

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNY CAROLINY ALVES DOS SANTOS KUSMA

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM OLHAR SOBRE CONCEITOS, TERPRETAÇÕES  
E PRÁTICAS DE GESTORES DE PRODUÇÃO DE UMA INDUSTRIA DE  
PLASTICOS FLEXÍVEIS

CURITIBA

2022

ANNY CAROLINY ALVES DOS SANTOS KUSMA

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM OLHAR SOBRE CONCEITOS, TERPRETAÇÕES  
E PRÁTICAS DE GESTORES DE PRODUÇÃO DE UMA INDUSTRIA DE  
PLASTICOS FLEXÍVEIS

Artigo apresentado ao curso de especialização  
MBA em Gestão de Talentos e Comportamento  
Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como requisito  
parcial à obtenção do título de especialista em  
Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Natalia Rese

CURITIBA

2022

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como os gestores de pessoas e processos fabris entendem o conceito de liderança estratégica e traduzem-no em seu fazer cotidiano. Foi selecionada para participar da pesquisa uma indústria de plásticos flexíveis localizada na cidade de Pato Branco-PR. Para o levantamento de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, o qual guiou as entrevistas com líderes de produção da fábrica. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que analisou a narrativa dos participantes em relação ao conhecimento do que é estratégia, bem como a atuação do líder estratégico no dia a dia de sua gestão. A partir desta análise, o artigo propõe ações práticas para melhorar a compreensão do tema estudado na organização participante.

**Palavras-chave:** Liderança. Estratégia. Liderança Estratégica. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This study had the goal of analyzing how the people and factory processes' managers understand the strategic leadership concept and apply it in their daily routine. A flexible plastics factory in the city of Pato Branco-PR was selected to participate in the research. To raise data, a semi-structured interview script was used, which guided the interviews with the production leaders in the factory. It is a qualitative research that analyzed the participants' speech regarding their knowledge of what strategy is, as well as the behavior of the strategic leader in his daily management. From this analysis, the article proposes practical actions to improve the comprehension about the studied topic in the participant organization.

**Keywords:** Leadership. Strategy. Strategic Leadership. People Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	7
2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	8
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Meirelles (1995) o termo “estratégia” foi aplicado a mais de 3.000 anos pelo chinês estrategista Sun Tzu que enfatizava que todo homem poderia ser tático. O autor destaca que a estratégia passou a ser utilizada inicialmente no contexto militar, sendo entendida como ações que os grupos de militares construam a partir da análise do campo adversário.

Chiavenato (2015) aponta que uma boa estratégia pode garantir melhor aproveitamento e direcionamento dos recursos que estão disponíveis nas empresas, sendo estes mão de obra, estrutura, matéria prima, entre outros. Ressalta que a estratégia traz consigo objetivos, metas e ações para garantir os melhores resultados. Porter (1999), fala que a estratégia é um conceito integrado à organização que a coloca em vantagem competitiva, e salienta da importância de não desviar a atenção da estratégia.

Mintzberg (2004) aponta que quando observamos o que as pessoas entendem sobre o que é estratégia em suas empresas, a descrevem como um plano que irá direcionar o futuro da organização. O autor destaca que estratégia também é um padrão que dá consistência ao comportamento da organização, e isso irá definir suas ações. Ressalta que essas duas formas de perceber estratégia são válidas, pois as empresas constroem planos visando o futuro e aprendem com os padrões das ações realizadas no passado, sendo estes importantes para o negócio.

Beinhocker (2003) ressalta que a estratégia é uma ferramenta organizacional utilizada para dar apoio à tomada de decisão na empresa, a partir da compreensão e leitura do ambiente e das necessidades envolvidas no contexto organizacional. O autor aborda que esta ferramenta é importante e eficaz quando utilizada de maneira adequada, principalmente no que diz respeito a compreensão de como aplicar.

Observando as diferentes percepções dos autores em relação a estratégia e sua aplicação, cabe a análise e compreensão de onde o capital humano está inserido neste contexto, visto que a estratégia é executada por pessoas que estão imersas na dinâmica organizacional e do mercado. Ruchinski (2006) faz uma reflexão importante ao relacionar a estratégia com a tomada de decisão de gestores que estão na linha de frente nas empresas. O autor ressalta que muitas vantagens competitivas são estabelecidas pela criatividade humana, por indivíduos que além do conhecimento do que é estratégia, conseguem aplicá-la, o que favorece as empresas. Desta forma,

entende-se que o pensamento estratégico executado por gestores também é fundamental para agregar competitividade no negócio.

Tendo em vista as diferentes percepções e a necessidade de compreender o quanto que esses conceitos são importantes na prática das organizações e gestão, este artigo tem como objetivo analisar como os gestores de pessoas e processos fabris entendem o conceito de liderança estratégica e traduzem-no em seu fazer cotidiano, exercendo assim ações inteligentes e sustentáveis para o processo produtivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

De acordo com Oliveira (2007), estratégia é um conjunto de ações formuladas para que a empresa alcance seus objetivos. Entretanto, essas ações são previamente analisadas levando em consideração o posicionamento da empresa no mercado e perante o seu ambiente, ou seja, as ações são elaboradas a partir de um campo de análise dos desafios e objetivos estabelecidos pela empresa.

Essa definição complementa a ideia de Porter (1991), quando ele diz que a estratégia está relacionada com os objetivos de longo prazo, que visam garantir o sucesso do negócio, bem como os meios que serão utilizados para alcançar o objetivo. O autor ressalta a importância de criar uma posição assertiva, pois está integralmente ligada a estratégia.

Observamos que, existem diferentes visões e conceitos em relação a estratégia. Mintzberb e Quin (2001) dizem que:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERB E QUINN, 2001, p.20).

Maciel (2007) traz um contraponto afirmando que a estratégia é a ação de diversos “atores” que não foram necessariamente planejadas, destaca que muitas vezes a elaboração e implantação de uma estratégia pode ocorrer de modo inconsciente ou através dos conhecimentos já adquiridos na organização, fator que não pode ser ignorado, pois é necessário levar em consideração que muitas vezes a teoria é diferente da prática na empresa. Essa visão vai de encontro com o que Whittington (2004) escreveu a respeito da prática estratégica, ressaltando que à medida que as pessoas se aproximam da prática nota-se que a estratégia não é um atributo somente das organizações, ou seja, é uma atividade realizada por pessoas, podendo ser entendida como uma prática social como qualquer outra. O autor destaca que qualquer pessoa poderá elaborar uma estratégia considerando seus elementos e recursos disponíveis.



Costa e Tatto (2010) realizaram um estudo em uma indústria química de Maringá-PR que buscou entender o distanciamento ou aproximação das estratégias utilizadas na prática da empresa em relação as teorias escritas por diferentes autores. Os pesquisadores constataram que a empresa em questão, embora não tenha os conceitos de estratégia formalizados, constroem suas ações com base na análise da dinâmica do mercado e suas oscilações. Neste caso, a estratégia adotada foi estruturada com base na visão da empresa, de se manter competitiva em preço e produtividade, e desta forma garantir que todos os seus clientes recebam os produtos em tempo recorde comparado ao concorrente. Outra característica importante sobre este estudo é que os autores mostram que todos os funcionários acompanham a estratégia da organização, isso reflete no comportamento das pessoas para execução das ações. Isso vai de encontro com o que Mintzberg *et al.* (2000) aponta, em que a gestão deve manter a empresa adaptada ao ambiente fazendo uso dos recursos disponíveis na empresa. Neste caso, este estudo aponta que uns dos recursos são as pessoas e que elas precisam estar cientes da estratégia para que possam agir.

Mintzberg (2006) ressalta que há uma grande diversidade de conceitos para a palavra estratégia, alguns aplicam como uma forma de estabelecer objetivos e metas, outros tratam como um conjunto de ações utilizadas para chegar a um determinado resultado. O autor ressalta ainda que não podemos assumir uma única visão restrita em relação ao estrategista, pois qualquer organização que atue com controle de ações pode ser estrategista. Desta forma, podemos compreender que não é possível definir uma atitude ou outra como estratégica, pois cada situação necessita de análise individual.

## 2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Para Motta (1991) a essência da liderança estratégica consiste na capacidade de dominar o contexto organizacional, saber analisar o ambiente, problemas e as variáveis, se atentando a visão da empresa e a perspectiva de futuro. Deve saber manejar situações usando a comunicação e a capacidade de negociar para o alcance do resultado.

Silva (2011) aponta que o conceito de liderança estratégica é extremamente amplo principalmente pela diversidade de percepções sobre o tema. Ressalta o quanto que gestores fazem a diferença nos resultados das companhias, na

administração de equipes e setores. O autor define o papel do líder estratégico como indispensável, acredita que as empresas precisam ter pessoas que controlem processos e mobilizem as equipes para chegar nos resultados, e isso deve ser feito de forma estratégica e visionária para o negócio.

Oliveira (2007) ressalta que além da compreensão do que é estratégia, é válida a análise de quem elabora e as põe em prática são pessoas que na maior parte das vezes estão em posições de responsabilidade para entregar o resultado almejado pela corporação, podendo ser gestores ou especialistas em algum processo. O autor ressalta que estes devem estar aptos para isso, considerando que tenham conhecimento de todo contexto organizacional para planejar e tomar as melhores decisões garantindo a assertividade nas ações.

Mintzberg (2006) afirma que liderança estratégica é a habilidade de influenciar pessoas, pares e superiores para algo. Ressalta a importância de o líder entender o processo de estratégia emergente, que é mais relevante do que seguir o estritamente planejado. Neste contexto o autor está considerando a importância do planejamento, mas também levando em consideração que coisas do cotidiano também demandam de um olhar para o agora, e ações que precisam ser adotadas no momento. Neste caso a visão do autor aponta a relevância de analisar o cenário.

Em relação a importância da liderança estratégica, Teixeira (2011) fala que a assertividade na implementação da estratégia bem formulada vem da boa capacidade da gestão em conseguir analisar, elaborar e influenciar seus colaboradores a atingirem um desempenho elevado. Afirma que a liderança estratégica também consiste em atitude proativa frente aos possíveis acontecimentos, orientada por objetivos e foco na visão criativa e inspiradora.

Pereira (2015) realizou uma pesquisa que buscava compreender qual era a relevância da liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas. A pesquisadora descreve que evidenciou nas respostas dos líderes que, em sua maioria, eram visionários e constantemente estavam focados na evolução da empresa e de seus setores. Sendo assim, nota-se que a liderança estratégica está diretamente vinculada ao desempenho da organização, sendo constatado na empresa estudada que os líderes tinham muita consciência do seu papel como gestor estratégico. Outra característica importante verificada na pesquisa foi que a empresa construiu ao longo dos anos uma relação de senso de pertencimento com as pessoas, em especial com

a liderança, e isso elevava o senso de autorresponsabilidade dos colaboradores em fazer a empresa crescer.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa com delineamento metodológico por análise de narrativas. Godoy (1995) aponta que uma característica importante neste modelo é que ele não se prende a um viés fortemente estruturado, o que permite ao pesquisador elevar a investigação explorando novos enfoques e permitindo aos participantes aprofundarem suas respostas.

Desta forma, para o levantamento de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas sendo conduzidas pelo pesquisador. Assim, os participantes tiveram a liberdade de responder as perguntas explicando o seu cotidiano e sua visão em relação ao tema. O roteiro utilizado, de autoria própria, é apresentado no apêndice ao final do trabalho.

A empresa participante está há aproximadamente 45 anos no mercado da fabricação de embalagens flexíveis para o ramo alimentício. É conhecida em todo o Brasil e considerada a quarta maior do segmento em virtude do alto investimento em tecnologia. Está localizada na cidade de Pato Branco-PR, e é uma empresa familiar conduzida pelo fundador, seus filhos, sobrinhos e netos. Dispõe de uma estrutura de grande porte com aproximadamente 1.000 funcionários, sendo que destes, 780 compõem o quadro do processo operacional de fabricação.

As entrevistas foram conduzidas nos dias 03, 04 e 05 de março de 2022. Os participantes foram quinze líderes de produção, com idade entre 26 e 52 anos, com escolaridade de ensino fundamental completo e segundo grau completo. Os participantes apresentavam de 6 a 32 anos trabalhando na empresa. A característica central deste grupo é que iniciaram no processo operacional de produção e cresceram para a função de líder de pessoas e processos, porém sem uma devida capacitação para desempenharem papéis de gestão.

Uma sala reservada foi utilizada para realização das entrevistas, de forma individual e presencial, estando na sala somente o entrevistador e o participante. Com quatro dos quinze participantes, foi necessária a realização da entrevista de forma remota, pois eles se encontravam fora da empresa nas datas de realização das entrevistas. Por questões de dificuldade de acesso à internet, não foi possível realizar via plataforma *Google Meet* conforme o planejado, sendo necessário que a pesquisadora conduzisse as entrevistas por telefone.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com os líderes de produção participantes da pesquisa, foi evidenciado que a empresa pesquisada tem como visão o foco na produção para garantir a entrega antecipada ao cliente, tendo como meta diária a produção de 55 mil toneladas de plásticos.

Os participantes destacaram essa característica da empresa como um diferencial, pois os concorrentes não possuem a mesma estrutura de produção. Essa visão se assemelha ao que diz Porter (1990), que aponta a vantagem competitiva como uma capacidade da empresa em desenvolver e sustentar vantagens frente a concorrência, ressaltando a importância de a empresa gerar uma diferenciação permanente que eleva vantagens econômicas e se mantém ativa no mercado. No caso da empresa em questão, o investimento está em máquinas e equipamentos para produção com tecnologia avançada, o que torna seu processo mais eficaz e ágil frente ao concorrente.

Em relação ao conhecimento do que é liderança estratégica, uma parte dos pesquisados não tem conhecimento do que é e não souberam explicar situações em que agiram de forma estratégica. Relataram que executam ações a partir do conhecimento organizacional e as demandas do dia a dia. Cunha *et al.* (2007) afirmam que na liderança estratégica leva-se em consideração a gestão da ação, onde o líder precisa ter a capacidade de ler o ambiente organizacional e extrair informações para tomar decisões, o que se aproxima da visão dos líderes entrevistados.

Por outro lado, alguns participantes afirmaram que o líder estratégico é aquele que toma ações planejadas, que são postas em prática a partir da análise do processo visando alcançar o resultado, não somente para o momento, mas também de longo prazo. Apontam que não possuem uma estratégia bem definida, e administram a produtividade conforme as situações diárias. O autor Conejero (2011) afirma que:

O ponto central de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização em pensar no futuro e agir no presente. A gestão estratégica é muito mais do que planejar ou prever o futuro, é aprender a conviver com um futuro que não pode ser previsto, sendo um processo dinâmico e voltado para ações concretas. (CONEJERO, 2011, p. 57).

Nesta citação o autor traz a perspectiva que na gestão estratégica é necessário que a empresa não se preocupe somente com o planejar ou prever o que

pode acontecer, mas que também saiba tomar ações assertivas mesmo na dinâmica do processo. Neste caso, é possível perceber uma imediação entre os participantes e a descrição do autor.

Alguns líderes relataram que a estratégia que adotam para entregar a meta é influenciar as pessoas para alcançarem os resultados. Afirmam que se as pessoas não estiverem engajadas o resultado não acontece. Cunha et.al (2014) afirmam que liderar é ter a capacidade de impulsionar as atividades das pessoas ou de grupos para que alcancem o resultado esperado e se tornem uma equipe de sucesso.

Em relação à estratégia organizacional, os entrevistados relataram não ter conhecimento sobre a estratégia da empresa com clareza, acreditam que talvez seja o foco na produção, porém relatam não ter certeza. Expressam que tomam decisões a partir de experiências bem sucedidas em outras situações. Nesta questão, há um contraponto com o que diz a literatura. Oliveira (2007, p. 47) descreve que a estratégia ou planejamento estratégico é um processo que proporciona sustentação metodológica para definir a melhor direção e ações que devem ser adotadas na empresa. Neste caso, nota-se que os líderes executam ações com base apenas na prática profissional.

Na pesquisa foi abordado quais são os possíveis fatores que podem distanciar os líderes da gestão estratégica. Nota-se que o relato predominante entre todos os participantes foi o quanto a rotatividade de pessoas na empresa impede a liderança de planejar ações ou repensar seu processo de forma estratégica. Salientaram a dificuldade em desenvolver as pessoas para executarem as atividades operacionais, pois uma grande parte são contratadas e, dentro de aproximadamente 30 dias, solicitam desligamento da empresa.

Outra questão importante levantada são as falhas no processo e a conseqüente queda na qualidade. Afirmaram que este cenário faz com que os gestores se voltem para o processo com a necessidade de executar atividades operacionais. Nota-se a interface do relato com a literatura. Segundo Chiavenato (2013) a rotatividade de pessoal é usada para definir uma variação de pessoas na organização que entram e saem da empresa em um determinado período. O autor afirma que a organização depende das pessoas para que possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Neste caso a rotatividade exerce uma influência negativa na produtividade e no alcance dos resultados, podendo ocorrer por iniciativa dos colaboradores ou da empresa.

Diante do estudo realizado, foi constatada a necessidade de intervenção em alguns campos, sendo estes: treinamento e desenvolvimento de líderes, análise de rotatividade de pessoal, e alinhamento da estratégia organizacional com as posições de gestão.

A partir da análise das entrevistas, nota-se que o conceito e prática de ações estratégicas não estão claras para todos os gestores. Assim, se faz necessário o desenvolvimento dos mesmos a fim de melhorar a performance de gestão estratégica, tendo em vista que, conforme os relatos, há um grande envolvimento dos gestores no processo operacional. Essa visão se relaciona com o exposto por Boog e Boog (2015), onde enfatizam a importância de a empresa criar espaços de troca de conhecimentos técnicos e comportamentais a partir do diagnóstico dos pontos a serem desenvolvidos com os colaboradores. Os autores afirmam que é fundamental que a empresa viabilize um ambiente de aprendizado contínuo. Desta forma, o programa de treinamento com um plano de desenvolvimento para os líderes terá o objetivo de trabalhar a liderança para que se torne mais estratégica na gestão de pessoas e processos.

Em relação ao alinhamento da estratégia organizacional para com a gestão, foi evidenciado que há a ausência do seu conhecimento por parte dos gestores. Não foi evidenciado o motivo que leva a empresa a não comunicar a estratégia organizacional para o alcance dos resultados, sendo este um fator que necessita ser estudado. Entretanto foi possível constatar que os gestores estão centrados nas metas do dia e do mês, com pouco foco na visão de longo prazo. A importância do alinhamento está presente na literatura, onde Santos (2018) entende que a estratégia organizacional possui um papel fundamental em relação a orientação da ação, visto que quanto mais as pessoas têm clareza da estratégia, visão e objetivo, suas práticas e decisões se tornam mais efetivas. Marques (2011) complementa essa ideia afirmando que a realização da gestão estratégica de pessoas aumenta a probabilidade de êxito da empresa, pois os colaboradores se sentem integrados e se sentem responsáveis pela eficiência do processo.

Foi constatado que a empresa em questão possui rotatividade de pessoal significativa, o que se mostra como algo que dificulta a atuação dos gestores de forma estratégica. Não foi possível perceber na pesquisa as causas da rotatividade, entretanto, é um fator que necessita ser analisado. Oliveira (2018) escreveu em seu artigo alguns fatores que podem causar a rotatividade, sendo estes: insatisfação com as práticas de gestão, clima de trabalho insatisfatório, remuneração inadequada,

ausência de reconhecimento, inconsistência na ética e política da empresa, incompatibilidade no recrutamento e seleção, e ausência de desenvolvimento dos colaboradores. O autor afirma que é fundamental que a empresa busque compreender este fenômeno para tomar ações de melhoria, visto que a rotatividade acarreta custo e perdas para a organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo investigou o quanto os gestores de produção conhecem o conceito de liderança estratégica e o transferem para sua prática de gestão de pessoas e processos fabris.

Para melhor compreensão, foi indispensável verificar a literatura e entender como a estratégia é vista na teoria, e o quanto o observado no fazer cotidiano se aproxima da literatura. Além disso, a pesquisa se debruçou em analisar a ação dos gestores de produção por meio de uma entrevista relacionada ao tema. O resultado da pesquisa demonstrou múltiplas variáveis com base na perspectiva dos pesquisados.

Não foi possível evidenciar que os gestores da empresa estudada não atuam de forma estratégica. Embora alguns não conhecessem o conceito de liderança estratégica, apresentam ações que de certa forma os auxiliam no alcance dos resultados. Observando a literatura, nota-se que algumas práticas da gestão se apresentam em um nível operacional, descrito por Silva (2011) como execuções de atividades rotineiras.

Conforme abordado no decorrer deste trabalho, constata-se que o campo da liderança estratégica se embasa em criar ações planejadas, estruturadas e que se sustentem a longo prazo, tendo como foco a visão da empresa.

Neste contexto observa-se que os gestores administram muitas variáveis no processo fabril, sendo estas a ausência de mão de obra em decorrência da rotatividade, pessoas despreparadas pelo pouco tempo na empresa e a falta de alinhamento entre a direção e a liderança. A ascensão dos líderes para cargos de gestão sem um devido preparo também contribui de forma significativa na dificuldade destes em lidar com as estas variáveis. Estes fatores refletem na necessidade dos gestores se voltarem para o operacional.

Para este cenário, conclui-se que os resultados desta pesquisa demonstram a importância do conhecimento em relação a gestão estratégica e sua aplicação, visto que, como apresentado no decorrer deste trabalho, sua presença nas organizações guia ações e comportamentos das pessoas de forma mais planejada e estruturada, o que pode vir a favorecer o crescimento da empresa e dos gestores.

## REFERÊNCIAS

- BOOG, G; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- CONEJERO, M. A. **Planejamento e Gestão Estratégica de Associação de Interesse Privado do Agronegócio: uma contribuição empírica**. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- COSTA, C.; TATTO, L. Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 17, n.2, 2010.
- CUNHA, M. P. e. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.
- CUNHA, P. R. *et al.* Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Unoesc, v. 13, n. 1, p. 59-78, jan./abr., 2014.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MARQUES, W. L. **Ciências Empresariais**. Cianorte: Bacon, 2011
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulos: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018.

PEREIRA, M. **Liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas**: uma análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom.181 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) – Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2015.

RUCHINSKI, P. R. Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados. **Caderno de Pesquisa NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2006

SANTOS, W.; NASCIMENTO, B.; OLIVEIRA, R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **ReCaPe**, v. 8, n. 3, set./dez. 2018.

SILVA, A.; LEPSCH, L. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 170-194, jan/abr. 2011.

TEIXEIRA, S. **Gestão estratégica**. Lisboa: Escolar, 2011.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. O que você entende por estratégia?
2. Em relação a estratégia aplicada a gestão: O que você entende por liderança estratégica?
3. Descreva uma situação em que você acredita ter agido como líder estratégico.
4. Quais são as dificuldades encontradas no dia a dia para aplicar o conceito de liderança estratégica a sua prática de gestão?
5. A empresa te instruiu sobre o que é esperado de você enquanto líder estratégico?
6. Você conhece a estratégia organizacional da sua empresa?