

CADERNO DISCENTE ESUDA

Número temático: Debates sobre o desenvolvimento humano

Nº 01

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

ANA NERY PEREIRA LEITE¹

RESUMO

Este estudo propõe um modelo de liderança que se adeque as proposições contemporâneas. O modelo de liderança estratégica fundamenta-se na articulação entre as vertentes visionária e gerencial. O líder estratégico é o indivíduo portador de ferramentas educacionais para a atuação em equipe ou individual, capaz de viabilizar em seu contexto conhecimentos adicionais sobre liderança que induzem os liderados a buscarem dentro das possibilidades, soluções para situações-problemas. Desta sorte o modelo se configura como a tendência emergente mais viável para Organizações atuais. Infelizmente, nem todas as organizações consideram-na sob essa ótica, principalmente no caso de empresas estatais. Aquelas que aderem ao paradigma emergente, obtêm resultados evidentes e efetivos, já que, a comunicabilidade é extremamente importante, principalmente no mundo dos negócios. Essa capacidade comunicativa é o que irá, em maior ou menor grau, determinar a capacidade persuasiva do líder.

Palavras-Chave: *Liderança Estratégica. Paradigma Emergente. Tendências de Liderança. Capacidade de Liderar a Equipe.*

ABSTRACT

This research proposes a pattern of leadership directed to the contemporary new conceptions. The pattern of strategic leadership is based on the articulation between visionary and management approaches. The strategic leader has the educational tools to act in teamwork or individually, been able to make the sub-ordinaries look for solutions to the problems. So, this approach get the more viable emerging option, to the third millennium. Unfortunately, just some companies see this approaches under this perspective, specially considering State Companies. That ones which accept to strategic leadership get evident and effective results, considering that communicability is exceedingly important, especially in the business word. This ability to communication will determinate how persuasive the leader will be.

Keywords: *Strategic leadership. Emerging Paradigm. Leadership tendencies. Capability to leader a team.*

¹ Graduanda do curso de Administração de Empresa pela FACIG – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, de Igarassu. Aluna do Curso de MBA em Administração Financeira e Controladoria. E-mail: ananleite@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Findou-se o milênio num contexto de automação e globalização. As ciências desenvolvem-se gradativamente e novas realidades surgem, proporcionalmente. Constata-se a necessidade da construção de indivíduos potencialmente capazes de se adaptar a este mundo de mudanças.

As mudanças se processam rapidamente, podendo ser verificadas na educação, na saúde e principalmente nas instâncias administrativas. São inumeráveis as possibilidades de crescimento para profissionais bem preparados, experientes e principalmente criativas, portadores de boa capacidade de se inserir no contexto e aderir a mudanças. A liderança tem sido a posição mais pertinente a pessoas com esse perfil, mas trata-se de uma posição hierárquica que requer equilíbrio e bom senso por parte do líder.

A globalização dos negócios tem aumentado a necessidade de comunicação efetiva entre líderes e equipes. Embora, a tecnologia tenha desenvolvido meios para a transmissão virtual de mensagens eletrônicas e imagens, o processo de comunicação interna das organizações continua a impor desafios complexos. Para ser efetivo em qualquer setor de negócios, faz-se necessário compreender o método de comunicação e o ambiente eficaz em que ocorre (LEHMAN, 1999, p. 4).

Para acompanhar o ritmo das mudanças, o papel do líder estratégico no ambiente organizacional ganha importância gradativa, por configurar as mudanças empresariais e o desempenho desejado em um líder contemporâneo. As organizações devem estar aptas a identificar que pessoas têm características de liderança, para potencializar suas múltiplas competências.

Buscar líderes dentre os subordinados insurge contra a visão tradicional de liderança. No entanto, essa tem sido uma tendência bem comum no mundo Cooperativo. Essa nova abordagem é decorrente do paradigma holístico, que visualiza o ser humano como um todo, considerando o bem estar do indivíduo em seu local de trabalho, isto é, a dignidade no tratamento daqueles que estão em hierarquia tecnicamente inferior. Assim, dentro desse panorama flexível na qual, pode e deve ser inserida nas empresas.

O líder estratégico acredita nisso, porque possui atributos de um visionário. Acredita, ainda, que agindo dessa forma contribuirá para que o ambiente de trabalho se torne mais leve e agradável. Deste modo, a comunicação interrelacional é maximizada, criando valores. Onde muitas ideias são expostas, chega-se a um

consenso.

Em termos Gerais, o líder fundamenta-se na influência que exerce sobre as pessoas, incentivando-as a se autodesenvolverem.

O problema dessas mudanças contundentes incide no seguinte fato: Grande parte das organizações ainda não está preparada para absorver as inovações evocadas pela mudança de paradigmas. Organizações mais tradicionais não acatam e saem prejudicadas pela rigidez de sua política interna. Nestas circunstâncias os líderes que não adotaram a nova estratégia administrativa, permanecem no patamar metodológico da gerencia e conseqüentemente arrisca-se em vão de livrar do “velho fato organizacional”, já que não modificam seus conceitos.

A instauração da liderança estratégica pode facilitar comunicação interna, pois a comunicação permite que sejam resolvidos quaisquer problemas.

Como a organização cobra novos desempenhos nas atividades, a equipe também espera uma atitude diferenciada do seu líder no desempenho das tarefas, que é a liderança estratégica, uma necessidade, quase que sistêmica.

Com vistas a atender às necessidades de seus subordinados, o líder estratégico frequentemente observa o comportamento interpessoal e profissional de seus coparticipantes, procurando identificar os pontos fortes e fracos de cada um, gerando, assim, melhorias continuas tanto no aspecto técnico como no comportamental.

Este artigo se propõe a demonstrar de que forma o líder estratégico influencia pessoas, relacionando a liderança estratégica à visão sistêmica, de modo a demonstrar de que forma o líder estratégico convence os subordinados a voluntariamente suas ideias, e se mover no sentido de gerar benefícios para a organização.

O LÍDER ESTRATÉGICO

O termo estratégia provém do grego *strategos* significava a situação em que o general se põe em comando de um exército, no contexto da antiguidade clássica; no atual contexto não há diferenças significativas quanto ao conceito original deste termo, pois se refere, ainda, a habilidades de natureza comportamental e psicológica, ou fatores motivacionais, de que dispõem certas pessoas, dotadas de

capacidade de autoaperfeiçoamento em termos de qualidades pessoais, além de desenvolver habilidades em gerenciamento de pessoas e organizações (ROWE, 2002, p.7).

Bass (*apud*. YUKI, 1997, p.78) define liderança estratégica como uma abordagem recente sobre liderança organizacional. E em algumas ocasiões a abordagem em questão é estudada paralelamente à liderança carismática, como de constituído uma extensão desta. O termo transformacional seria apenas uma das múltiplas facetas da liderança estratégica agregada ao método pelo qual os liderados são influenciados. Parte-se do princípio de que, em função da confiança, e da admiração que despendem com correlação ao líder, os seguidores passam a segui-lo a arbitrariamente, fazendo por ele mais do que precisariam.

O líder estratégico é, portanto, segundo definição de Lehman (1999, p. 60), um indivíduo capaz de influenciar outras pessoas a adotarem seu sistema de ideias e pô-la em prática, um indivíduo com total capacidade de empreender mudanças, estabelecendo direções por via da implementação de visão e ideia prospectivas. Observa-se sua configuração como agente ativo, em meio à equipe, embora não seja o alicerce principal como estabeleciam as abordagens tradicionais, já que este papel foi assumido pela equipe. No entanto, ao expor seu juízo, comunica suas perspectivas ideológicas transferindo segurança à equipe e novas perspectivas, que não tenham sido percebidas.

A transformação dos seguidores ocorreria nos seguintes aspectos:

- a) Desenvolvimento de maior conscientização no que se refere ao objetivo final do trabalho;
- b) Aliteração dos interesses pessoais em função dos benefícios organizacionais ou da equipe;
- c) Reconhecimento as características mais elevadas de cada membro da equipe.

Sem dúvida, o carisma é o elemento imprescindível para liderança transformacional, mas o carismático por si só não é aceitável para fazer com que ocorram transformações efetivas. Eles podem atuar em duas direções, servindo como mestres em setores de seus subordinados ou despertando nos mesmos,

identificação no interesse em cumprir suas ordens (VRIES, 1997).

Conforme salienta Wofford (1998, p. 67) há desenvolvimento recíproco entre líder e liderado na vertente estratégica. Segundo o autor os líderes estratégicos conseguem despertar ampla consciência de valores e princípios e inclusive do ponto de vista humanitário, no intuito de invalidar qualquer tipo de atitude que possa representar alguma afronta à moralidade em campo organizacional. Desse ponto de vista provêm semelhanças com a visão sistêmica, com características comportamentais como influência do ilusório do líder, consideração pelo indivíduo, motivação inspiracional e intelectual.

O líder estratégico ou transformacional desenvolve o comprometimento de seus seguidores implementando estratégias para alcançar este objetivo. Desta forma, articula ideias claras e animadoras, formulando meios para que as metas sejam atingidas, consegue observar oportunidades de sucesso, proporciona autonomia relativa aos subordinados no intuito de que, fazendo uso de sua capacidade pessoal possam gerir seus esboços no sentido de promover maior desenvolvimento organizacional.

Caiu em desuso a diferenciação enfática entre os líderes e os liderados. O novo paradigma considera líder qualquer indivíduo que possua as características imutáveis de um líder, segundo afirma Kanter (1997, p.108):

Um olho para a mudança em uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança pode ser conduzida, uma voz que articula a vontade de equipe e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades (...). Os líderes do passado quase sempre levantaram muros. Agora, os líderes precisam destruí-los e substituir por pontes.

Assim sendo, a estratégia de um líder pode, ainda, ser considerado como o indivíduo que influencia sua equipe induzindo-a a tomar decisões que convenientemente tenham repercussão em âmbito organizacional, sem alterar a estabilidade financeira em curto prazo. A finalidade de um líder estratégico é justamente esta: influenciar os subordinados agirem, voluntariamente, de forma a tomar decisões que em longo prazo serão benéficas, sem comprometer em curto prazo, a estabilidade financeira do empreendimento (ROWE, 2002, p. 10).

A liderança estratégica tem sido atualmente a melhor vertente de liderança,

na medida em que atende as novas exigências paradigmáticas, principalmente quando em comparação às lideranças visionária e gerencial (ROWE, 2002, p. 13).

Dois aspectos são de fundamental importância no desempenho de um líder, segundo afirmam Hersey e Blanchard (1986): a) Comportamento de tarefas: tem por objetivo definir a função de cada membro da equipe, delegando tarefas, e estabelecendo metas; b) Comportamento de relacionamento: tem por objetivo sustentar as relações pessoais entre o líder e a equipe, motivando estratégias como prestar atenção, motivar e apoiar.

Senge (1990, p. 385) afirma ser longo o processo de formação de um líder, que envolve o desenvolvimento da capacidade de se propagar de forma clara e de convencer mediante ideias, abertura para aprender cada vez mais, esforço para que sejam desenvolvidas capacidades conceitual e comunicativa, reflexão de valores e apreciação de outras pessoas por sua forma de pensar e agir.

Credibilidade

Partindo-se do princípio da comunicabilidade e interdisciplinaridade, que são ideologias atualmente vigorantes e considerando que os subordinados dispõem de acesso em diversos sistemas de mídia, estarão provavelmente a par de diversas informações, interpretações e opiniões a respeito dos problemas pelos quais a organização possa estar passando, e das quais na maioria das vezes não são comunicados.

Felizmente, o que se verifica no líder estratégico é uma forte tendência à ação exploratória e considerável receptividade diante de situações problemáticas dentro da organização. Ao questionar sua equipe quanto a adversidades encontradas para a prática de definida atividade, o líder reduz consideravelmente a probabilidade de impasses comunicativos, refletindo em que medida a flexibilidade permite a participação da equipe em assuntos da empresa (NASSAR e FIGUEIREDO, 1996, p. 73).

A imagem, não esta associada apenas à forma como o líder se apresenta, embora esse constitua um fator importante. Na verdade os valores exigidos hoje, são de ordem abstrata. A esse respeito é importante mencionar como a imagem do líder no Brasil é péssima. Não apenas do líder, mas dos empresários de forma geral, porque a uma associação imediata da figura desses indivíduos com corrupções,

propinas, e outras atividades que não são apenas antiéticas, mas constituem verdadeiros crimes.

No intento de saber o porquê de tão baixa credibilidade, oferecendo a atenção e teor científico que o assunto merece a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) realizaram uma série de pesquisas, algumas quantitativas e outras qualitativas ou motivacionais, que se prestaram à identificação do porquê de os entrevistados terem essa ou aquela imagem de determinada organização ou dos empresários, líderes ou funcionários em geral que tivessem qualquer vínculo com essa categoria (NASSAR e FIGUEIREDO, 1996, p. 80).

Findada a pesquisa, os empresários tinham em mãos os resultados que os colocavam com um dos menores índices de credibilidade do país. Em meio a diversos tipos de instituições ou grupos sociais, os empresários eram sempre considerados indivíduos de pouca integridade em termos de confiança, disputando posição com os políticos.

Os resultados quantitativos quanto à confiabilidade não foram animadores. As razões identificadas para tal rejeição foram obtidas através de uma pesquisa qualitativa feita posteriormente, em estudos coordenados por Ney Figueiredo, diretor do centro de Pesquisa, Análise e Comunicação (CEPAC).

Nessa segunda fase da pesquisa, participaram dois tipos de públicos. O primeiro constituído por grupo de elite, como jornalistas, intelectuais e os próprios empresários para que se discutisse a questão da imagem, o que possibilitou verificar, entre nove explicações plausíveis, algumas de interesse para este trabalho:

- a) A imagem reflete o comportamento. Os empresários merecem imagem que tem.
- b) Os empresários não são sinceros (esse aspecto foi citado principalmente pelos jornalistas).
- c) As entidades de classes são vistas como instrumentos de pressão
- d) Os empresários se comunicam mal.

A importância do líder diante de tais resultados está associada aos valores que procura transmitir a sua equipe dentre os quais se destacam: credibilidade e transparência com funcionários e com clientes, acessibilidade, promovendo comunicação efetiva entre líderes e subordinados, aprimoramento da capacidade comunicativa, além de apresentar uma liderança baseada em mecanismos menos repressivos que aqueles apresentados pelas organizações tradicionais (NASSAR e FIGUEIREDO, 1996, p. 83).

Segundo Althusser (1985, p.58), as conveniências em âmbito organizacional devem ser observadas por todos os componentes da divisão do trabalho conforme o posto que esteja destinado a ocupar. O doutrinador, afirma ainda, que as regras de moral e de consciência cívica e profissional, nada mais são que regras de respeito à divisão social-técnica do trabalho. Desta forma, quando a regra atende aos interesses da liderança, apenas, já insurge contra as próprias conveniências morais, profissionais e cívicas que advoga.

A Confiança Recíproca

Se alguma preocupação existe no paradigma emergente, deve-se estar associada ao valor essencial dos empregados por parte da liderança que lhes atribui confiança partindo do princípio de que sejam íntegros. Essa confiança pode ser frustrada se um subordinado que dispõe de conhecimento pleno sobre o funcionamento da empresa, se prevalecer de sua relativa autonomia para lesá-la. Por força disso, há a necessidade de que a equipe seja composta por indivíduos de boa índole, que façam jus à confiança depositada (ROWE, 2002, p. 13).

A confiança resulta da integridade, que significa fazer o que se diz. A honestidade faz com que as pessoas acreditem em seus líderes, adotando como princípio esse valor, o comportamento relacional entre subordinados e líderes torna-se mais efetivo (DRUCKER, 1997, p.150).

Além da confiança do líder estratégico para com seus subordinados, há o caminho inverso. Neste caso, também o líder deve dispor de credibilidade e confiança aos olhos de seus liderados, conforme mencionado nas linhas precedentes. Pela falta de comunicação efetiva, quando discussões a respeito de crises e problemas pelas quais a empresa passa, são insuficientes, pode-se ter a

ideia equivocada de que esse tipo de informação está sendo censurado a determinados grupos dentro da organização, sugerindo a ideia de manipulação e omissão, inaceitáveis obviamente, para qualquer liderado. Diante dessa situação, a primeira imagem a ser manchada é a do líder, que não manteve sua equipe informada, e conseqüentemente, não é digno de sua confiança (NASSAR e FIGUEIREDO, 1996, p. 72).

Desta forma o líder estratégico está sempre cauteloso enquanto decide que partes das informações devem ser divulgadas aos funcionários para melhorar o rendimento organizacional em épocas difíceis, ao invés de causar desmotivação geral. Os pontos a serem declarados são enfaticamente abordados e da forma mais convincente possível, expressa sempre com muita clareza e veracidade (DRUCKER, 1996, p.150).

Quando se chega nesse ponto, é difícil recuperar a confiança, mas isso não ocorre com frequência na abordagem estratégica, a menos que uma das partes envolvidas não cumpra seu papel na relação de trabalho ou proceda de forma a merecer descrédito.

Dignidade no Exercício de Poder Diretivo

Em um líder estratégico de alto desempenho verificam-se comportamentos flexíveis. A autoridade não reside na ostentação do poder, mas na dignidade proveniente de sua posição, do poder resultante de sua função, e de seu próprio esforço (DRUCKER, 1997, p. 134).

O poder do líder, até certo ponto, associa-se a seu conhecimento, na maioria das vezes superior ao de vários de seus dependentes, mas também em sua capacidade de considerar de que forma as decisões que toma em conjunto com sua equipe repercutirão na organização, não apenas nas áreas em que se destacam como especialistas, mas também, devido a suas habilidades comunicativas, propagação de valores pessoais e preocupação com os subordinados. Todos estes atributos podem ser resumidos como capacidade relacional, excluído qualquer tipo de liderança por manipulação (DRUCKER, 1997, p. 134).

Conforme Althusser (1985, p.58), os líderes se esforçam no sentido de falar bem o idioma, a redigir bem, e isso na verdade significa, para futuros capitalistas e seus seguidores, saber dar ordens, dirigir-se adequadamente aos subordinados.

Talvez essa ideia do autor seja um tanto quanto tradicional, com um fundo de verdade que se verifica nessas circunstâncias. A comunicabilidade serve para convencer, evidentemente, mas diante de objetivos claros, íntegros, e partindo-se do pressuposto de que há liberdade argumentativa por parte dos liderados, talvez a tentativa de convencimento exercida pelo líder estratégico não mereça ser considerada abusiva.

Valores Éticos

Ao analisar o panorama organizacional, a 3M do Brasil, em 1994, incluiu a ética empresarial como assunto de destaque no treinamento de seus funcionários, visando ao melhor relacionamento dentro e fora da organização. Para tanto publicou uma cartilha sobre ética no ambiente laboral dirigida a todo o público interno, abordando o assunto nos seguintes termos: “nem sempre é fácil identificar quem se beneficia com atitudes antiéticas: pode ser um indivíduo, uma companhia ou um cliente, por exemplo”. Esses são alguns dos motivos que podem levar alguém a uma atitude antiética: ganância, medo de perder o emprego no caso de tentar atingir metas de trabalho a todo o custo, medo de ser rejeitado pelos colegas.

Segundo Nassar e Figueiredo (1996, p.14,15) se você não estiver seguro, se uma atitude sua pode ser considerada antiética ou não, pergunte a si mesmo:

- Eu gostaria que minha família soubesse disso?
- Como eu me sentiria se esta atitude aparecesse impressa em um jornal?
- Como a alta gerência da 3M veria essa atitude?

A melhor forma de mostrar perante a sociedade uma postura ética é transversalmente de uma atitude de liderança politicamente correta, ou seja, exercida de forma transparente. Esses atributos decorrem de um relacionamento harmonioso e baseado na troca de informações, acessível a subordinados e líderes.

A ética é comumente um ponto de discussão dentro das organizações. Muitos líderes consideram-na um desafio, devido a associá-la com padrões e regras de conduta, moral, valores e honestidade. Dr. Albert Schweitzer definiu a ética como “o nome que nós damos as nossas expectativas associadas ao bom comportamento. Sentimo-nos na obrigação de considerá-la não apenas em função de nosso bem

estar, mas considerando o bem estar de outras pessoas e da sociedade como um todo." Em outras palavras a ética se refere aos princípios que induzem a decisões corretas considerando o impacto das ações sobre as outras pessoas e sobre si mesmo. Subordinados têm pouco incentivo para atuar legal e eticamente se seus superiores não constituem um exemplo de tal comportamento (LEHMAN, 1999, p. 13).

A nova postura de incorporar a ética à realidade relacional das empresas é uma espécie de submissão à ordem vigente, ou ideologia dominante que está na moda, mas que vem a ser uma boa ideia, principalmente em face da imagem ruim que líderes de todas as empresas parecem ter assumido socialmente. Uma vez propagada nas instituições, a ética é assumida não apenas por parte dos subordinados, mas dos líderes, dentro das organizações. Não se pode exigir transparência dos liderados se o próprio líder não age de forma ética.

A Missão do Líder Estratégico

A missão de um líder estratégico instituído é guiar sua equipe no sentido de que se desenvolvam valores e, através destes valores, supostamente aceitos, estabeleçam novas diretrizes de mudança para a organização de uma forma geral. No entanto, a transferência de conceitos só ocorre por comunicações objetivas, razão pela qual a abordagem está amplamente associada à comunicação empresarial, já que o líder estratégico precisa necessariamente dominar os recursos comunicativos para que se mantenha um diálogo efetivo com seus subordinados, na maioria das vezes, pessoas exigentes e de grande capacidade. A ideia de subordinado não remete mais ao indivíduo sem iniciativa e resignado, razão pela qual se encontram líderes até mesmo nas hierarquias de base, aliás, é na base que têm início toda mudança, ou seja, a base determina em última instância todo o edifício, por assim dizer.

O líder estratégico, como reflexo da lógica argumentativa, normalmente conhece e usa diversos métodos para atingir seus subordinados e por extensão sua empresa. É sua obrigação estabelecer os meios para fazer-se seguir por sua equipe. Cada líder deve conhecer seus subordinados, para encontrar a melhor maneira de convencê-los a pensar e agir de forma produtiva em benefício da organização

(NASSAR e FIGUEIREDO, 1996, p. 42).

A relação estabelecida entre líder e liderado na abordagem estratégica baseia-se em atos comunicativos. Dominando a comunicação, o líder torna-se apto a desempenhar seu papel dentro da organização, que é gerar conceitos e zelar pela prática dos mesmos, até que as metas da organização sejam uma a uma atingidas. Porém, não basta fluência comunicativa. É corrente a ideia de que os líderes devem desempenhar suas funções com base na preocupação com o aperfeiçoamento da equipe em benefício da própria companhia.

Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas despendem continuamente suas capacidades de compreender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados - ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (SENGE, 1990, p. 368).

Na posição de projetista o líder se colocar como sujeito responsável pela exposição de processos de aprendizagem mediante os quais os subordinados estarão aptos a resolver produtivamente em qualquer tipo de situação-problema. Na posição de regente, age a serviço dos intentos organizacionais e daqueles que de forma análoga trabalham para concretizar metas. Como professor fomenta diretrizes para orientar seus seguidores.

A missão do líder sofreu mudanças substanciais, mas o exercício da liderança continua sendo muito importante. O líder estratégico é reflexo das próprias mudanças. Sua habilidade em direcionar as ideias da equipe de forma que trabalhe para atingir as metas almejadas ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento do grupo, são atitudes muito importantes para o sucesso (CHIAVENATTO, 1999).

A missão do líder estratégico extrapola sua competência profissional, e de certa forma a complementa. Apesar da similaridade dos termos, missão parece estar mais associada a valores e princípios, repousando sobre o aspecto ideológico, ao passo que a função constitui-se de atributos basicamente técnicos e metodológicos.

É missão do líder propagar conceitos, se o termo valores parecer excessivamente filosófico como: Inovar; Ser original; Realizar mudanças; Priorizar as pessoas; Inspirar confiança; Vislumbrar o futuro; Analisar os porquês; Tornar possível o impossível; Criar; Desafiar; Comandar a si próprio; e, Fazer a coisa certa

(CHIAVENATTO, 1999).

Segundo Abraham Zaleznik (1977), há dois tipos de líderes: os que adquirem independência de uma forma relativamente tranquila, e os que passam por um longo processo transitivo até que possam efetivamente adquiri-la. Estes últimos são aqueles que se desenvolvem até se tornarem verdadeiramente independentes, capazes de, não apenas confiar em suas ideias, mas de desenvolvê-las a ponto de transformá-las em valores ideológicos.

No primeiro caso, o líder é resultante de relações causais, a saber, do contexto em que se encontra inserido. Sua flexibilidade em aceitar a liderança estratégica é bastante reduzida. Já no segundo caso, o líder é resultante de sua própria atividade empírica, e como tal, na maioria dos casos considera o fato de que uma liderança repressiva nem sempre atinge aos objetivos.

Independente do tipo de liderança exercido, não obterá resultados satisfatórios se não houver aceitabilidade por parte dos subordinados. O líder estratégico necessariamente deve dispor de grande aceitabilidade.

A esse respeito é interessante a colocação de Althusser (1985, p. 58) quando afirma que os aparelhos ideológicos de estado funcionam através de ideologias que unificam sua diversidade. A uniformidade de ideias, a aceitação das diferenças e a abertura para alterações é o que faz o líder estratégico imprescindível nas companhias.

Função do Líder Estratégico

A função do líder estratégico está na previsão imaginativa. Esse atributo capacita-o a manter a flexibilidade na medida em que opera em conjunto com sua equipe para antecipar que tipo de mudanças corporativas ocorrerá em longo prazo. Prever o retorno em curto prazo traz retorno significativo.

É função do líder estratégico, ainda, demonstrar sua preocupação em manter o bem estar de seus liderados, que desempenham papel efetivo por servirem de vínculo entre a empresa e os clientes. São eles a base de toda e qualquer mudança significativa.

Do ponto de vista estrutural, a criação de valores significa maximização do retorno de investimentos, decorrentes da redução de efeitos burocráticos sobre

criatividade e a tendência inovadora.

A criação de valores é uma consequência direta de liderança estratégica, já que as decisões do líder estratégico visam maximizar o retorno dos investimentos, agindo-se com rapidez proporcional ao ritmo das mudanças. A percepção de mudanças seguida de ação imediata são pontos positivos em favor da estabilidade, principalmente quando tirado máximo proveito do capital investido ao mesmo tempo em que a organização permanece à salvaguarda dos altos e baixos na economia.

Criam-se produtos e agregam-se valores além das expectativas, incentivando-se veementemente o aumento da receita e lucro. A criação de valores beneficia funcionários, acionistas e clientes. O empenho da liderança não ocasiona a ruína financeira da organização em curto prazo (KOUZES, POSNER, 1997).

Para potencializar essa capacidade de gerar estabilidade em curto prazo, o líder estratégico divide entre muitos participantes suas obrigações, requerendo rotatividade quanto ao encargo dessas tarefas. Pode estabelecer normas, mas não o faz sozinho; precisa da aprovação de sua equipe. Desta forma, encoraja e motiva a todos para que contribuam na concretização das metas (LEHMAN, 1999, p. 60).

A melhor forma de maximizar o retorno do investimento e reagir rapidamente a mudanças é repondo o máximo possível de capital investido. A estabilidade financeira é mantida pela realização de investimentos proporcionalmente às possibilidades organizacionais. As decisões que promovem viabilidade futura são tomadas pelos altos escalões executivos em conjunto com os subordinados e os líderes de diversos setores, aumentando a estabilidade da organização.

O líder estratégico adaptado ao contexto contemporâneo, identifica problemas que na maioria das vezes ninguém percebe. Assume sempre uma postura confiante adquirida ao longo de suas atividades pessoais e profissionais, razão pela qual sugere novas diretrizes, além de inspirar e mostrar procedimentos de menor risco para o alcance das metas. Todas ou a maior parte das características organizacionais e peculiaridades da equipe são previamente conhecidas pelo líder estratégico, que após analisar as situações envolvidas faz menção ao grupo sobre a melhor forma de gerenciar o problema (BENNIS, 1996, p.43).

Conforme Drucker (1997, p.148) as ações do líder estratégico são analíticas. Conhece profundamente as prioridades e pontos fracos de cada projeto

desenvolvido pela equipe, expõe falhas e maximiza potencialidades, no esforço de proteger os lucros de força do mercado. Após à análise de projetos e com prioridades definidas os esforços recebem direcionamento eficaz. Isso proporciona favorabilidade ao processo e à maximização do retorno, atraindo investidores.

Os problemas mais difíceis de solucionar só ganham espaço na presença da incapacidade gerencial e das dificuldades encontradas na elaboração de planos estratégicos aplicáveis. A decisão dos líderes, conforme visto, afeta, impreterivelmente, toda a empresa e o ambiente de trabalho. A preocupação com os clientes, funcionários e acionistas é apenas uma consequência.

Após o gerenciamento dos projetos, verificando seus pontos fortes e amenizando suas falhas, o líder estratégico desenvolve planejamentos eficazes com o auxílio da equipe. Essa ação conjunta é o que gera crescimento e prosperidade para a organização, vence a competitividade, prevê e gera mudanças. Nestas circunstâncias a capacidade persuasiva do líder estratégico é especialmente importante.

Segundo Lehman (1999, p. 265), para se posicionar efetivamente ao tentar resolver um problema, o líder estratégico deve compreender seu produto, serviço ou ideia. Conhecendo seu público, antecipando-se em adquirir argumentos, permitindo o desenvolvimento de respostas lógicas e racionais.

Em contrapartida, o líder estratégico induz em âmbito organizacional uma criatividade que lhe é inerente. A aplicação prática desta criatividade não está associada apenas à implementação de metas em longo prazo, mas à execução de tarefas simples como supervisões operacionais de rotina, dando crédito cada vez maior à aceitação de estratégias e planejamentos que fazem a diferença no ambiente interno e externo da organização. A autonomia dos subordinados é mediada pelo líder, de modo grupal ou organizacional.

A maior exigência relacional para que uma equipe progrida e gere benefícios tangíveis para a organização está, atualmente, na habilidade do conjunto em entender às necessidades e limitações dos colegas de trabalho. Se a organização se depara com problemas de qualquer ordem é necessário identificar as razões. Os membros devem sentir-se confortáveis em expressar suas opiniões e discutir os pontos fortes e fracos da equipe, reflexão que permite identificar inconsistência na

liderança no sentido de desenvolver habilidades diretivas eficientes. Normalmente, quando situações semelhantes se apresentam, indivíduos dinâmicos e autônomos passam a auxiliar o líder, ou seja, o poder diretivo passa a ser dividido entre os membros mais capazes. É justamente por essa flexibilidade que a liderança estratégica vem ganhando espaço nas Organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por propósito expor o papel do líder estratégico nas organizações, sua função e missão do ponto de vista técnico e ideológico respectivamente, salientando a forma pela qual a influencia sobre outras pessoas se processa. Ao abordar estas temáticas conclui-se que: O líder pode ser um indivíduo singular dotado de capacidade prático-teórica e que disponha de valores desejáveis e compatíveis com a instituição em que trabalha. No entanto, estes atributos não fazem diferença se a comunicabilidade do indivíduo é de alguma forma insuficiente ou ineficaz.

Sob o ponto de vista prático-teórico, há a necessidade de que disponha de conhecimentos em liderança gerencial, devido à disciplina e técnica que esta viabiliza.

Ocorre que na maioria das vezes, a função de líder estratégico é desempenhada por pessoas com grande nível de instrução. O líder estratégico possui ainda características da liderança visionária, mas agrega apenas sua capacidade de almejar coisas maiores, de vislumbrar acontecimentos que possam positivamente acontecer e que a maioria dos subordinados não seria capaz de perceber. Contudo, um líder estratégico não toma partido em nenhuma decisão que em curto prazo desestabilize a organização.

Interessante ressaltar as sutilezas entre os termos: função, missão e papel do líder estratégico. O trabalho permitiu observar a tênue diferença entre essas três definições muito similares mas notadamente distintas.

Por missão compreende-se o objetivo maior do líder estratégico, sua interferência em esferas mais amplas, ou seja, na organização como um todo. É subliminar a ideia de que a atuação mais compreensiva de um líder está na mudança de conceitos que gera na organização pelo simples fato de mudar a forma de pensar e, conseqüentemente, de agir de seus subordinados. Por isso, na lida

com pessoas, deve dispor de muita paciência, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e o mais importante, gostar de trabalhar com pessoas e fazer disso, sua profissão. Essas aptidões seriam comuns a outros tipos de líderes, não fosse o fato de se estabelecer uma educação corporativa, ou seja, que envolve o funcionário da hierarquia de base e o diretor ou gerente da empresa.

No termo função, está inclusa toda e qualquer atividade que o líder estratégico desempenhe nas instâncias organizacionais. Este aspecto não se refere às considerações ideológicas, como no caso da missão, associando-se antes a estratégias desenvolvidas, projetos e metas que comunica à sua equipe. Entretanto, visando uma mudança conceitual conduzida na direção verdadeira, à maioria dos autores foi enfático em afirmar a importância de se estabelecer metas, decidir prioridades e identificar melhores recursos para problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia a dia. Não é por acaso que as questões relacionais são articuladas ao conjunto de preocupações nesse tipo de liderança, já que, nada se faz sem o consentimento recíproco e não há líder sem liderados.

Assim, o trabalho desse líder estratégico envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. Ser também um visionário para poder prospectar o futuro e comprometer a realizá-lo, sem deixar em segundo plano os atributos técnicos do processo de gerenciamento de pessoa. Esses fatores já não estariam associados à função do líder, mas ao papel que desempenha, o que ele deve ser para cativar seus subordinados, sua equipe na organização.

O indivíduo que conseguir agregar as características de um líder estratégico será capaz de liberar o potencial de cada indivíduo em sua equipe, incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento, escutar e ensinar, dividir responsabilidades, orientar as pessoas e reter talentos, fará com que a equipe compreenda, aceite e siga suas diretrizes. Será considerado, um líder estratégico que eficazmente desempenha seu papel, sua função, sua missão (MOSCOVICH, 1994).

Segundo John P. Kotter (apud. KENNEDY, 2000), “a liderança produz mudanças. Essa é a sua função principal.” Entretanto, devido às constantes alterações econômicas, globalização, e outros fatores afins, muitas empresas focam suas metas apenas em resultados financeiros e acabam esquecendo-se de proporcionar às pessoas que em função deles atuam a possibilidade de

desenvolvimento; caso o fizessem os resultados em longo prazo seriam mais satisfatórios.

A par dessa problemática, o papel da formação de um líder estratégico é longo e exige investimento da empresa, mas é preciso entender como desenvolver essas pessoas pode gerar bons negócios em longo prazo, ao oposto de dirigir esforços para a obtenção de resultados imediatos.

REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, Louis. Aparelhos Ideológicos de Estado. Tradução de José Evangelista. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- BENNIS, Warren. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter. O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e práticas para uma Nova Era. São Paulo: Futura, 1996.
- DRUCKER, Peter. F. Introdução: Rumo á nova organização. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 1997.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, kenneth. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo, 1986.
- KANTER, Rosaberth Moss. Classe Mundial. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KENNEDY, Carol. O guia dos Gurus do Gerenciamento. São Paulo: Editora Record, 2000.
- KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEHMAN, Carol; DUFRENE, Debbie D. Business Communication. 12. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.
- MOSCOVICH, Fela. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: Livr. José Olímpio, 1994.
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. Comunicação Empresarial. Brasiliense: Coleção Primeiros Passos. 1996.
- ROWE, W. Glenn. Liderança Estratégica e Criação de Valores. RAE – Revista de Administração de Empresas., São Paulo, v.42, nº 1., p.7-19. Jan/ Març. 2002.
- SENGE, Peter. A Dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de janeiro: Ed. Campus, 1990.

VRIES, Manfred F.R. Kets. Liderança na Empresa: Como o Comportamento dos Líderes afeta a Cultura Interna. São Paulo: Atlas, 1997.

YUKI, Gary A. Liderança Carismática e transformacional. In: BERGAMINE, Cecília; CODA, Roberto (Orgs). Psicodinâmica da vida Organizacional: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WOFFORD, J.C. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. Leadership Quarterly, v.9, n1, p. 55, 1998.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? Harvard Business Review, p. 67-78, may-jun, 1977.