motivou a decisão de realizar o presente estudo, foi a percepção de que a maioria dos autores que tivemos a oportunidade de conhecer durante toda a graduação em Administração, descreve a figura do líder como elemento imprescindível no processo de conquista dos melhores resultados empresariais. A título de exemplo, podemos destacar Falconi (2009, p. 13), que afirma que dos fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana, a liderança é o que há de mais importante, pois sem ela nada acontece.

Dessa forma, avaliou-se a necessidade de realizar uma pesquisa a fim de investigar mais detalhadamente qual a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Administração e Organização

#### 2.1.1 Conceitos Iniciais

As organizações são fundamentais na realidade contemporânea. Boa parte do que acontece no mundo depende delas, uma vez que são elas quem fornecem meios para que as necessidades humanas sejam atendidas. Sobral e Peci (2008, p. 4) definem organizações como grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Aplicamos a definição de Sobral no entendimento mais simples e geral possível, deixando explícito a importância dessas no nosso cotidiano.

No entanto, para o presente estudo, nos baseamos em um conceito mais direcionado para o nosso objetivo geral. De acordo com Maximiano (2011, p. 4), “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes: processos de transformação do trabalho, cultura, tecnologia e divisão do trabalho”. Como podemos observar na Figura 1.



*Ilustração 1: Organização como sistema de recursos*  
Fonte: (MAXIMINIANO, 2010, p.5)

Dessa forma, percebemos claramente a dependência que a sociedade contemporânea tem das organizações. As pessoas nascem, crescem, aprendem, se desenvolvem, buscam meios para sua sobrevivência e morrem imersos em inúmeras organizações. Dada a abrangência, podemos perceber que existem vários tipos de

organizações, e que elas são heterogêneas e diversificadas, cada uma com seu objetivo e tamanhos diferentes.

De acordo com Chiavenato (2001), as organizações podem ser lucrativas (chamadas empresas) ou não lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais – ONGs, entre outros exemplos). As organizações também podem ser classificadas como sendo formais ou informais. Sobral e Peci (2008, p. 5) citam empresas como exemplo de organizações formais e como informais exemplifica como um grupo de amigos que se juntam para jogar vôlei na praia.

O tipo de organização alvo deste trabalho serão as empresas. Para Silva (2011, p. 3), empresa é a organização econômica com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção (trabalho e capital), tendo em vista produzir mercadorias ou serviços para a satisfação de necessidades humanas. O fato de serem econômicas significa que as empresas são organizações formais que possuem o objetivo final de gerar lucro. Com a finalidade de serem lucrativas, o sucesso de uma empresa, resume-se em obter ao mesmo tempo eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais. De acordo com Sobral e Peci (2008, p.5), “eficácia é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos” e “eficiência é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização de seus recursos, ou seja, a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas”.

Independentemente do tipo, toda e qualquer organização necessita de uma condução racional humana, pois é essa condução que faz com que ela alcance seus objetivos, preferencialmente da maneira mais eficiente possível, e garanta a sua sobrevivência. Essa condução se dá por meio da Administração. Maximiano (2011, p. 10) define Administração como “o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

### *2.1.2 O papel do Administrador nas organizações*

No cenário globalizado e competitivo em que vivemos hoje, a Administração se revela como uma área repleta de complexidades e desafios. Dessa forma, as organizações

precisam ser conduzidas por meio de um profissional extremamente capacitado e que consiga atuar de maneira rápida e eficiente na resolução dos problemas organizacionais, pois estará lidando constantemente com a incerteza e eventos inesperados. Esse profissional é o Administrador.

Segundo Silva (2011, p.11), “os administradores são importantes em qualquer empresa ou entidade. São encarregados de fazer os planos, organizar, dirigir e controlar as operações por meio de esforço conjunto de empregados”. Eles têm como função principal direcionar a organização de forma a alcançar os seus propósitos.

A função de um administrador é complexa e tem muitas dimensões o que exige uma variedade de habilidades. De acordo com Daft (2007, p. 9), são três as habilidades exigidas do profissional de administração, as habilidades conceituais, as habilidades humanas e as habilidades técnicas. O autor fala brevemente de cada uma delas.

- a) **Habilidades conceituais:** “é a habilidade cognitiva de ver a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes. A habilidade conceitual envolve o pensamento do gerente, o processamento de informações e as habilidades de processamento”. Esse tipo de habilidade permite ao administrador pensar estrategicamente para tomar atitudes de longo prazo para a organização.
- b) **Habilidades humanas:** “é a habilidade do gerente de trabalhar com outras pessoas e por meio delas, e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com outras pessoas, incluindo a habilidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver conflitos”. Aquele que consegue desenvolver bem essa habilidade, consegue fazer com que seus liderados se expressem de forma confiante e encoraja a participação nas decisões.
- c) **Habilidades técnicas:** “é o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. Habilidades técnicas incluem o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas como engenharia, manufatura ou financeiras”. Essa habilidade permite ao administrador ter autoridade sobre os processos básicos da empresa pois ele tem o conhecimento específico de como executar e tem maior facilidade para pensar qual a melhor maneira de fazer essa execução.

Os administradores, também chamados de gerentes, podem ser classificados pelo nível que trabalham na organização e pela amplitude de suas atividades, de acordo

com a estrutura organizacional. Sobral e Peci (2008, p. 6) explanam um pouco sobre como esses profissionais são classificados.

- a) **Altos gerentes:** São aqueles que atuam no topo da hierarquia da organização. Eles tomam decisões estratégicas que abrangem a organização como um todo.
- b) **Gerentes médios:** São aqueles que ocupam um cargo intermediário na estrutura da organização. São responsáveis por tomar decisões táticas que abrangem uma unidade de negócio, departamento ou área funcional. Suas responsabilidades resumem-se em formular ações para as estratégias definidas pela alta administração da empresa e coordenam as atividades dos níveis mais baixos.
- c) **Gerentes de primeira linha:** São aqueles que atuam na base da organização. Eles coordenam o trabalho dos membros da organização que são responsáveis pela execução e realização das tarefas e atividades cotidianas.



*Ilustração 2: Níveis organizacionais*  
 Fonte: (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 6)

Podemos, então, observar que existem administradores para cada nível da organização que se diferenciam pelas suas responsabilidades e tarefas. Apesar das diferenças nas funções de cada um deles, elas precisam estar interligadas uniformemente, pois é essa sintonia que garante o sucesso das organizações.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

### *2.2.1 Administração Estratégica*

De acordo com Porter (1989, p. 18), uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Dessa forma, podemos entender que uma gestão que se concentra muito no operacional, não consegue planejar de maneira efetiva e age conforme as prioridades demandam e o foco do seu trabalho acaba sendo a resolução de problemas e, muitas vezes, sem que ao menos se descubra a origem desses problemas. Uma visão de futuro bem estruturada permite uma melhor adaptação da empresa às possíveis mudanças impostas pelo mercado além de uma maior agilidade no processo de tomada de decisão. Portanto, percebe-se a importância da elaboração de um planejamento estratégico para que haja um direcionamento das ações e estratégias na condução dos negócios.

Entende-se que os gestores devem buscar respostas para perguntas do tipo: “Quais mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Quem são nossos clientes? Quais os produtos ou serviços que deveríamos oferecer? Como podemos oferecer esses produtos e serviços mais eficientemente?” As respostas para essas questões os ajudam a fazer escolhas sobre como posicionar suas organizações no mercado em relação aos seus concorrentes. O desempenho organizacional superior não é uma questão de sorte e sim determinado pelas escolhas que os gestores fazem. Os altos-executivos usam a administração estratégica para definir um direcionamento geral para a organização (DAFT, 2007, p. 173).

Daft (2007), Sobral e Peci (2008), concordam que administração estratégica é um processo que traduz-se no conjunto de decisões e ações que visa proporcionar uma adequação competitiva superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir o alcance dos objetivos da organização. Maximiano (2011, p. 338), que nos traz uma definição mais simples e prática afirma que administração estratégica “o processo que compreende o planejamento estratégico e a implementação da estratégia”.

De acordo com os autores, Daft (2007), Sobral e Peci (2008), o processo de administração estratégica é uma sequência de cinco etapas: diagnóstico da situação atual, análise estratégica, formulação estratégica, implementação estratégica e controle estratégico.

- 1) Diagnóstico da situação atual: consiste na avaliação e no diagnóstico da situação atual da empresa. É nessa etapa que são identificados a missão, a visão, seus objetivos e suas estratégias.
- 2) Análise estratégica: consiste em uma análise dos ambientes interno e externo à organização com o intuito de identificar fatores presentes nesses ambientes que possam afetar o desempenho competitivo da organização, monitorar e avaliar as tendências do ambiente externo e a análise dos recursos e das capacidades internas da organização.
- 3) Formulação estratégica: consiste na formulação das estratégias que assegurarão o alcance dos objetivos. Nessa etapa, são identificadas e avaliadas as alternativas, selecionando os planos de ações mais ajustados aos propósitos da organização.
- 4) Implementação estratégica: consiste na prática das estratégias e ações estabelecidas na etapa anterior. Estas devem ser conduzidas com o máximo de eficiência e eficácia para o alcance dos objetivos.
- 5) Controle estratégico: É a etapa final do processo, onde os administradores monitoram e avaliam se o desempenho da organização corresponde aos objetivos estratégicos definidos e tomando medidas corretivas sempre que existirem desvios significativos.

### 2.2.3 *Conceitos e Etapas*

Vimos anteriormente que uma das principais funções da Administração é o planejamento. As organizações são guiadas por objetivos, todavia, para alcançá-los deve-se seguir uma ordem ou um padrão, ou seja, um plano. Toda e qualquer empresa tem a sua própria maneira de planejar suas ações, porém percebe-se que muitos gestores desenvolvem esse processo informalmente. “Eles têm planos na cabeça, mas nada por escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento desses planos com os outros”. Entretanto, por meio de ações devidamente planejadas é possível que uma organização cresça de forma sustentada e sobreviver a longo prazo. (ROBBINS, 2014, p.78)

O ato de planejar deve anteceder os processos de executar e controlar, pois sem planos bem definidos, pode torna-se inviável guiar uma organização de maneira eficiente e eficaz, uma vez que aumenta a dificuldade de gerenciar recursos e pessoas, aumentando ainda mais os riscos enfrentados durante a gestão. De acordo com Andrade (2012, p. 29), o planejamento estratégico é um importante instrumento na administração e vem sendo utilizado pelos administradores como ferramenta de apoio à tomada de decisão e na condução da organização. Inclusive, ele pode ser conceituado como “uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Para Drucker (1984, p. 136), o planejamento estratégico é “um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões atuais e que envolvem riscos, para a previsibilidade de um futuro”. Nesse caso, evidencia-se que ainda que haja situações impossíveis de serem previstas, a precaução ainda é a melhor saída, pois, dessa forma, é possível antecipar ações e reduzir prejuízos. Portanto, entende-se que o planejamento estratégico tem como finalidade formalizar as estratégias da organização, planejando as suas ações para um melhor controle de desempenho empresarial.

Toda organização composta por pessoas e ela é resultado das ações de seus membros, como eles pensam e agem. Sendo assim, o primeiro passo para a formulação do planejamento estratégico é identificar a missão organizacional, pois ela traz consigo o sentido da existência da organização e do trabalho de todas aquelas pessoas que a compõe. “A missão revela e comunica uma finalidade profunda aos colaboradores que vai muito além da riqueza financeira. Revela a vocação, o chamado da alma da empresa”. Conseqüentemente, conclui-se que ela exerce a função de orientar e delimitar a ação empresarial em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas e recursos (LUZIO, 2010, p. 30).

Dada a importância, a missão deverá ser escrita após ampla discussão em todos os níveis organizacionais. Ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para um único caminho, além de assegurar que a empresa não fuja dos seus propósitos. É uma base lógica para alocar recursos e responsabilidades auxiliando o desenvolvimento dos objetivos da organização (MÜLLER, 2014, p. 26).

O segundo passo é a formulação da visão de futuro da empresa. Ela se refere à definição de uma situação futura desejada que se configure em uma meta ambiciosa e que

sirva tanto como norte para o estabelecimento dos objetivos como para a realização da missão institucional. Simplificando, a visão constitui-se no sonho da organização (ANDRADE, 2012, p. 32). Luzio (2010, p.30), afirma que uma visão bem articulada, disseminada e corretamente utilizada no exercício da liderança, gera efetivamente, impactos no desempenho da empresa e contribui para a criação de um “senso de urgência” que pode ser aproveitado na mobilização das pessoas para executar a estratégia.

No processo de criação da visão é preciso olhar para o longo prazo e imaginar onde a organização tem capacidade de chegar. Ela promove um sonho comum a todos, o que facilita a coordenação da equipe, pois se esclarece como a empresa está no momento e onde ela poderá chegar, estimulando a união de todos os esforços. (MÜLLER, 2014, p. 26).

Os valores são, de acordo com Tajra (2014, p. 58), “os princípios básicos que todas as pessoas envolvidas na organização devem levar em consideração em suas atividades cotidianas”. São eles quem fundamentam as crenças organizacionais, pois são padrões profundamente intrínsecos sua cultura influenciando quase todos os aspectos da vida das pessoas. Para Müller (2014, p.27), eles servem como guia no processo decisório e para o comportamento dos colaboradores no cumprimento da Missão e na busca pela Visão.

Pode-se dizer que os valores não são criados e sim identificados, pois eles já existem e foram desenvolvidos de maneira implícita ao longo da história da empresa. A ideologia central da organização composta pela visão, missão e seus valores são a alma da organização. “As pessoas são estimuladas por sonhos e buscam constantemente significado para dar sentido e entusiasmos às suas vidas”. Por isso a necessidade da empresa ter um sonho coletivo audacioso, onde as pessoas possam conectar-se e buscar empenho para alcançá-lo (LUZIO, 2010, p. 34).

A análise de ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo for o ambiente onde a empresa está inserida, maior a importância desta análise e de seu diagnóstico. Ela é a primeira fase do processo que nos faz responder a seguinte pergunta: “Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. O diagnóstico estratégico é resultado da análise dos pontos fortes e fracos (análise de ambiente interno) e ameaças e oportunidades (análise de ambiente externo) e

define o ponto de partida para a elaboração da estratégia empresarial (OLIVEIRA, 2015, p. 69).

INTERNO	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
	são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente	são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente
EXTERNO	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las	são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma

*Ilustração 3: Ambiente de análise*  
 Fonte: (Oliveira, 2015, p. 69)

Portanto, no ritmo atual de mudanças no ambiente empresarial, compreende-se a necessidade dos dirigentes estarem sempre atento às mudanças ambientais e a influência de cada um dos componentes desta análise. O diagnóstico estratégico proporcionará base sólida para que a organização adote um posicionamento estratégico com a finalidade de orientar a definição de objetivos. Nesse momento, pode-se conceituar este posicionamento como a decisão de levar a empresa a determinado domínio em termos de produtos/serviços. Deve-se levar em consideração tanto o potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa como as condições gerais frente do ambiente competitivo (ANDRADE, 2012, p. 77).

Outro ponto importante que devemos destacar neste estudo é a diferença entre objetivos e metas no planejamento estratégico, esclarecendo o porquê de tratarmos de forma separada ainda que sejam conceitos complementares. Para Tajra (2014, p. 56), objetivo é aquilo que se pretende atingir. Também chamadas de estratégias, as metas podem ser conceituadas como os “pedaços” de um objetivo, isto é, uma divisão em etapas

através das quais deve cumprir para que se alcance os objetivos no prazo que foi determinado.

Depois do estabelecimento dos objetivos e metas, partimos para um aspecto muito negligenciado pelas organizações, que é a operacionalização das estratégias, transformando-as em planos de ações. Os planos de ações nada mais são que o “desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos”. Ou seja, o planejamento não termina com a definição das estratégias, é preciso definir como será a execução delas. Cada objetivo e meta deve vir acompanhado de um plano de ação para assegurar para que as ações necessárias para sua implantação sejam executadas (MÜLLER, 2014, p. 47). Dessa forma, buscamos criar meios para que o planejamento estratégico não seja apenas mais um documento guardado na gaveta da administração e que tenha uma real aplicação na gestão.

## **2.3 Liderança**

### *2.3.1 Teorias e Conceitos*

As organizações atualmente estão inseridas em um ambiente onde ocorrem transformações rapidamente. Informações sobre gestão e práticas organizacionais são cada vez mais acessíveis a um elevado número de pessoas estimulando, assim, a competitividade. Em consequência disso, é fácil perceber o motivo da valorização das empresas por seus ativos intangíveis, tendo em vista que o capital intelectual está mais relacionado com a capacidade de ganhos do que quaisquer medidas de desempenho usualmente utilizada (MAGALHÃES, 2012, p. 1).

De acordo com Rizzatti e Pereira (2015, p. 60), a capacidade de uma organização alcançar os seus objetivos depende, principalmente da conduta do líder. Dentre as exigências que as necessidades competitivas impõem aos líderes, podemos destacar a habilidade de influenciar e desenvolver pessoas para que elas se tornem talentos individuais que contribuam para o bem coletivo, buscando atingir suas metas (TAJRA, 2014, p. 13).

Percebe-se que o significado de Liderança está intimamente relacionado ao processo de influenciar o comportamento das pessoas. Para Maximiano (2011, p. 282),

essa influência chega a ultrapassar os limites de tempo e espaço, pois pessoas podem ser influenciadas por outras que nunca conheceram ou mesmo que viveram em outra época. Líderes religiosos são fortes exemplos disso, pois eles são capazes de conquistar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de se conhecer pessoalmente. No contexto das organizações, liderar concentra-se no uso da influência com o objetivo de motivar funcionários para o alcance das metas organizacionais. É o compartilhamento de cultura e valores de forma a despertar o desejo de desempenhar um nível mais alto por em todos os envolvidos na organização (DAFT, 2007, p. 6). A capacidade de influenciar as pessoas é o que torna o líder imprescindível para um bom desempenho organizacional. Ele tem o poder de provocar o engajamento dos liderados de maneira que os tornem mais comprometidos com a empresa (TAJRA, 2014, p. 14).

Dessa forma, entende-se que liderança e poder são conceitos intimamente interligados no processo de influenciar pessoas. Segundo Daft (2007, p. 374), o poder em uma organização pode ser considerado como a capacidade de inspirar as decisões das outras pessoas, ainda que elas possam resistir. O autor ainda afirma que as organizações geralmente existem cinco fontes de poder: legítimo, de recompensa, de coerção, perito e referente, conforme descrito abaixo:

- a) Poder legítimo: O poder que se origina de uma posição administrativa formal em uma organização e a autoridade concedida a essa posição.
- b) Poder de recompensa: Poder que resulta da autoridade para outorgar recompensas a outras pessoas.
- c) Poder de coerção: Poder que se origina da autoridade de punir ou recomendar punição.
- d) Poder de perito: Poder que se origina do conhecimento especial, ou habilidade, nas tarefas desempenhadas pelos subordinados.
- e) Poder referente: poder que resulta das características que comandam a identificação dos subordinados para com o líder, assim como o respeito e admiração por ele e o desejo de seguir o seu exemplo.

É importante ressaltar que não estamos tratando como líderes apenas aqueles que exercem algum cargo de chefia pois estes podem ser líderes ou não. Nem é preciso ser chefe para ser líder e nem ser líder para ser chefe. Não é uma condição obrigatória. De

acordo com Madrugá (2014, p. 12), eles podem ser identificados nos mais diversos cargos dentro da organização desde que eles ‘inspirem gente’.

Ao longo do tempo, a liderança foi percebida de diversas maneiras e suas teorias foram evoluindo cronologicamente. A teoria dos traços de personalidade é a abordagem mais primitiva realizada acerca dos estudos sobre liderança. Ela parte do princípio que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidades especiais que naturalmente o fizesse se sobressair em um grupo de pessoas comuns e pudesse exercer sua ação como líder em qualquer situação (BERGANINI, 2009, p. 13), conforme exemplo a seguir:

Muitas empresas, incluindo a JCPenney, Toys ‘R’ Us e a Ferroviária Union Pacific, usam testes de personalidade para contratar, avaliar ou promover os funcionários. A American MultiCinema (AMC), uma das maiores redes de cinemas nos Estados Unidos, procura por trabalhadores que têm contato com o público com alta conscientização e alta estabilidade emocional. A Marriott Hotels procura por pessoas que tiram notas altas em conscientização e em agradabilidade porque ela acredita que esses indivíduos proporcionarão melhor atendimento aos hóspedes. (DAFT, 2007, p. 355)

Como pudemos observar, ainda que a teoria possa ser considerada limitada, ela tem sua utilidade e em alguns casos, ainda é utilizada na atualidade de maneira promissora. Porém, Bergamini(2009, p.13) afirma que as próprias revisões das pesquisas realizadas sobre essas teorias chegam a sugerir uma relativa descrença quando à aceitação incondicional de características individuais como único aspecto determinante da eficácia do líder. Existem limitações evidentes nesta abordagem e é fácil destacar exemplos de líderes amplamente conhecidos como Napoleão Bonaparte, Joana D’Arc, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler e Martin Luther King, não identificamos traços comuns de liderança encontrados em todos eles e em alguns casos, são completamente diferentes (BERGAMINI,2009, p. 19).

Contrastando diretamente com a teoria dos traços, as teorias dos estilos de liderança defendem que as pessoas podem ser preparadas para assumir o papel de líder, pois enquanto a primeira abordagem se refere àquilo que o líder é, a segunda se refere aquilo que o líder faz. Estas teorias classificam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus liderados. Existem divergências entre os autores sobre quantos e quais seriam esses estilos, porém Sobral e Peci(2008),

Maximiano(2011), Bergamini(2009) e Daft(2007) concordam que os dois principais estilos são o democrático e autocrático, conforme mostra a Ilustração 4.

ESTILO ORIENTADO PARA AS PESSOAS (DEMOCRÁTICO)	ESTILO ORIENTADO PARA A TAREFA (AUTOCRÁTICO)
• Estilo pessoas	• Estilo tarefa
• Liderança orientada para as pessoas	• Liderança orientada para a tarefa
• Liderança orientada para as relações humanas	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	• Liderança orientada para o planejamento e a organização

*Ilustração 4: Estilos de Liderança*  
 Fonte: (Maximiano, 2011, p. 293)

A realidade é que não existe um estilo melhor que o outro, pois, de acordo com Tajra (2014, p.14), todas as formas são adequadas, porém haverá variações conforme cada situação e contexto da organização. O líder deverá ter a sensibilidade para decidir qual estilo é o ideal para aquele momento. Pode-se dizer que é um exercício de liderança situacional. As teorias de enfoque situacional marcam um avanço em relação às teorias anteriores tendo em vista que levam em consideração as características dos liderados e pressupõe que elas são determinantes para a definição de como o líder conduzirá a equipe. “Quando o líder consegue diagnosticar as diferentes situações e analisar os fatores que podem influenciar na obtenção de resultados, sua ação poderá ser mais efetiva” (TAJRA, 2014, p. 14). Trata-se de uma técnica de ajuste com a finalidade de aumentar a probabilidade de sucesso.

As pesquisas mais recentes acerca de liderança, conceituam liderança como “uma qualidade que inspira e motiva as pessoas além dos seus níveis normais de desempenho” (DAFT, 2007, p. 388). A partir dessas pesquisas, descobriram que algumas abordagens de liderança são mais eficazes que outras quando se fala em mudanças organizacionais, é o caso da liderança transacional ou neocarismática. A liderança transacional busca esclarecer o papel e a necessidade da tarefa para o subordinado, e tenta considerar e satisfazer as suas necessidades sociais na busca por uma melhor produtividade (DAFT, 2007, p. 388).

Esse novo enfoque orientado para a mudança é subdividido em três classificações: a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança visionária. A liderança transformacional acontece quando “os liderados são conduzidos a atingirem as metas com base na sua valorização individual e intelectual”. Já na liderança carismática os liderados seguem um líder pela crença de ele ter capacidades extraordinárias e considerá-lo um herói. O líder que conduz a equipe pela percepção de futuro atrativo que possuem é considerado um líder visionário. Percebe-se que na abordagem neocarismática que a relação líder-liderado é baseada na valorização de comportamentos simbólicos e emocionais (TAJRA, 2014, p .21).

### *2.3.2 Liderança no alcance de resultados*

Pelo que se sabe, a busca pela solução de problemas enfrentados pelo ser humano, na prática, é tão antiga quanto a sua própria história. Muita coisa mudou desde os primórdios da administração até os dias de hoje. Para Falconi (2009, p. 14), um importante aspecto que nunca mudou é o fato que as pessoas continuam e continuarão sendo “a principal alavanca de sucesso para uma organização e sempre será por meio delas que o sucesso será alcançado”. Na literatura atual, observa-se a acentuada preocupação com a formação de equipes no processo de liderança, no qual o líder é, antes de qualquer coisa, um estimulador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados.

De acordo com Bergamini(2009), depois de tantos estudos relacionados à liderança, percebe-se que líderes eficazes não ocupam seu tempo com a satisfação de necessidades das pessoas. Líderes verdadeiramente eficazes buscam manter um relacionamento de estímulo mútuo com seus seguidores e isso faz com que a percepção que eles têm do líder seja positiva. Para esta a autora, o líder eficaz proporciona “um ambiente de escolhas pessoais e preserva o sentimento de liberdade, bem como promove o desenvolvimento da autodeterminação dos seus seguidores”. Para ela, isso representa o principal pilar na sustentação da autoestima dos seguidores.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Fundação Nacional da Qualidade, a FNQ, no ano de 2007, os principais atributos do líder no século XXI seriam:

- ser símbolo unificador da organização, articulando sua visão e incorporando seu significado;
- atuar como catalisador, fazendo acontecer mais rapidamente o que a seleção natural com suas tentativas e erros só pode fazer lentamente;
- promover e tornar possíveis iniciativas da base e estimular o sistema em direção a eventuais surpresas;
- viabilizar o aproveitamento da inteligência distribuída do sistema, promovendo a conectividade entre seus diversos agentes e o acoplamento eficaz de estruturas, ideias e inovações, assegurando-se de que não estejam muito soltas nem excessivamente interdependentes;
- buscar relações de cooperação e confiança com seus pares e com as partes interessadas da organização.

É importante destacar que o líder do século XXI não deve preocupar-se em ocupar o topo da pirâmide hierárquica da organização, pois este modelo está ultrapassado. “Era muito fácil mandar, como era no passado”, hoje é preciso fazer com que a equipe confie no líder e siga suas orientações com liberdade para questionar” Por isso, a liderança deve se preocupar sempre no desenvolvimento das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais (BURMESTER, 2012, p. 23).

A responsabilidade do líder é tão alta que ele é considerado o principal agente de mudanças na organização. “As áreas de suporte ajudam na criação e divulgação de novos padrões, a consultoria também auxilia neste processo, além de criar as sistemáticas de verificação que permitem ao líder atuar”. Porém, não há outra opção no caso da implantação e da mudança, são indelegáveis. E esta mudança vem da capacitação dos liderados que é uma das tarefas essenciais do líder, como mostra a Agenda do Líder, que descreve como se deve desenvolver o conteúdo da liderança (FALCONI, 2009, p. 29).

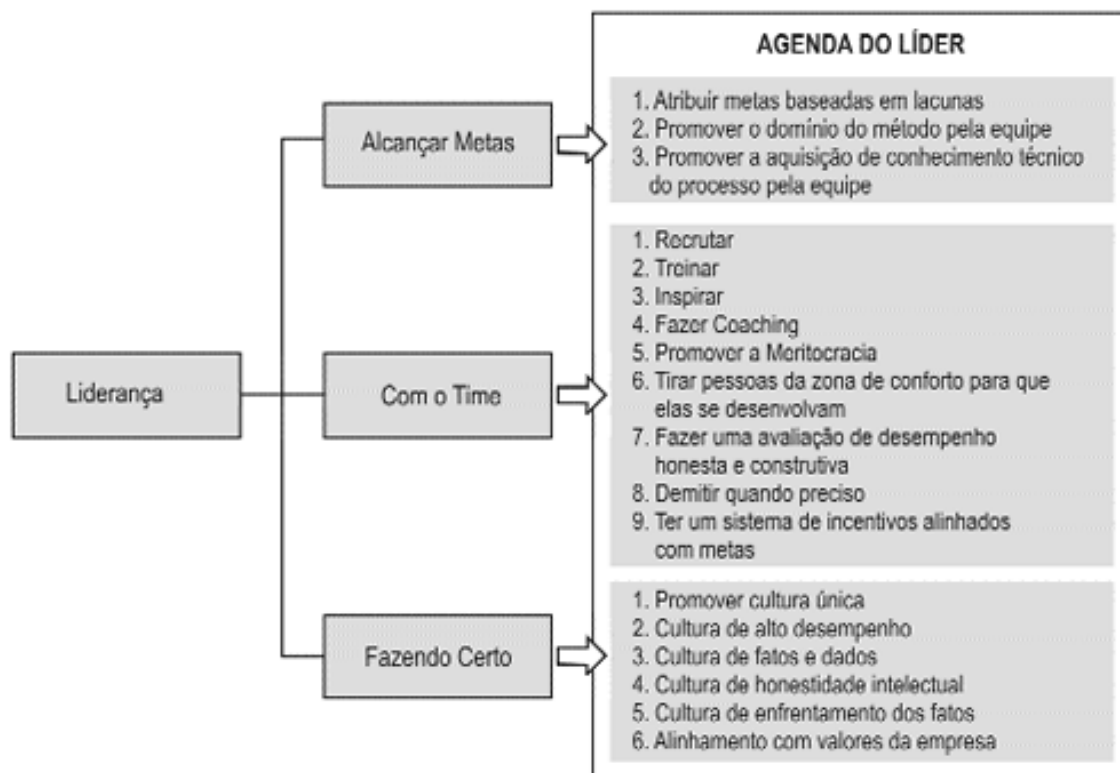


Ilustração 5: Agenda do líder  
 Fonte: (FALCONI, 2009, p.29)

“Liderar não é tarefa fácil”. Requer uma boa dose de proatividade. Cabe ao líder conduzir pessoas e equipes frente ao caos provocado pelas mudanças organizacionais, principalmente aquelas que são radicais. Ele deve ser capaz de provocar nos seus liderados, “uma reflexão permanente da organização”, o que pode ser a origem dessas mudanças (GRACIOSO, 2009, p.41).

Ao analisar a Agenda do Líder, percebe-se que o líder não precisa ser um gênio ou ter características extraordinárias. Muitas vezes, ele não precisa, inclusive, ter o melhor desempenho, mas precisa liderar em busca disso. Ele não tem que ser, necessariamente, o melhor “jogador”. Ele precisa ter visão sistêmica, olhar para o futuro e enxergar as oportunidades e saber influenciar as pessoas a compartilharem o mesmo sonho. “Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (Robbins, 2007, p. 211).

Uma coisa que precisa ficar clara para o líder é que a única coisa que não pode mudar numa organização são as pessoas, o resto pode mudar o tempo todo. Ainda que pessoas entrem e saiam do contexto organizacional, ou ainda que se mude completamente

o quadro de funcionários, a organização ainda será composta por pessoas e isso nunca vai mudar (Bergamini, 2009, p. xi).

Vale muito a pena salientar neste estudo é que sem liderança nada acontece. “A única definição de liderança que interessa às organizações é: Liderar é bater metas consistentemente, com o time certo e fazendo certo. Quem não bate metas não é um líder”. Nesse caso, entende-se a pessoa do líder deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento da sua equipe uma vez que é ele quem é responsável por alcançar os resultados por meio das pessoas (FALCONI, 2009, p. 29).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos que foram adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Com o principal objetivo de analisar o papel do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico, percebeu-se a necessidade de se realizar uma pesquisa. A pesquisa científica nada mais é do que uma atividade que tem por objetivo conhecer e explicar os fenômenos de forma que responda a perguntas. Para tal, o pesquisador deve utilizar seu conhecimento anterior acumulado e “manipular cuidadosamente os diferentes métodos e técnicas para obter resultados pertinentes às suas indagações”. Assim, entende-se que a pesquisa tem como propósito solucionar possíveis questionamentos, em relação à hipótese proposta no estudo, através de um procedimento científico cuidadosamente escolhido, podendo confirmá-la ou não, e ainda, possibilitando o surgimento de novas hipóteses. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 43)

A pesquisa realizada neste estudo tem caráter descritivo. Para Gil (1999, p. 28) a pesquisa descritiva busca compreender e interpretar a realidade, a partir da “descrição das características de determinada população e do estabelecimento de relações entre as variáveis”. Prodanov e Freitas (2013, p. 52), ainda complementam afirmando que ela observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação das variáveis, buscando identificar a frequência em que um fenômeno ocorre, sua relação com outros fenômenos, bem como a sua natureza e características.

Este estudo também se configura em uma pesquisa bibliográfica que consiste, fundamentalmente na “exposição do pensamento de vários autores, de forma a identificar as principais correntes teóricas sobre o tema e embasar a investigação empírica”. Este tipo de pesquisa é apoiado em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. A principal finalidade desse tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que se poderia pesquisar diretamente, proporcionando uma familiaridade com o tema que resultou em todo o referencial teórico que foi exibido no capítulo 2 (GIL, 1999, p.50).

Utilizando esse tipo de pesquisa, desfrutamos de uma assimilação mais profunda e completa perante o problema de pesquisa de dessa forma responder qual a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico.

### **3.2 Coleta de Dados**

A técnica de coleta de dados escolhida para o presente estudo foi a entrevista. A entrevista consiste basicamente em um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, a partir de uma conversa de natureza profissional. “É um procedimento muito utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (LAKATOS, 2010, p. 178).

A finalidade principal da entrevista, considerada um instrumento de investigação social por excelência, é extrair informações a partir de uma conversa com o entrevistado sobre determinado assunto (KAUARK, 2010, p. 64).

Existem três tipos de entrevista, a padronizada ou estruturada onde os questionamentos realizados pelo pesquisador seguem um roteiro predeterminado. O entrevistador não tem liberdade para adaptar as perguntas ou mesmo mudar a ordem delas. Já nas despadronizadas ou não estruturadas, o entrevistador é livre para desenvolver a entrevista da maneira que considerar adequada, podendo ou não utilizar um roteiro como guia. E, ainda, temos as entrevistas do tipo painel, que consiste na repetição das perguntas em diferentes momentos, a fim de observar se o entrevistado se mantém na mesma posição (LAKATOS, 2010, p. 180).

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a técnica de entrevista semiestruturada, porém utilizou-se de roteiro de entrevista com o objetivo de guiar a direção da conversa, mantendo-se o foco para que se alcancem os objetivos propostos, e, ao mesmo tempo, ter a possibilidade de incluir ou retirar algum questionamento não previsto caso houvesse a necessidade.

Foram criados dois roteiros de entrevistas, um para ser aplicado com o líder e outro com os liderados. As entrevistas foram realizadas individualmente durando aproximadamente 10 minutos cada. Elas foram realizadas em forma de conversa informal, utilizando entre 4 e 6 perguntas, conforme foi surgindo a necessidade, no

próprio ambiente da empresa. Elas foram gravadas e, após a aplicação do instrumento em cada empresa, foi realizada outra gravação com o objetivo de registrar rapidamente as impressões do pesquisador, sobre as informações coletadas. A aplicação do instrumento teve início no dia 10 de outubro e só foi concluída no dia 29 de outubro, devido à disponibilidade dos entrevistados que precisaram remarcar diversas vezes motivados pela rotina da organização.

### **3.3 Amostra**

A unidade de análise de uma pesquisa trata-se de grupos, comunidades de indivíduos a serem focalmente analisados (GRAY, 2012, p.25). A presente pesquisa tem como unidade de análise líderes e liderados em organizações munidas de Planejamento Estratégico localizadas no entorno da Grande João Pessoa, Paraíba. Entretanto, não existe a possibilidade de estudar todos os indivíduos do universo de pesquisa, devido principalmente à limitação de tempo e de recursos para tal. Dessa forma, utilizaremos o método de amostragem, que “consiste em obter um juízo sobre o total (universo), mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos” (LAKATOS, 2010, p. 147).

Quanto ao tipo de amostra, o presente estudo utilizou-se de uma amostragem não-probabilística, desprovida de qualquer rigor estatístico, que é a amostragem por acessibilidade. Neste tipo de abordagem, o “pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”, ficando ele livre para escolher de forma não aleatória, os sujeitos da pesquisa (GIL, 1999, p. 94).

### **3.4 Tratamento dos Dados**

A análise qualitativa é necessária quando as informações da pesquisa não são mensuráveis, o que acontece quando a realidade e o sujeito são indissociáveis. É o caso da análise da influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico. A relação entre o líder(sujeito) e sua influência no alcance dos

resultados(realidade) são inseparáveis. Portanto, quando se trata do sujeito, leva-se em consideração seus traços subjetivos e suas peculiaridades que não podem ser traduzidas em números (GRAY, 2012, p.138).

Para análise e tratamento dos dados coletados através das entrevistas, foram utilizados procedimentos qualitativos como a transcrição e análise de conteúdo para obtermos informações que proporcionaram a interpretação e identificação de frequências e pontos convergentes nos discursos dos entrevistados.

A primeira etapa do tratamento dos dados consistiu na transcrição dos áudios das entrevistas aplicadas, onde a maior parte dos dados foi transformada em texto com a finalidade de facilitar o registro das informações que foram analisadas. “Tratar uma entrevista como uma narrativa significa buscar as mesmas características textuais que os pesquisadores que trabalham com material impresso”, portanto, a transcrição tem a função de “preparar o terreno” para a análise de conteúdo (SILVERMAN, 2009, p. 140).

De acordo com Vergara (2010, p.7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. No caso da pesquisa qualitativa realizada com entrevista, é importante verificar que tanto o pesquisador quanto o entrevistado têm voz na análise. O pesquisador deverá além de relatar fielmente a fala do entrevistado, poderá comentar, criticar, questionar, comparar esse relato com outros casos e/ou com a teoria estudada.

Em alguns tipos de pesquisa social, estimula-se a coleta de todos os dados antes de iniciar qualquer tipo de análise, o que não acontece na pesquisa qualitativa se diferencia nesse sentido pois não é preciso fazer uma completa separação entre as ações de coleta e análise de dados. A análise pode e deve começar em campo, durante a aplicação do instrumento de coleta. Logo, à medida que as entrevistas foram realizadas, já foi possível fazer uma interpretação, ainda que superficial, sobre as informações recolhidas. Ao final das entrevistas em cada empresa estudada, buscou-se fazer uma breve gravação sobre a percepção do pesquisador sobre o papel do líder naquele caso específico (GIBBS, 2008, p.17).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa e a interpretação dos resultados obtidos por parte do pesquisador.

Após realização da coleta de dados que foi feita através de entrevistas com cinco gerentes e dez liderados de diversos cargos em empresas orientadas por um Planejamento Estratégico, pôde-se identificar que fatores evidenciam a presença do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico. A discussão será feita a partir dos principais pontos destacados nas entrevistas e será dividida em cinco sessões onde, primeiramente, será abordado o perfil dos entrevistados, depois a perspectiva do líder, em seguida a perspectiva do liderado e, a posteriori, a influência da missão, visão e valores organizacionais no comportamento do liderado e os fatores determinantes para uma boa liderança.

### 4.1 Os Entrevistados

De acordo com Michel (2009) os sujeitos ou pessoas devem ser ocupantes de cargos estratégicos que possam relatar experiências pessoais e profissionais relacionados com o cargo e com o tema discutido.

No caso da presente pesquisa, escolheu-se entrevistar três pessoas representando cinco empresas diferentes de maneira que empresa fosse representada por um líder e dois liderados, de forma que possibilitasse uma análise da percepção dos dois tipos de indivíduos. Optou-se por aplicar a pesquisa com o dobro de liderados, afim de se obter uma abordagem mais abrangente e para que os liderados se sentissem mais seguros ao responder as questões. Foram entrevistados cinco líderes e dez liderados, totalizando quinze participantes ao todo, apresentando cada um as seguintes características:

	Cargo	Empresa	Legenda
1	Gerente de Relacionamento	A	Líder A
2	Assistente de Relacionamento	A	Liderado A1
3	Auxiliar de Atendimento	A	Liderado A2
4	Gerente de Logística	B	Líder B

5	Assistente de Logística	B	Liderado B1
6	Analista de Logística	B	Liderado B2
7	Gerente de Recursos Humanos	C	Líder C
8	Analista de Recursos Humanos	C	Liderado C1
9	Supervisora de Recursos Humanos	C	Liderado C2
10	Gerente de Gente & Gestão	D	Líder D
11	Analista de Gente & Gestão	D	Liderado D1
12	Analista de Gente & Gestão	D	Liderado D2
13	Diretor Geral	E	Líder E
14	Assistente Administrativo	E	Liderado E1
15	Assistente Administrativo	E	Liderado E2

*Ilustração 6: Perfil dos entrevistados*

*Fonte: Elaborado pelo autor(2016)*

Empresa	Segmento
A	Cooperativa de Crédito
B	Empresa Varejista de Móveis e Eletros
C	Indústria Calçadista
D	Indústria de Bebidas
E	Instituição de Ensino

*Ilustração 7: Perfil das Empresas*

*Fonte: Elaborado pelo autor(2016)*

## 4.2 Perspectiva do líder

A teoria de liderança orientada pela tarefa, citada por Sobral e Peci (2008), Maximiano (2011), Bergamini (2009) e Daft (2007), foi completamente descartada pelos líderes entrevistados de forma que todos evidenciaram mais afinidade com o estilo de liderança voltado para as pessoas.

A respeito da sua própria influência no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico, as respostas dos entrevistados foram unânimes. Eles acreditam que realmente exercem um papel de suporte, nos mínimos detalhes, principalmente no esclarecimento de dúvidas e no acompanhamento dos resultados individuais dos liderados, incentivando e norteando assim suas ações para que se atinja o que foi proposto.

Autores como Daft (2007, p. 173) afirmam que o desempenho organizacional superior não é determinado pelas escolhas que os gestores fazem. Seguindo esta linha de raciocínio, verificamos que os líderes estudados apostam no uso do próprio exemplo como influência positiva no comportamento dos liderados. Isso significa que eles precisam se manter motivados para que essa motivação contagie a equipe a buscar resultados melhores. O contrário também pode ser observado. Foi relatado que quando eles não trabalham a sua automotivação, eles percebem que seus funcionários não necessariamente apresentam uma variação negativa nesses momentos mas em contrapartida, nos momentos de motivação existe um empenho maior que leva a uma performance mais elevada.

Em concordância com o que foi explicado por Burmester (2012), estes líderes apostam em ações como demonstrar confiança na equipe e estar disposto a ajudar quando o liderado tem alguma dúvida ou precisa de um apoio em alguma atividade, *feedbacks* constantes sobre o desempenho do colaborador e da equipe como um todo e no reconhecimento e celebração de resultados.

Em contrapartida ao que é afirmado por Bergamini (2009), que diz que líderes eficazes não ocupam seu tempo com a satisfação de necessidades das pessoas. A respeito do tipo de melhorias que os próprios líderes abordados acreditam que poderiam alavancar os seus resultados se destacam a maior proximidade com os liderados, buscando satisfazer suas necessidades, realizar maior acompanhamento das tarefas, além da busca por cursos e especializações. Porém, existe um consenso quando ela sugere que os líderes verdadeiramente eficazes, buscam manter um relacionamento de estímulo mútuo com seus seguidores e isso faz com que a percepção que eles têm do líder seja positiva. Os entrevistados sentem que devido às inúmeras atribuições inerentes ao trabalho do líder resulta na falta de tempo disponível para investir nessas ações.

### **4.3 Perspectiva do Liderado**

Evidenciado através da visão de Daft (2007, p. 374), o poder em uma organização pode ser considerado como a capacidade de inspirar as decisões das outras pessoas, ainda que elas possam resistir. Quando os liderados foram questionados a respeito de quais seriam suas expectativas quando eles atingem ou contribui no alcance de alguma meta,

demonstraram que desejam ter, no mínimo, um reconhecimento sobre a sua contribuição. Esse reconhecimento pode vir através de recompensas financeiras, um destaque em uma reunião ou mesmo em forma de um simples elogio. Isso mostra que o líder pode e deve se utilizar do poder de recompensa de forma que guie os liderados para a direção desejada.

Nos relatos, os entrevistados dizem não se importar muito em relação ao tipo de reconhecimento mas que demonstram esperar ser reconhecidos de alguma maneira. Outro ponto importante é que eles relataram que o reconhecimento não é decisivo em relação ao seu desempenho no trabalho e no cumprimento das suas tarefas. Todos se dizem responsáveis e comprometidos independente dessa influência mas eles mesmos destacam que a presença desses fatores serve como elemento motivacional, reforçando a teoria exposta por Tajra (2014, p.21) quando diz “os liderados são conduzidos a atingirem as metas com base na sua valorização individual e intelectual”.

Quando questionados sobre em que o líder poderia melhorar para alcançar melhores resultados houve mais diversidade nos relatos. As respostas variaram desde a necessidade de buscar mais conhecimento até melhorar no acompanhamento e reconhecimento da equipe, principalmente no alcance de resultados, não tomando os méritos apenas para si.

O controle emocional também foi citado com muita ênfase entre os entrevistados, principalmente quando se fala em resultados negativos. Apesar de eles negarem o fato de as ações do líder influenciarem o cumprimento das suas tarefas e que eles fariam seu trabalho com a mesma qualidade na ausência do líder, percebe-se que eles se sentem desconfortáveis quando o seu superior perde o controle.

#### **4.4 A influência da visão, missão e valores no comportamento dos liderados**

Em relação ao conhecimento da visão, missão e valores da organização, a maioria dos entrevistados demonstraram conhecer e terem seu trabalho, e muitas vezes, o seu comportamento pessoal, moldados por eles. Inclusive quando uma pequena parcela dos entrevistados demonstraram não ter absoluta certeza sobre o conhecimento da definição filosófica, eles aparentaram ter alto grau de identificação com a cultura organizacional e a conduta da empresa.

Os valores são, de acordo com Tajra (2014, p. 58), “os princípios básicos que todas as pessoas envolvidas na organização devem levar em consideração em suas atividades cotidianas”. Alguns deles, destacam que os valores praticados pela organização já faziam parte da sua vida desde quando eram crianças e isso contribuiu fazendo com que eles se identificassem com a filosofia aplicada pela empresa. Em uma das empresas onde foi aplicada a pesquisa, um dos entrevistados destacou que a primeira atitude dos seus líderes quando é incorporado mais alguém ao corpo de funcionários é oferecer um “curso intensivo” para integrá-lo de acordo com a filosofia da empresa. Ele tem a oportunidade de conhecer a missão, visão e valores no seu primeiro dia de trabalho, para que ele saiba quais são os elementos que deverão nortear o seu comportamento no novo emprego.

As informações apresentadas evidenciam que existe sim, influência da missão, visão e valores da organização no comportamento dos liderados, principalmente quando essa conduta já fazia parte da sua estrutura familiar. Como já afirmava Daft (2007, p. 6), o compartilhamento de cultura e valores de forma a despertar o desejo de desempenhar um nível mais alto por em todos os envolvidos na organização.

#### **4.5 A influência do líder no alcance dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico e os fatores determinantes para uma boa liderança**

Quando questionados a respeito do significado de liderança e o que era fundamental para ser um bom líder percebeu-se que os líderes entrevistados aparentaram ter uma certa dificuldade de responder. Notou-se que eles mostraram um certo receio de que parecesse que era uma tarefa simples, o que na prática diária não é, como foi ilustrado no capítulo 2. O que fez com que se percebesse que a pessoa do líder carrega uma certa dose de status aliado ao alto nível de responsabilidade, afinal, ele sabe que é importante para o bom andamento da organização mas se preocupam com o julgamento do caráter subjetivo das suas ações por parte das outras pessoas.

Foi observado também, a partir da percepção do pesquisador, que os líderes não costumam ter uma rotina predeterminada e pouquíssimas vezes conseguem parar para manter o foco em alguma atividade. Eles são interrompidos várias vezes durante o dia e pelos mais variados motivos, o que demonstram que quem ocupa cargos de liderança precisa ter habilidade de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo.

Outro ponto salientado pelos líderes e, citado inclusive por alguns liderados, sobre o que eles acreditam que precisam melhorar na liderança é na busca por novos conhecimentos e atualizar-se nas novas tendências de mercado, conforme concorda Andrade (2012, p. 77). Para este autor, a necessidade dos dirigentes estarem sempre atentos as mudanças ambientais e como elas influenciam os resultados da organização.

Os entrevistados, tanto aqueles que exercem cargos de liderança como aqueles que não o fazem, atribuíram a atuação do líder, características como saber ouvir, perceber o seu liderado como ser humano, saber se colocar no lugar do seu subordinado e estar disponível para qualquer que seja a necessidade da sua equipe.

Também foi evidenciado que o líder precisa conhecer bem o seu liderado e buscar ter uma relação de parceria com a sua equipe, buscando forma de desenvolvê-los e agregando valor na vida do trabalhador. Tais pontos de vista já haviam sido ressaltados na literatura pesquisada, que afirma que dentre as exigências que as necessidades competitivas impõem aos líderes, podemos destacar a habilidade de influenciar e desenvolver pessoas para que elas se tornem talentos individuais que contribuam para o bem coletivo, buscando atingir o melhor resultado. Essa capacidade de influenciar as pessoas, é o que torna o líder imprescindível para um bom desempenho organizacional. Ele tem o poder de provocar o engajamento dos liderados de maneira que os tornem mais comprometidos com a empresa (TAJRA, 2014, p .14).

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 Considerações Finais

No contexto do ambiente globalizado e competitivo em que as organizações estão inseridas buscou-se realizar um estudo com o principal objetivo de identificar quais os fatores que evidenciam a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico, tendo em vista a tendência global de valorização do capital intelectual.

Foi realizado uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa com caráter descritivo realizada a partir da técnica de entrevista. Foram entrevistados líderes e liderados de organizações na grande João Pessoa onde, ao analisar qualitativamente os dados coletados, pôde-se verificar como a missão, visão e valores influenciam o comportamento dos liderados, analisar a percepção dos liderados sobre a importância da influência do líder no alcance dos objetivos organizacionais, avaliar a percepção dos gestores sobre o seu papel em estimular a equipe a alcançar os resultados e identificar os fatores que são determinantes para que a liderança seja considerada satisfatória.

Diante do alcance dos objetivos específicos propostos na pesquisa, foi possível identificar quais os fatores que evidenciam a influência do líder no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico. O líder precisa ter a capacidade de inspirar as pessoas de forma que as estimulem a buscarem alcançar os resultados. Pode-se verificar que ele consegue exercer esse papel através do relacionamento próximo com seus liderados, satisfazendo as suas necessidades, buscando dar *feedbacks* constantes, deixando-os à vontade para dar suas sugestões e acompanhando seu desempenho. Eles também apostam na influência do seu próprio exemplo como forma de motivar os subordinados a obterem o comportamento desejado pela organização.

Vimos também que, de acordo com os entrevistados, os líderes precisam aprimorar a sua capacidade de reconhecer os funcionários quando eles atingem bons resultados e atribuir o mérito a equipe. Outro ponto destacado foi a otimização do controle emocional, pois a falta dele foi apontada como elemento desencorajador na performance do liderado.

Finalmente, foi possível concluir que a pessoa do líder deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento da sua equipe uma vez que é ele quem é responsável por alcançar os resultados por meio das pessoas.

## **5.2 Limitações da Pesquisa**

Pode-se destacar como limitações da presente pesquisa:

- i. ressalta-se como fator limitador a ausência de uma amostragem probabilística, com amostra por acessibilidade, apesar de ter oferecido ao pesquisador uma grande riqueza de dados subjetivos;
- ii. a dificuldade de se obter os dados devido ao receio de liderados – notável em apenas dois dos dez entrevistados – em participar desta pesquisa e pelo fato dela ter seu áudio gravado, mesmo que assegurado o sigilo absoluto, guiadas pelo medo de que sua participação tenha consequências negativas no seu trabalho;
- iii. o tempo limitado dos entrevistados que resultaram, além das inúmeras remarcações, em interrupções durante as gravações, dificultando o foco da pesquisa;
- iv. a falta de experiência da pesquisadora na aplicação da técnica de entrevista que resultou em conversas ‘engessadas’ nas primeiras aplicações, necessitando do fator naturalidade na condução das entrevistas;
- v. o fato de não se analisar com mais profundidade os resultados do planejamento estratégico da organização, tendo-se como base apenas a percepção de seus líderes e liderados.

## **5.3 Sugestões para Estudos Futuros**

Conforme as limitações apresentadas na seção anterior, sugere-se:

- i. a aplicação de mais um método na coleta de dados para uma análise mais abrangente dos fatos;
- ii. o agendamento da aplicação dos métodos de coletas de dados com bastante antecedência, de forma que se deixe margem para possíveis remarcações;

- iii. buscar realizar a coleta fora do horário de expediente dos participantes ou a escolha de horários mais ociosos no ambiente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, Nívea Patrícia de Oliveira; KILIMNIK, Zélia Miranda; REIS NETO, Mário Teixeira. **Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho**: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. Florianópolis: Navus, 2016. v.3.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão**: organização, processos e práticas de liderança. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. - 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA, Gilberto. **Boa liderança favorece resultados das empresas**. Brasília: Agência Brasil, 2013.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALASSO, Humberto. **Estratégia e Longevidade Empresarial**. [http://www.cofecon.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=589:estrategia-e-longevidade-empresarial&catid=52:humberto-dalsasso&Itemid=871](http://www.cofecon.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=589:estrategia-e-longevidade-empresarial&catid=52:humberto-dalsasso&Itemid=871). Acesso em Julho de 2016.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Falconi, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KAUARK, Fabiana. **Metodologia da pesquisa** : guia prático. Itabuna : Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Triunfo da liderança** : práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver líderes de alta performance. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2014.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Excelência competitiva**: planejamento estratégico de terceira geração. Rio de Janeiro : LTC, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da Administração**: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIZZATTI, Giselly. **Planejamento estratégico**: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia. v. 5. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P. Robbins. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos. 3. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Adolphino Teixeira da. **Administração Básica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3 ed. Porto Alegre, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Planejamento e liderança:** Conceitos Estratégias e Comportamento Humano. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

1. NASCIMENTO, Kleber T. A Revolução Conceitual da Administração - Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo Público. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 6, 1972, p. 34.

## APÊNDICE A

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA LÍDERES

- 1) Qual o significado de liderança para o(a) sr.(a) e o que, que acordo com seu ponto de vista, é necessário para ser um bom líder?
- 2) O(a) sr.(a) acredita que exerce influência no alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico? Como?
- 3) Que tipo de ações o(a) sr.(a) aposta para estimular os colaboradores e garantir que que as metas sejam cumpridas?
- 4) Considerando a sua atuação como líder, que aspectos o(a) sr.(a) acredita que poderia melhorar na sua liderança e conseqüentemente os resultados do planejamento estratégico?

## APÊNDICE B

### APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA LIDERADOS

- 1) O(a) sr.(a) conhece a missão, a visão e os valores da empresa? O(a) sr.(a) se identifica com eles?
- 2) O que o(a) sr.(a) espera quando atinge uma meta? (Alguma recompensa? Que tipo?)
- 3) O que o gestor faz para garantir que as metas sejam cumpridas?
- 4) O(a) sr.(a) faria o seu trabalho independentemente dessa influência ou o(a) sr.(a) acredita que ela, de alguma maneira, te estimula?
- 5) Considerando a atuação do seu gerente, quais ações o(a) sr.(a) sugere que possibilita a melhoria na liderança e conseqüentemente os resultados do planejamento estratégico?