

LIDERANÇA COMO FATOR INFLUENCIADOR DO DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Juliane Ines Di Francesco Kich¹, Maurício Fernandes Pereira²

Resumo: O presente artigo tem o objetivo de analisar como a liderança organizacional influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico dos membros de uma empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, utilizando o método de pesquisa estudo de caso único e em profundidade, realizado de modo indutivo. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática. A análise dos dados deu-se de forma qualitativa. O embasamento teórico que norteou a pesquisa envolve o estudo do termo estratégia, pensamento estratégico e liderança organizacional. As conclusões da pesquisa remete a importância de novas formas de pensar a estratégia, o pensamento estratégico como fonte de vantagem competitiva, e a influência positiva de uma liderança responsável no desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente dos membros de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia. Pensamento Estratégico. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Foi a partir da década de 70 que o processo de planejamento estratégico começou a fazer sucesso nas organizações, visto que estas passaram a levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para melhor planejar os negócios, devido à instabilidade do ambiente no qual estavam inseridas começar a se apresentar (MINTZBERG, AHSLETRAND e LAMPEL, 2010).

A partir de então, a preocupação em discutir assuntos que perpassam o processo de planejamento estratégico passou a aumentar. Na década de 80, o posicionamento da empresa no setor passou a ser relevante para a compreensão da estratégia. Nos anos 90, a aprendizagem em grupo passou a ser utilizada para construir estratégias, alguns concorrentes passaram a ser aliados, as empresas passaram a ser consideradas organismos vivos, o ambiente se mostrava cada vez mais inconstante, e a lógica e a linearidade com que o processo de planejamento estratégico foi concebido já não respondiam mais as necessidades das empresas (AMOROSO, 2002).

Neste sentido, a partir de década de 90 começou-se a discutir a necessidade das organizações pensarem estrategicamente, sendo o desafio organizacional fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico (HERACLEOUS, 1998).

Pensar estrategicamente passou a ser considerada a nova competência organizacional, ao passo que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, devido a uma conjunção de diversos fatores externos e internos a elas, em um revigorar constante em busca do seu fortalecimento.

¹ Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC – E-mail: julikich@gmail.com

² Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC – E-mail: mfpccris@gmail.com



A necessidade da realimentação do processo da estratégia frente às aceleradas mutações que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades, faz com que o pensamento estratégico ganhe destaque (AMOROSO, 2002; COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003; GOLDMAN, 2012; HAMEL E PRAHALAD, 1995; HERACLEOUS, 1998; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 2004; WILSON, 1994).

Ademais, o processo da estratégia passou a sofrer uma série de críticas na academia e na vida organizacional, principalmente devido à linearidade e rigidez com que o planejamento estratégico a trata, por isso, o pensamento estratégico, a partir da década de 90, se tornou o novo paradigma no campo da estratégia (HERACLEOUS, 1998).

Contudo, de acordo com Liedtka (1998), as implicações das visões sobre pensamento estratégico desafiam toda a academia e praticantes a repensarem a capacidade de tomada de decisão estratégica e dos processos tradicionais de planejamento.

Embora sejam os indivíduos que pensem estrategicamente, e não as organizações, autores como Hamel e Prahalad (1995), Graetz (2002), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010), afirmam que são elas – as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, o que envolve o empenho das lideranças em proporcionar este contexto.

Diante deste cenário, que o presente artigo objetivou analisar como a liderança organizacional influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico dos membros de uma organização.

2 BASE TEÓRICA

Para atingir o objetivo da presente pesquisa, analisar como a liderança organizacional influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico dos membros de uma organização, primeiramente serão apresentados alguns conceitos sobre os principais termos deste estudo, estratégia, pensamento estratégico e liderança.

2.1 ESTRATÉGIA

Ao longo de suas histórias as empresas trabalharam para transformar suas organizações em organizações resolutivas. Elas delegaram funções tradicionais da matriz, como planejamento e gestão de recursos humanos às unidades de negócios individuais; tentaram aumentar a esfera de liberdade operacional de funcionários de todos os níveis; abandonaram as operações tangenciais e concentraram-se nos negócios essenciais; tentaram estimular os riscos pessoais; enfatizaram a responsabilidade individual; inverteram a hierarquia organizacional e colocaram o cliente no alto da pirâmide; entre outras transformações (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Com isso, observa-se que arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos, voltados para o controle e centrados na tecnologia, das décadas de 60 e 70, não têm mais espaço na atual vida organizacional (HAMEL, PRAHALAD, 1995). Todas estas transformações, como o desenvolvimento de novas tecnologias, como a Internet, estão modificando não só as organizações, mas a sociedade como um todo, de forma tão ou mais importante quanto foi a Revolução Industrial para a espécie humana (AMOROSO, 2002).

Para lidar com esses fenômenos é preciso que as organizações aprendam a lidar com o futuro de modo não linear; é necessário aprender a lidar com o pensamento complexo e sistêmico e abandonar,



na maioria das situações de tomadas de decisões, o modelo linear e cartesiano de conceber e analisar as coisas. Também é preciso desenvolver a capacidade de antever o futuro, e a capacidade de garantir aos indivíduos a liberdade de projetar seus próprios trabalhos e consertar seus próprios processos (BOSSIDY, 2005; HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINZTBERG, 2004; SENGE, 2006).

Neste sentido, é necessário que o pensamento holístico, que envolve a mudança dos modelos mentais da maioria de gestores que ocupam os cargos de elite das empresas, se sobreponha sobre os tradicionais modelos de gestão, fazendo com que toda a organização atue sobre um conjunto de significados comuns.

Dentre as mudanças que já ocorreram na vida organizacional, o processo da estratégia, foco deste estudo, também sofreu suas transformações com o passar dos anos. As organizações iniciaram com a utilização de estratégias ao planejar em detalhes a produção de massa em meados do século passado, através dos modelos matemáticos e lineares, por meio dos quais os empresários aprenderam a planejar o lucro, elaborar orçamentos e planos de longo prazo. Na década de 70, com a crise do petróleo, observou-se a necessidade de levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para melhor planejar os negócios, momento em que ocorreu o *boom* do Planejamento Estratégico. Mais adiante, nos anos 80, foi constatado que o posicionamento da empresa no setor e a cadeia de valor nos negócios eram relevantes para a compreensão e formulação da estratégia, e com isso foram criadas as vantagens competitivas. Na década seguinte, para atender as demandas de qualidade, produtividade e reengenharia de processos, a aprendizagem em grupo para construir estratégias passou a ser utilizada, e as empresas passaram a ser consideradas organismos vivos. A concorrência também foi reconfigurada, uma vez que uma empresa passou não apenas a disputar espaços de mercado e clientes com outra, mas também a cooperar e se relacionar com os concorrentes. Mais recentemente, percebeu-se que as organizações lidam com uma forma de conhecimento complexa e há a necessidade de novos modelos de trabalho para criar e implementar estratégias de negócio (AMOROSO, 2002).

Definida sobre diferentes perspectivas, que reconhecem a pluralidade do termo “estratégia”; não só o seu uso nas organizações, como também o seu estudo na área acadêmica, evoluiu com o passar de sua história.

Inicialmente, na década de 60, a estratégia era vista como um modelo de formulação que buscava alcançar uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas (escola da concepção). Na década de 70, a escola do planejamento passou a defender que as estratégias deviam resultar de um processo consciente e controlado de planejamento formal, foi quando aconteceu o *boom* do Planejamento Estratégico. Na década de 80, os estudos da estratégia se mostraram voltados para o conteúdo, através de um processo analítico (escola do posicionamento). A partir de então, a estratégia também passou a ser associada ao espírito empreendedor, e sua origem passou a ser descrita (escola do espírito empreendedor). Também se buscou nas ferramentas da psicologia cognitiva uma forma de penetrar na mente dos estrategistas, desenvolvendo a linha do conhecimento (escola cognitiva). Além disso, estudaram-se as estratégias como emergentes das pessoas, quando estas atuavam individualmente ou coletivamente, aprendendo a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, ou seja, as estratégias convergem sobre padrões de comportamento que funcionam (escola do aprendizado). A formação da estratégia foi vista como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política (escola do poder). A influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica também foi alvo de estudo (escola da cultura). Ainda, a criação da estratégia foi estudada tendo como base a reação da empresa ao contexto e às pressões do ambiente externo (escola do ambiente). A escola da configuração, por sua vez, integra aspectos de todas as outras escolas, o que destaca a importância de



todas estas abordagens já realizadas quanto ao estudo da estratégia (MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL, 2010).

Denota-se que os primeiros estudos da estratégia, com as escolas da concepção e do posicionamento, utilizam um processo linear, o que pode se justificar pelo fato de, antes mesmo da descoberta de Gutemberg, a humanidade ter sido acostumada a utilizar a linguagem escrita, assim acostumando a mente a processar o mundo e as coisas de modo descritivo e linear. Neste sentido que Hamel e Prahalad (1995, p. 325) afirmam que “a estratégia está passando uma crise de credibilidade”, segundo os autores, em muitas empresas a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental, pontuado por investimentos “estratégicos” heroicos e normalmente mal concebido, o que representa um risco para a desvalorização da estratégia, que deixa muitas empresas desorientadas em um mundo de mudanças constantes.

Porém, no atual império visual em que o mundo das organizações está inserido, abriu-se a possibilidade de exercitar melhor o lado direito do cérebro, o lado criativo, muitas vezes tolhido pelas regras organizacionais (AMOROSO, 2002, HAMEL e PRAHALAD, 1995, MINTZBERG, 2004).

Deste modo, hoje se reconhece que um processo de estratégia envolve além de análise de dados, também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos (MINTZBERG, 2004).

Intimamente ligado à estratégia, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta organizacional que merece destaque. Uma vez que o processo de Planejamento Estratégico visa englobar toda a organização, ele se relaciona com todos os níveis hierárquicos da mesma, além de se envolver com outros fatores organizacionais, influenciando e sendo influenciado por eles (BOSSIDY e CHARAN, 2002; HREBINIACK, 2006; MINTZBERG, 2003), e desta forma enfrentando determinadas limitações que prejudicam o seu funcionamento, o tornando alvo de uma série de críticas.

A rigidez do processo, a lógica e a linearidade com que ele é desenvolvido, algumas vezes sendo tão formal a ponto de ficar isolado e sem a intercomplementariedade, sendo complexo e intrincado demais em sua formação, é uma das principais críticas em relação ao processo de planejamento estratégico, que com o passar dos anos vem se acentuando (MINTZBERG, 2004).

Mintzberg (2004) afirma que o “Planejamento Estratégico” não funcionou, pois a forma (a “racionalidade” do planejamento) não está de acordo com a função (as necessidades de geração de estratégia), uma vez que o processo da estratégia requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. Mintzberg (2004, p.326) afirma que “várias décadas de experiência com o Planejamento Estratégico nos ensinaram sobre a necessidade de afrouxar o processo de formação de estratégia em vez de tentar lacrá-lo através de formalização arbitrária”.

Neste sentido que Clegg, Carter, Kornberger (2004) e Mintzberg (2004) destacam determinadas características do Planejamento Estratégico, como verdadeiras falácias do processo, entre elas: falácia da predeterminação; falácia do desligamento; falácia da formalização; disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros possíveis e imprevisíveis; disparidade entre o planejamento e a implementação; disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; disparidade entre os meios e os fins; disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); disparidade entre a ordem e a desordem.

Outro ponto que merece destaque no processo da estratégia, é fato dos gerentes estarem envolvidos em uma série de atividades além do planejamento de estratégias para a organização, o que faz com que esta parte da sua função muitas vezes acabe ficando de lado. As pressões do ambiente gerencial não encorajam o desenvolvimento de profissionais que gerem estratégias reflexivas, mas



sim manipuladores de informação adaptativos e que preferem situações vivas e concretas (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, 2004, 2010).

Através do estudo das críticas endereçadas ao processo do planejamento estratégico e as limitações que ele enfrenta na “vida real” das organizações, denota-se a necessidade de novos estudos na área que auxiliem as organizações a desenvolverem e implantarem suas estratégias em tempo hábil.

Para tanto, autores vêm tratando da necessidade de desenvolver o “pensamento estratégico” nas organizações, sendo o desafio organizacional fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico.

Na medida em que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, devido a uma conjunção de fatores externos e internos a elas, surge um revigorar constante em busca do seu fortalecimento, o que faz com que o esforço de pensar estrategicamente passe a ser monitorado pela nova competência organizacional de sistematicamente pensar estrategicamente (AMOROSO, 2002; COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003; GOLDMAN, 2012; HAMEL E PRAHALAD, 1995; HERACLEOUS, 1998; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 2004; WILSON, 1994).

Contudo, com a evolução no modo de pensar e conceber estratégias, hoje tem-se que as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico e este é enraizado em toda a organização, tornando-se assim fonte de vantagem competitiva (MAXWEL, 2010).

2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de bastante debatido, desde a década de 90, há ainda uma falta de compreensão teórica sobre “pensamento estratégico”, inclusive o comparando a termos como “planejamento estratégico” e “gestão estratégica” (GOLDMAN, 2012).

Durante décadas as empresas utilizaram intensivamente o Planejamento Estratégico, e com essa demanda a ferramenta acabou se tornando sinônimo de estratégia, e apresentando uma série de falhas ao longo dos seus anos de uso.

No entanto, a partir da década de 90, o paradigma no campo da estratégia mudou para a fase do pensamento estratégico (HERACLEOUS, 1998). Porém, como a terminologia na área de estratégia sempre foi controversa, com diferentes escritores usando os termos de planejamento estratégico, estratégia e gestão estratégica de diferentes maneiras, com a introdução do termo “pensamento estratégico” não foi diferente, o que criou um forte debate na literatura de estratégia sobre o que realmente o constitui (O'SHANNASSY, 1999).

Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Segundo Goldman (2012) há uma falta de compreensão teórica sobre “pensamento estratégico”, inclusive o comparando a termos como “planejamento estratégico” e “gestão estratégica”. No entanto, alguns autores estabelecem definições.

Para Zabriskie e Huellmantel (1991), o pensamento estratégico ocorre quando os indivíduos traçam claramente a visão sobre a organização e refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa. Segundo os autores, os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e, como vão chegar, isto é, o pensamento estratégico é o prelúdio para o desenvolvimento do futuro de uma organização.



De acordo com Wilson (1994), o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento mental sobre a operacionalidade de planos a serem estruturados.

Para Heracelous (1998), o pensamento estratégico tem a finalidade de gerar novas estratégias, devido suas características de processo sintético, divergente e criativo.

Para Lawrence (1999), em geral, pode-se argumentar que o pensamento estratégico envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação, bem como desafiadoras hipóteses existentes e alternativas de ação.

Segundo Amoroso (2002, p.45), o “pensamento estratégico é uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição”, indo além da estratégia.

De acordo com Salazar (2003), o pensamento estratégico é uma base que, quanto melhor trabalhada e depurada, permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução, além de evitar que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa.

Belmiro (2003, p. 295) assim define o pensamento estratégico:

[...]tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Ele cria a oportunidade de respostas para as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para os autores, o pensamento estratégico ocorre quando uma pessoa contempla o futuro de uma organização, tendo em consideração as suas variáveis ambientais e de competência.

Neste mesmo sentido, Goldman (2009, p. 406) assim define o termo:

O pensamento estratégico é a atividade do indivíduo de pensar nos benefícios das organizações. O seu objetivo é descobrir estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente. Pensar estrategicamente não é o mesmo que preparar um plano estratégico, com uso de táticas e detalhes para atingir metas e objetivos. O pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos fundamentais que focalizam a direção futura de uma organização com base no ambiente, antecipando suas condições.

Para Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), o objetivo do pensamento estratégico é garantir a sobrevivência da organização em um mercado competitivo. Para isto ocorrer, há uma necessidade de eficiente tomada de decisão, estratégica que oriente a organização na direção apropriada. Segundo os autores, os pensadores estratégicos e tomadores de decisão precisam ser capazes de se adaptar a mudança para atenderem às demandas do mercado (valores associados com a visão), enquanto também motivam e incentivam os funcionários a se comprometerem com as mudanças de trabalho que objetivam a nova visão (valores operacionais).

De acordo com Duarte e Santos (2011) pensar estrategicamente significa buscar a valorização das pessoas como uma forma de ajudar a organização a ganhar uma vantagem autossustentada ou mantê-la em relação aos concorrentes que disputam no mercado; implica em constituir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional. Para as autoras, ao estabelecer um caminho para os próximos anos, as organizações devem definir estratégias que sejam capazes de mobilizar e dinamizar



os talentos e as competências necessárias para se concretizarem elementos de integração e de sinergia, agindo como um fio condutor da ação organizacional para garantir, em curto prazo, lucratividade empresarial. Gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as necessidades, deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso.

No entanto, para que possa ser considerado efetivo, Belmiro (2003) acredita que o pensamento estratégico precisa ser compartilhado com muitos indivíduos, no qual um caminho de ação pode ser independentemente coordenado através da organização. Para o autor, a primeira e mais importante tarefa do pensamento estratégico é disponibilizar uma teoria de incerteza e mudança constante do mundo para ser abordada, e não uma teoria em que o trabalho possa ser determinado pelo exame de certos critérios. Esta teoria deve ser testada e também deve disponibilizar as questões corretas e as informações necessárias para a próxima interação da teoria original ou para uma nova teoria que venha a substituí-la. Uma vez que a teoria esteja claramente articulada, ela coexiste com a estratégia e o pensamento estratégico, sendo ela usada para gerar respostas para as atividades diárias de trabalho.

Da mesma forma, Abraham (2005) afirma que a organização só conseguirá colher os imensos benefícios de pensamento estratégico se todos na organização estiverem o exercendo de forma contínua. Para tanto, Tavakoli e Lawton (2005) acreditam na rápida captura e disseminação do conhecimento em todos os níveis organizacionais, para que o pensamento estratégico possa se desenvolver na empresa como um todo.

Para Lavarda (2009), o pensamento estratégico é a arte de pensar estrategicamente as ações, soluções, formas - individual ou coletivamente - para a melhoria organizacional. Contudo, para que tenha resultados positivos é preciso primeiro ser claro sobre o objetivo do negócio, ou seja, entender qual o negócio da empresa, qual o seu propósito, conhecer os seus produtos ou serviços e o mercado em que é orientado. Em suma, o pensamento estratégico ocorre quando a empresa mantém seu objetivo, pensa em longo prazo, e seleciona o que é importante do que é ruído, e age de acordo com isso.

Também para Maxwell (2010), as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico, e este é enraizado em toda a organização, tornando-se assim fonte de vantagem competitiva.

Goldman (2012), da mesma forma, defende que ao mesmo tempo em que a abertura na parte superior é reconhecida é também necessário desenvolver a capacidade de pensamento estratégico das pessoas em níveis mais profundos das organizações. A natureza dos ambientes de trabalho de hoje exige que as pessoas ao interpretarem informações complexas desenvolvam estratégias que melhorem os processos e rotinas organizacionais.

Neste sentido, diferente de falar sobre planejar, que envolve análise, metas, etapas e sua formalização, assim como a articulação das suas consequências; o pensamento estratégico é síntese, envolvendo intuição e criatividade, resultado em uma perspectiva integrada, uma visão não muito articulada de direção, que deve estar livre para surgir a qualquer momento e em qualquer parte da organização (BELMIRO, 2003).

Para Heracleous (1998), Liedtka (1998), Lawrence (1999) e Mintzberg (2004), o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia.

Na visão de Heracleous (1998), o pensamento estratégico e o planejamento estratégico estão interligados em um processo dialético, no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica, sendo que cada um por si sozinho não é suficiente. Para o autor, os processos não são importantes em si mesmos, mas sim como meios de incentivo ao conjunto de mente criativa e analítica, ou seja, ser criativo e depois ver as implicações do mundo real, e ser sintético, mas também analítico.



O planejamento estratégico não pode produzir as estratégias porque ele é pragmático e formalizado, se caracteriza como um processo analítico, e por isso deve acontecer após as estratégias terem sido decididas, descobertas ou simplesmente emergidas (HERACLEOUS, 1998).

Apoiando esta perspectiva, Liedtka (1998a) apresenta uma visão ampliada da tomada de decisão estratégica, incorporando o pensamento estratégico e a programação estratégica (planejamento) como atividades relacionadas, em um processo contínuo de criar e interromper o alinhamento entre uma organização e seu futuro.

Embora a literatura deixe a impressão de que essas duas abordagens da estratégia – planejamento e pensamento – sejam incompatíveis uma com a outra, Lawrence (1999) destaca que para muitos dos principais teóricos e praticantes da estratégia, ambos são necessários em qualquer processo de estratégia. O autor justifica que na medida em que pensar no futuro pode ser importante, não há dúvida de que os processos também precisam ser colocados em prática para permitir aos gestores atenderem a questões estratégicas no meio das crises do dia a dia. Portanto, não se pode simplesmente abandonar toda a atenção para o processo do planejamento estratégico; afinal, a criatividade de estratégias emergentes inovadoras, providas do pensamento estratégico, ainda precisa ser operacionalizada através do pensamento convergente e analítico do planejamento estratégico. Assim, ao mesmo tempo em que o planejamento é vital, ele não pode, por si só, produzir estratégias únicas que vão desafiar as fronteiras industriais e redefinir as indústrias, a menos que estimule a criatividade, como é o caso da utilização de cenários alternativos para o futuro (LAWRENCE, 1999).

Com isso, Lawrence (1999) quer esclarecer que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico se adéquam um ao outro, sendo este o principal desafio das organizações: transformar o atual processo de planejamento em uma maneira que incorpore, em vez de minar, o pensamento estratégico.

Do mesmo modo, Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o planejamento estratégico só pode ter lugar depois de o pensamento estratégico acontecer. Fairholm e Card (2009) seguem esta mesma linha de raciocínio, considerando que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico se integram e se informam mutuamente. Para os autores, a união do pensamento estratégico com o planejamento significa a união da alma com o corpo da organização. Segundo os autores, desenvolver o pensamento estratégico é essencialmente a única competência exclusiva de liderança baseada mais sobre a filosofia organizacional do que no tecnicismo organizacional.

2.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Muito já se discutiu sobre a liderança, e suas implicações nas organizações e na literatura administrativa. Esse fenômeno pode ser entendido da mesma forma que a beleza, segundo Bennis (1996), ou seja, algo difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Hamel (2000) profere que há liderança quando uma criança de doze anos funda um grupo ambientalista e acaba atraindo vinte e cinco mil membros; quando uma mulher afro-americana se recusa a sentar-se no banco de trás do ônibus; ou quando um poeta tcheco se ergue contra o autoritarismo.

Entretanto, as teorias da liderança, conforme Vergara (2000), são:

- Teoria dos traços de personalidade: remete ao fato de que a liderança é nata, ou seja, ela exerceria influência sobre os indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa. Essa foi uma teoria que não se sustentou por muito tempo.



- Teoria dos estilos de liderança: segunda essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático, que busca a participação de todos; e o *laissez-faire* conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.
- Teoria contingencial: esta desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes, sem falar dos liderados. Além disso, considera o cenário onde as coisas acontecem influenciador do fenômeno da liderança.

Drucker (2001) discorda completamente da teoria dos traços de personalidade, ao defender que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”. Para o autor ninguém nasce líder, ou seja, esta não é uma característica nata e pode ser desenvolvida com o tempo.

Para explicar o fenômeno da liderança, Ulrich (2001), que a considera ao mesmo tempo complexa e simples, faz uma analogia entre ela e o computador. Segundo o autor, o computador parece simples para quem o usa ao digitar um texto, mas na verdade, interiormente, ele se constitui em um sistema muito complexo que poucas pessoas conhecem. Assim como a liderança, que por sua vez possui a mesma complexidade paradoxal, pois ela se constitui em uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, requer aprender e desaprender, se baseia em valores e é avaliada pelo comportamento.

Contudo, a única definição de líder é aquela em que uma pessoa possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois “popularidade não é liderança, resultados sim” (DRUCKER, 2001, p. 12).

Partindo da lógica de Drucker (2001), onde o líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, vale lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Conforme Covey (2000), há pessoas que a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidas por coação, ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiam. Enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Assim percebe-se a existência de uma diferença significativa entre gerência e liderança. Uma vez que a liderança está voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certas as coisas. Os gerentes e executivos tendem a operar segundo paradigmas ou formas de pensamento já existentes, somente os líderes são capazes de trazer à tona antigos paradigmas e desafiá-los, questionando se ainda vale a pena se utilizar deles (DRUCKER, 2001).

A posição hierárquica certamente afeta o poder ou a influência, mas existe muito poder além da hierarquia. Os gerentes de nível médio, por exemplo, frequentemente têm influência muito maior que a posição deles na empresa poderia sugerir. Em geral, as pessoas que se encontram exatamente no mesmo nível hierárquico no organograma possuem diferentes níveis de influência (HREBINIAK, 2006).

Hamel (2000) destaca a importância do seguidor, ao defini-los como a válvula da mudança, defendendo que sistemas sociais não mudam a partir do topo, a não ser que estejam à beira de um colapso. Para o autor, o topo das organizações é onde geralmente se encontram as pessoas com menos diversidade genética, e com maior patrimônio emocional, que tendem a investir no passado e a venerar a história. Como são essas pessoas que estão no topo, são elas que detêm o monopólio da definição estratégica e do mapeamento da trajetória corporativa, por isso há tão pouca inovação no conceito de negócios. Por isso a importância do compartilhamento de informações com os seguidores, e a busca em tornar eles também grandes líderes.



Segundo Cardwell e Tichy (2003), as empresas que visarem à construção de novos líderes, através do fomento de um intercâmbio de conhecimentos, são as empresas que sobreviverão com sucesso no atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações.

O mesmo ocorre coma disseminação do pensamento estratégico em todos os níveis de uma organização. De acordo com Zabriskie e Huellmantell (1991), Bonn (2001), Amoroso (2002), Amitabh e Sahay (2008), Fairholm e Card (2009), Goldman, Cahil e Pessanha Filho (2009), Fulwider (2010), Goldman e Casey (2010) e Mintzberg (2010), a presença de uma liderança responsável, de líderes que sejam capazes de incentivar seus funcionários a pensarem estrategicamente, consiste em um dos principais fatores que quando presente na organização auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico nos demais níveis organizacionais. De acordo com Mintzberg (2010), um líder pode colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do pensamento estratégico.

Zabriskie e Huellmantel (1991) afirmam que a necessidade de um pensamento estratégico começa com a premissa de que as organizações, tanto com quanto sem fins lucrativos, precisam de liderança, precisam contar com líderes estratégicos que conduzam de forma inteligente, que tenham um plano mental de onde eles querem ir, e como eles vão chegar lá. Assim sendo, para incentivarem o desenvolvimento do pensamento estratégico. Os autores acreditam que os líderes precisam crescer e agregar ao espectro de sua liderança conhecimentos, talentos e habilidades à medida que progridem até a escada corporativa, ou seja, os líderes operacionais podem crescer e transformarem-se em líderes estratégicos. Porém, os autores destacam que as organizações precisam destes dois tipos de líderes, os quais possuem uma grande diferença, uma vez que tarefas operacionais podem ser delegadas, enquanto tarefas estratégicas não podem.

Dentre as características de um líder que fomenta o desenvolvimento do pensamento estratégico em seus colaboradores, Bonn (2001) destaca o reconhecimento por parte deste líder aos seus subordinados. Neste mesmo sentido, Amitabh e Sahay (2008) afirmam que o desenvolvimento de novas lideranças pode ser a melhor forma de desenvolver pensadores estratégicos na organização.

Segundo Amoroso (2002), a liderança responsável consiste na competência dos líderes em decodificar a visão e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-las com tendências e padrões de comportamento do mercado; entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio, a fim de encontrarem uma direção e um ritmo de trabalho bem definidos.

Ainda, Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009) salientam que para ser positivo para o pensamento estratégico, o principal líder da organização deve usar seu tempo somente com atividades ligadas ao pensamento estratégico.

Fulwider (2010) destaca ainda mais a importância do líder como disseminador do pensamento estratégico, quando afirmam que a equipe inteira de uma organização, e mais suas partes interessadas, podem pensar estrategicamente mesmo quando os indivíduos não possuem as competências necessárias, como a criatividade, uma vez que os líderes podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos.

Bonn (2001) destacam que a valorização dos funcionários por parte dos seus líderes auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico destes. Do mesmo modo, Goldman e Casey (2010) afirmam que o líder precisa compreender-se como um pensador estratégico e ajudar os outros a entenderem quais seus hábitos e práticas que se relacionam com o pensamento estratégico. Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009) defendem que o líder deve agir como um orientador, que auxilie novas lideranças a desenvolverem habilidades relacionadas ao pensamento estratégico, já nos primeiros anos de suas carreiras.

Em consonância, Fairholm e Card (2009) defendem que o desenvolvimento do pensamento estratégico se mostra sob a responsabilidade dos principais líderes da organização, os diretores, que



acabam promovendo nos seus funcionários alguns dos seus atributos, os ajudando através do seu próprio pensamento estratégico e de eventos de aprendizagem que realizam.

Contudo, são os líderes com capacidade de pensamento estratégico desenvolvida que melhor servem para criar ambiente que fomenta o pensamento estratégico nos demais membros de suas organizações, geralmente, devido ao fato de estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia e garantirem o envolvimento dos demais membros organizacionais no processo da estratégia global da empresa (MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, realizado através do método indutivo, abordagem de pesquisa qualitativa descritiva e estudo de caso.

O sujeito de pesquisa, escolhido intencionalmente para a realização do presente artigo, trata-se da Empresa Le Monde Citroen, devido à relevância do Grupo Le Monde no mercado em que atua, sendo uma das principais concessionárias Citroën do país, contando com aproximadamente 5% do mercado de carros de Santa Catarina, uma marca expressiva, uma vez que nacionalmente a Citroën detém 2,5 % deste mercado. O faturamento do Grupo Le Monde em 2013 fechou com um total em torno de R\$362.900.000,00. Também vale destacar que a Concessionária Le Monde Citroën recebe anualmente prêmios concedidos pelo Banco da Montadora em função de seu volume de vendas e de financiamentos, além de já ter recebido uma série de outras premiações mundiais, como o *Citroën Awards*, em 2012 e 2013, prêmio concedido pela Citroën mundial onde elege as melhores Concessionárias do Mundo; o *Citroën Totalité*, em 2013, 2012, 2010 e 2011, o qual se refere aos Melhores Pós-Vendas Citroën do Brasil; o *Citroën PAC*, em 2013, 2011 e 2012, que premia as melhores concessionárias Citroën do Brasil no desempenho em Vendas; e anualmente, desde o início das operações, o Grupo Le Monde recebe prêmio de *Melhor Market Share*, participação de mercado em vendas em relação ao total de veículos comercializados. Ademais, devido à oportunidade da pesquisadora ter acesso às diversas fontes de informação e eventos que contribuíram para a realização do estudo.

O universo da organização em estudo conta com 305 funcionários, distribuídos nas oito lojas da empresa, concentradas no Estado de Santa Catarina. Dessa forma, foram intencionalmente escolhidos os sujeitos da pesquisa de acordo com os objetivos da mesma.

Foi entrevistada toda a coalizão dominante da empresa Le Monde, uma vez que estes possuíam acesso a todas as informações relevantes para este estudo, e devido ao pensamento estratégico destes profissionais. A coalizão dominante da empresa é representada por três Diretores – geral, administrativo e comercial – e dois Conselheiros da organização, que não atuam mais no dia a dia da mesma, mas auxiliam no processo de decisão estratégica.

Em nível gerencial foi entrevistada a Gerente Geral da organização, e gerentes de todas as oito lojas do Grupo. Cada loja possui um gerente de vendas e um gerente de pós-vendas, totalizando assim 14 gerentes atuantes nos pontos de venda. Destes, todos os gerentes de vendas, de todas as lojas, foram entrevistados; e também foram selecionados três gerentes de pós-vendas, devido ao longo tempo de empresa que possuem e também devido à relevância destes profissionais para a organização. Dessa forma, pode-se afirmar que foi entrevistado 80% do corpo gerencial da Le Monde, possibilitando assim a captação da visão de praticamente toda a gerência sobre os elementos em estudo.



Não obstante, no intuito de melhor atender ao objetivo desta pesquisa, buscou-se a percepção de profissionais de diferentes níveis hierárquicos sobre os fatores em estudo, e não somente uma visão *top down* do processo de gestão. Por isso, também foram entrevistados representantes da base organizacional com mais tempo de empresa e com diferentes cargos: a psicóloga da empresa, uma atendente da área de vendas, uma atendente da área de pós-vendas e um mecânico.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas pessoalmente com os entrevistados, no período de abril a junho de 2014, seguindo um roteiro preestabelecido pela pesquisadora, com 25 questões, o qual foi baseado no estudo teórico realizado.

A pesquisa também contou com pesquisa documental e observação sistemática.

A análise de conteúdo dos dados foi realizada de forma qualitativa devido à natureza dos dados que foram coletados e com base nos pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O CASO: LE MONDE CITROËN

A empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda., caso deste estudo, caracteriza-se como uma empresa privada e familiar, com fins lucrativos. A Le Monde consiste em uma concessionária de automóveis, que nasceu em 2001, com a função de consolidar a marca Citroën no estado de Santa Catarina.

No sul do país, especificamente no estado de Santa Catarina, a marca Citroën veio a fazer parte da realidade do mercado automobilístico local através do Sr. Nelson Fächter Filho, que no final do ano 2000, após contato com representantes da Citroën do Brasil em São Paulo, solicitou à marca francesa que estudasse o dossiê empresarial da família, almejando com isto a configuração de um contrato de representação comercial em Santa Catarina, estado que até aqueles dias ainda não contava com nenhum representante oficial da marca.

Desta forma, foi fundada a Le Monde, pela família Fächter, em julho de 2001, na cidade de Blumenau, e rapidamente a empresa conquistou uma importante fatia de mercado automobilístico do estado, através da definição clara do seu consumidor, e de uma estratégia de administração onde a imagem da marca, o marketing ampliado e a agressividade em vendas foram os traços mais marcantes.

Vale destacar que o estado de Santa Catarina não só não dispunha de concessionárias autorizadas Citroën, como também era rara a presença de um carro da marca em solo catarinense, sendo motivo de curiosidade quando da circulação de um destes no trânsito local. O próprio mercado automotivo regional tratava com verdadeiro desdém a existência da marca e não reconhecia nela a capacidade de gerar um volume de vendas atrativo. Todavia, a perspectiva de lançamento de produtos novos, bem como a proposta da montadora francesa, fez com que a família Fächter acreditasse e construísse a concessionária Le Monde no Estado, para representar a Citroën.

Dessa forma, a Le Monde iniciou em Blumenau com o Sr. Nelson Fächter, sua esposa, a Sra. Dorotéia Fächter, e seus três filhos – Nelson, Fernando e Rodrigo - no comando e formação da empresa, e mais 13 funcionários. Hoje, o Sr. Nelson Fächter e a Sra. Dorotéia deixaram seus cargos na empresa, mas continuam atuando como Conselheiros da mesma, de maneira informal, participando das principais tomadas de decisão, e os três filhos do casal assumiram a sociedade e a diretoria da organização, da seguinte forma:

- Sr. Nelson Fächter Filho: diretor geral

- Sr. Fernando Füchter: diretor comercial
- Sr. Rodrigo Füchter: diretor administrativo

Sendo assim, as principais lideranças da organização são representadas pelos três irmãos, diretores e sócios-proprietários do negócio.

Com o passar dos anos, a empresa foi se profissionalizando cada vez mais, e hoje conta com um corpo de 305 funcionários, que não pertencem à família. Além da diretoria já citada, em sua estrutura a empresa tem uma Gerente Geral e um Centro Administrativo de 28 funcionários, responsável por prestar suporte a todas as lojas do grupo. Porém, as principais decisões da empresa sempre precisam passar pelo aval da diretoria.

4.2 A LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTUDO DE CASO

De acordo com a definição de líder de Drucker (2001), sendo líder aquele que exerce influência sobre outras pessoas, na empresa em estudo foi possível identificar facilmente que as principais lideranças estão representadas nas figuras dos três irmãos diretores e sócios-proprietários da organização, com destaque para o irmão mais velho, Diretor Geral, o qual fundou a organização junto com o pai e é visivelmente admirado pelos seus funcionários, não apenas em função do cargo que ocupa.

Identificados os líderes da organização, foi possível realizar algumas inferências quanto ao papel desta liderança no desenvolvimento do pensamento estratégico em todos os demais funcionários, à luz do estudado teoricamente.

Foi possível identificar na organização a presença de uma liderança responsável que fomenta o desenvolvimento do pensamento estratégico nos seus funcionários, a começar pela capacidade de seus líderes em decodificarem a visão e os propósitos da organização aos seus funcionários, de forma a influenciá-los. Na Le Monde, apesar da construção das estratégias se concentrarem na Diretoria, os demais líderes e funcionários são “entusiasmados” e tem uma direção e ritmo de trabalho bem definido. Conforme o Diretor Geral da empresa: *“nas reuniões com as outras lideranças da empresa - os gerentes - que são bimestrais, e em alguns encontros pontuais, a gente sempre na primeira hora do encontro trata de nossas estratégias e metas, da direção que vamos seguir”*. Desse modo, o estudo de caso vai ao encontro do proposto por Amoroso (2002), segundo o qual a liderança responsável, capaz de influenciar os demais membros de uma organização, consiste na competência dos líderes em decodificar a visão e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-las com tendências e padrões de comportamento do mercado.

A empresa também corrobora com Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009), os quais salientam que para ser positivo para o pensamento estratégico, o principal líder da organização deve usar seu tempo somente com atividades ligadas ao pensamento estratégico, o que acontece na Le Monde, onde o Diretor Geral não possui funções operacionais.

Dentre as características de um líder que fomenta o desenvolvimento do pensamento estratégico em seus colaboradores, Bonn (2001) destaca o reconhecimento por parte deste líder aos seus subordinados. Neste mesmo sentido, Amitabh e Sahay (2008) afirmam que o desenvolvimento de novas lideranças pode ser a melhor forma de desenvolver pensadores estratégicos na organização.

Assim sendo, para incentivarem o desenvolvimento do pensamento estratégico, Zabriskie e Huellmantel (1991) acreditam que os líderes precisam crescer e agregar ao espectro de sua liderança conhecimentos, talentos e habilidades à medida que progridem até a escada corporativa, ou seja, os



líderes operacionais podem crescer e transformarem-se em líderes estratégicos. Porém, os autores destacam que as organizações precisam destes dois tipos de líderes, os quais possuem uma grande diferença, uma vez que tarefas operacionais podem ser delegadas, enquanto tarefas estratégicas não podem.

O estudo de caso vai ao encontro destes autores - Zabriskie e Huellmantel (1991), Bonn (2001), Amitabh e Sahay (2008) – uma vez que possui estes dois tipos de liderança, a estratégica, representada pelos Diretores, e a mais operacional, representada pelos gerentes de pontos de venda. Também coincide com a teoria ao passo que os líderes da organização são formados dentro da própria organização, ou seja, a grande maioria dos gerentes se formou gestor dentro da organização, começou atuando em outros cargos, tendo a oportunidade de crescimento. Como colocou o Diretor Geral da empresa:

Temos premiações e Convenções anuais que fazemos especialmente para nossos funcionários, valorizamos muito eles. Tem muita gente aqui que já trocou de função; para todas as funções o recrutamento sempre é feito primeiro dentro do nosso grupo, segundo momento é que vamos ao banco de currículo ou indicação, e temos muita gente que vem pra cá indicado por outro colaborador. Não somos uma empresa com muitos níveis hierárquicos, mas as pessoas têm aqui oportunidade de crescer.

O Conselheiro da organização destacou a dificuldade em criar gestores com vista nas características de um pensador estratégico:

Geralmente é uma dificuldade criar, formar gerentes que pensem estrategicamente, não está muito fácil, porque nós formamos mais em cima da própria atividade de vendas, se eles tiverem um pouco mais de conhecimento em administração a gente sempre vê e então vem a valorização. A gente valoriza as pessoas porque todos os gerentes eram funcionários nossos, em outro cargo, e a gente vai formando as pessoas dentro do próprio ambiente e isso motiva eles. A gente tem um plano de formação muito boa com a Montadora (Citroën), ela também exige um corpo técnico e com isso facilita para nós também as pessoas se formam aqui.

Neste sentido que Goldman e Casey (2010) afirmam que o líder precisa compreender -se como um pensador estratégico e ajudar os outros a entenderem quais seus hábitos e práticas que se relacionam com o pensamento estratégico. Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009) defendem que o líder deve agir como um orientador, que auxilie novas lideranças a desenvolverem habilidades relacionadas ao pensamento estratégico, já nos primeiros anos de suas carreiras, característica esta presente na empresa em estudo, onde os funcionários têm a possibilidade de desenvolverem-se e tornarem-se líderes, contando até mesmo com cursos de gestão, oferecidos pela empresa, para que desenvolvam a capacidade de liderar.

Junto a isso, assim como Bonn (2001), Goldman e Casey (2010) destacam que a valorização dos funcionários por parte dos seus líderes auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico destes. A Conselheira da organização falou a respeito:

Eu acredito que todos se sentem bem e valorizados aqui na empresa porque durante o tempo que eu trabalhava aqui, e hoje a psicóloga que faz isso, e eu também quando visito as lojas esporadicamente, sempre falo isso: “ficas na Le Monde enquanto ela faz bem pra ti e tu fazes bem para ela porque se tu não gostas do que fazes, sai, primeiro porque tu vais adoecer e depois tu estas ocupando uma função, um cargo, que outra pessoa poderia estar ocupando mais feliz”. Então, trabalhamos muito essa questão da satisfação, de quando acordar estar feliz que está vindo para o seu trabalho, que bom que vai se encontrar com aquelas pessoas, e quando o pensamento não for mais esse, sai. Eu sempre trabalhei isso, a gente conversa muito sobre isso.



O Diretor Comercial também falou sobre a valorização dos funcionários da empresa: -“*acredito que todos se sentem valorizados, sabem que tem oportunidades dentro da empresa para crescer, pois quase todos os gerentes já ocuparam outros cargos*”. Da mesma forma, o Diretor Administrativo colocou: -“*eu acredito que todos se sentem valorizados sim, mas com uma visão minha e da gente aqui de cima, pelo que a gente visualiza, até onde conseguimos visualizar a gente acredita que sim*”.

Desta forma, para saber como de fato os funcionários se sentem, os gerentes de ponto de venda entrevistados foram questionados se sentiam valorizados dentro da organização, e cem por cento dos entrevistados responderam positivamente, conforme alguns relatos: -“*me sinto valorizado, motivado, eu gosto do que faço, eu tenho uma história aqui*”; -“*...às vezes temos reconhecimentos diários, através de agradecimentos, de incentivos, de premiações, como troféus, bônus, viagens, de prêmios em equipamentos e muitos outros*”; -“*justamente por causa da minha ascensão para gerente, que eu nem foquei nisso quando eu entrei na empresa, e eles me viram e me tornaram o que sou hoje, isso é muito bacana na empresa e faz eu me sentir muito valorizado*”. No entanto, os gerentes de pontos de venda gostariam de ter maior *feedback* sobre suas gestões, como colocou um dos entrevistados: -“*acredito que falta um pouco de feedback sobre nossa gestão, acho que todos gestores sentem a falta dele, porque a gente não sabe no que está errando e no que está acertando, por mais que tenhamos treinamentos e algumas dicas*”. Vale também destacar outro entrevistado que falou sobre o assunto:

Eu me sinto muito valorizado aqui, mas há um parêntese para isso porque eu sinto muita falta de *feedback*, de saber se eu estou no caminho certo, de ter uma conversa direcionada para a minha gestão, para o meu lado profissional. A Le Monde é uma empresa que talvez não tenha tanto essa questão de *feedback* e eu gostaria muito de ter essa conversa direcionada. A gente até tem a análise de desempenho individual, é feito uma análise com cada colaborador e eu recebo essa informação, mas não sentam comigo individualmente para dizer o que a minha equipe disse de mim, de que forma podemos trabalhar, às vezes eu tenho sensações que talvez não é aquilo que a minha equipe pensa, mas eu tenho aquilo para mim porque ninguém conversou comigo até então sobre aquilo.

Da mesma forma, os gerentes de ponto de venda foram questionados se eles valorizavam seus funcionários, e novamente todos afirmaram que sim, e acreditam que suas histórias de crescimento dentro da organização servem para incentivar suas equipes: -“*eu tento muito valorizar eles, passo bastante da minha história aqui dentro para eles se motivarem*”; -“*valorizo minha equipe conversando direto com eles, através do diálogo, dando treinamento, com os feedbacks, e também dou bastante liberdade para eles se exporem e falarem*”.

Denota-se que do mesmo modo, a base da organização se sente valorizada por seus gerentes e também pela Diretoria, como colocaram os entrevistados representantes deste nível hierárquico: -“*me sinto valorizado, tenho feedbacks, fico sabendo muito sobre a empresa nas Convenções e em conversas com minha gerente*”; -“*a gerente conversa muito comigo sobre o que está bom e o que não está, e eu acho isso ótimo*”; -“*eu me sinto valorizado porque eles fazem um monte de curso para a gente, e investem um monte nisso*”.

A Gerente Geral colocou sobre esta questão das lideranças da empresa em nível gerencial e a valorização dos funcionários:

Acredito que todos na empresa são muito valorizados, primeiro pelas oportunidades de crescimento para quem quer. Tem também essa parte do respeito, cuidado com o uniforme, com o ambiente de trabalho, os equipamentos de proteção individual, parecem bobagem, mas para gente é uma coisa obrigatória, embora no nosso segmento isso não seja comum. O ambiente de trabalho para os nossos consultores de venda, a estrutura imobiliária, o investimento que fizemos nisso, o esforço que a gente faz com nossos gerentes para que mantenham as suas equipes sempre informadas das ações da empresa, conscientes dos



resultados, quando positivos para comemorar, quando não tão positivo para chamar; eu imagino que as pessoas se motivem e se estimulem por isso. Não temos plano de cargos e salários formalizado, mas temos a determinação de níveis e classes de acordo com as funções, e temos também o nosso critério de aumentos ou promoções, ele é muito mais com base no resultado que a pessoa deu, puro e simples, do que ao tempo de empresa ou algum certificado que ela obtenha.

Contudo, na Le Monde, tal como afirmam Fairholm e Card (2009), o desenvolvimento do pensamento estratégico se mostra sob a responsabilidade dos principais líderes da organização, os Diretores, que acabam promovendo nos seus funcionários alguns dos seus atributos, os ajudando através do seu próprio pensamento estratégico e de eventos de aprendizagem que realizam. Fato este que é reconhecido pelos membros da organização, uma vez que quando foram questionados sobre a presença do pensamento estratégico na organização, os entrevistados de todos os níveis hierárquicos afirmaram os verem presentes na Diretoria da mesma.

De acordo com os Diretores entrevistados, o pensamento estratégico se encontra em nível de Diretoria, e em algumas pessoas chaves em nível gerencial, e na base da organização é praticamente inexistente. De acordo com o Diretor Geral não compete à organização exigir um pensamento estratégico aos cargos que não tem a capacidade de visão que a Diretoria tem:

Temos alguns gerentes que pensam estrategicamente, muito poucos, mas temos um corpo de colaboradores interessantes. Temos pessoas que se empolgam mais, nós recebemos muitas sugestões, mas não vou te dizer que são coisas que mudam a nossa vida, a nossa estratégia, são coisas muito ligadas a operação, a visão. Não podemos cobrar deles uma estatura que eles não têm preparação para enxergar, mas, por exemplo, questões como mudanças nas lojas na hora das reformas, eles tem participação, pedimos muito a opinião deles, porque os competem.

O relato do Conselheiro, ao falar sobre os Diretores da organização, demonstra a presença do pensamento estratégico nestes profissionais, sempre pensando a frente:

Queremos abrir uma financiadora própria da Le Monde para não precisarmos mais dos bancos, o cliente já vem aqui e já faz tudo mais rápido, mais fácil. Os meninos (Diretores) estão sempre ligados, desenvolvemos um *software* agora que ninguém tem. O Rodrigo (Diretor Administrativo) gosta muito dessas coisas de tecnologia, está encabeçando isso, as concessionárias precisam de um *software* desse tipo e não têm, já andam falando nisso, então estamos esperando a hora certa de lançar, para que quando acontecer nós já estarmos preparados, por isso viemos trabalhando nisso. E quem sabe nem trabalhamos mais com carros, porque abrir outra marca de concessionária não achamos bom, porque se houver uma crise grande no mercado vai envolver todas as concessionárias e daí?

Também segundo a Gerente Geral, o pensamento estratégico na organização se encontra: - *“conscientemente concentrada na alta direção, isso eu acredito que é uma coisa que aconteça na Le monde de forma consciente”*. Da mesma forma, os gerentes de ponto de venda entrevistados afirmaram que a presença do pensamento estratégico está na Diretoria e já é um pouco desenvolvida na gerência: - *“parte do pessoal de cima, mas as pessoas também possuem isso, no nível gerencial tem muita ideia em relação a isso, muitas informações, mas parte muito lá de cima”*.

Com isso, denota-se que o pensamento estratégico, reconhecidamente está mais desenvolvido na Diretoria da organização, o que pode ser explicado pelo fato destes estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia, e por causa disto serem capazes de explicar as razões para um plano estratégico, estimular sua adoção e promover o compromisso de outros membros da organização; aumentando assim a orientação para o futuro da organização, que resulta em um



benefício para a postura estratégica global da empresa. Segundo Monnavarian, Farmani e Yajam (2011) são estes gestores com capacidade de pensamento estratégico desenvolvida que melhor servem a uma função útil na sua organização, geralmente, devido ao fato de estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia e garantirem o envolvimento dos demais membros organizacionais no processo da estratégia global da empresa.

Contudo, são os líderes que têm de incentivar seus funcionários a pensarem estrategicamente, porém, podem colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do pensamento estratégico. Uma vez que possuem maior proximidade com a gestão e fonte de informações, a equipe da coalizão dominante formal de uma empresa normalmente possui mais características de pensadores estratégicos, e podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos, ajudando-os a entender quais hábitos e práticas que se relacionam ao desenvolvimento deste.

5 CONCLUSÃO

Este estudo avaliou como a liderança influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico nos membros de uma organização.

Primeiramente, buscou-se averiguar, segundo a literatura, o que é o pensamento estratégico e qual suas principais diferenças do planejamento estratégico, para então compreender como, também segundo a literatura, a liderança responsável em uma organização é capaz de desenvolvê-lo em seus demais membros, visto que, apesar de ser as pessoas que pensam estrategicamente, é a organização quem propicia o contexto de apoio para que isto aconteça (GRAETZ, 2002).

Em um segundo momento, através do estudo empírico, um estudo de caso em profundidade, foi possível perceber como na prática, a liderança de uma organização, de destaque em nível nacional, é capaz de influenciar no desenvolvimento do pensamento estratégico de seus funcionários.

Pode-se concluir que, assim como apresenta a literatura analisada, o estudo de caso demonstrou que uma liderança responsável contribuiu para desenvolvimento do pensamento estratégico nos demais funcionários de uma organização e está se mostra como uma vantagem competitiva.

A liderança na Le Monde se mostra como um fator que influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico em toda a organização, uma vez que seus principais líderes estabelecem e compartilham com os funcionários aonde a empresa quer chegar, desenvolvem eventos de aprendizagem para o crescimento profissional e pessoal dos membros da empresa, valorizam seus funcionários, desenvolvem seus novos líderes e oferecem oportunidade de crescimento para todos dentro da organização. Além disso, os membros da empresa entrevistados, não pertencentes à Diretoria afirmaram reconhecer em seus principais líderes (diretores), os atributos de um pensador estratégico, principalmente a figura do Diretor Geral, e denota-se que estes compartilham o seu pensamento estratégico em busca de desenvolvê-lo também em seus funcionários.

Contudo, com o caso em estudo foi possível constatar a possibilidade das organizações oferecerem o clima e as ferramentas que liberam e alimentam o desenvolvimento do pensamento estratégico individual de seus funcionários. Denota-se que a empresa em estudo desenvolve este clima, porém sem o intuito declarado de desenvolver nos funcionários o pensamento estratégico.

Entretanto, percebe-se que o pensamento estratégico ainda é mais desenvolvido na cúpula organizacional e se apresenta como um grande desafio para as organizações desenvolvê-lo nos membros de todos os demais níveis hierárquicos, inclusive nas gerências, que de certa forma também lidam com decisões estratégicas.



Quanto às contribuições da presente pesquisa, pode-se afirmar que são empíricas e científicas. Empiricamente, a análise apresentada pode servir de guia para empresários desenvolverem o pensamento estratégico em todos os níveis hierárquicos de suas instituições, o que exige a flexibilização dos modelos mentais dos seus gestores. Espera-se que os estudos e informações do presente trabalho possam servir de subsídio para uma gestão empresarial consciente da velocidade das mudanças do ambiente que a cerca e do valor dos seus funcionários.

Cientificamente, esta pesquisa veio a iniciar o preenchimento de uma lacuna, devido à pouca quantidade de pesquisas brasileiras focadas no desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, principalmente tendo como base casos reais, abrindo assim a porta para uma série de novas pesquisas sobre os elementos organizacionais que propiciem o desenvolvimento do pensamento estratégico em seus membros.

Sabe-se que o desenvolvimento de líderes pensadores estratégicos não é uma tarefa simples, e estender este processo a todos os níveis hierárquicos de uma organização é uma tarefa ainda mais ousada, consiste em um desafio nada simples e tão pouco rápido. Recomenda-se estudos utilizando o arcabouço essencial desta pesquisa, que norteará ainda mais a sua área de estudo, inclusive utilizando a mesma estratégia de estudo em outras organizações para ver como é o comportamento delas. Também recomenda-se o desenvolvimento de ferramentas pontuais para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, S. Stretching strategic thinking. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 5, p.5 – 12, 2005.

AMITABH, M.; SAHAY, A. Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: an Exploratory Study. Presented at **11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum**, Kanpur, India, May, 2008. Disponível em: <<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy01Manu%20Amitabh%20final.pdf>>. Acesso em: 02 de julho de 2012.

AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.

BELMIRO, J. Estratégias Emergentes. In: **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 289 - 319, 2003.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOON, I. Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, v.39, n.1, p. 63 – 71, 2001.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul./ago. 2005.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.



CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, out./dez. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000400004.pdf>. Acesso em: 01 de mai de 2012. Correto 2004, já alterei no corpo do texto

COLENCI, A.; GUERRINI F.M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2003.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 159-168, 2000.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

DUARTE, E. N., SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.1, n.1. p.15-24, jan./jun. 2011.

FAIRHOLM, M. R.; CARD, M. Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. **Journal of Management & Organization**, v.15, n.1, p.17-30, mar. 2009.

FULWIDER, J. M. Involving everyone in strategic thinking. **John Fulwider: Coaching Speaking, Consulting**. October, 18, 2010. Disponível em: <<http://fulwiderpartners.com/2010/10/involving-everyone-in-strategic-thinking/>>. Acesso em: 27 de junho de 2012.

GOLDMAN, E. CAHILL, T; PESSANHA FILHO, R. P. Experiences that Develop the Ability to Think Strategically. **Journal Of Healthcare Management**, v.54, n.6, p.403-417, nov./dec. 2009.

GOLDMAN, E.; CASEY, A. Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, p. 119-128, 2010.

GOLDMAN, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, v.5, n.1,p. 25 – 40, 2012.

GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, v.31, n.5, p.456-462, 2002.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning. **Long Range Planning**, v.31, n.3, p.481-487, 1998.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

LAVARDA, R. A. B. Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.3, p.145-162, set./dez. 2009.

LAWRENCE, E. Strategic Thinking: A Discussion Paper. Canada: **Public Service Commission of Canada**, 27, april. 1999.

LIEDTKA, J. Strategic thinking; can it be taught?, **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 120-129, 1998.

MAXWELL, J. W. Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking. **weLEAD Online Magazine**, Oct, 2010. Disponível em: <<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2010%20Archives/October%2010/jm-october10.pdf>>. Acesso em: junho de 2012.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONNAVARIAN, A.; FARMANI, G. YAJAM, H. Strategic thinking in Benetton. **Business Strategy Series**, v.12, n.2, p. 63 – 72, 2011.

O'SHANNASSY, T. Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. **RMIT Business**, p.24-30, 1999.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento Estratégico e Cenários. In: CAVALCANTI, M. (org.); **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.123 -172, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, Ian. Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

TAVAKOLI, I.; LAWTON, J. Strategic thinking and knowledge management. **Handbook of Business Strategy**, v.6, n.1, p.155 – 160, 2005.

ULRICH, D. Credibilidade x Competência. In: In: DRUCKER, P. F. **O Líder do futuro**. 9ª ed. São Paulo: Futura, p. 213-222, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, p. 73-105, 2000.

WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead - It Changed. **Long Range Planning**, v.27, n.4, p.12-24, 1994.

ZABRISKIE, Noel B.; HUELLMANTEL, A. B. Developing Strategic Thinking in Senior Management. **Long Range Planning**, v. 24, n. 6, p. 25-32, 1991.

LEADERSHIP AS INFLUENCE FACTOR OF STRATEGIC THINKING DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

Abstract: *This article aims to analyze how organizational leadership influences the development of the strategic thinking of the members of a company. For this, a descriptive qualitative research conducted, and used the method of single case study research and in depth, performed inductively. Data collection conducted through bibliographical research, documentary research, semi-structured interviews and systematic observation. The data analysis took place in a qualitative way. The theoretical framework that guided the research involves the study of the term strategy, strategic thinking and organizational leadership. The research findings refer the importance of new ways of thinking about strategy, strategic thinking as a source of competitive advantage, and the positive influence of a responsible leadership in developing the ability to think strategically members of an organization.*

Keywords: *Strategy. Strategic Thinking. Leadership.*