

# A Influência do Poder na Gestão Estratégica de Pessoas

Leda Maria da Silva Senra Costa  
leda.senra@gmail.com  
UBM

**Resumo:** A utilização do poder pelos líderes é um assunto deveras abrangente e, por si só fascinante. Para o desenvolvimento e especificação do poder enquanto estratégia e dos modos do pensamento estratégico, é importante realizar uma revisão de algumas das teorias do poder visando sua adequação ao que o ambiente necessita, transformando-os em objetivos, ou seja, em relações com a área de atuação e conhecimento dos Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Na relação com as pessoas, o poder torna-se um termo eminentemente voltado para a própria concepção dos sujeitos humanos e as inter-relações entre os diferentes sujeitos ou, simplesmente considerando que o poder é um conceito que deve ser capaz de explicitar as relações humanas, no âmbito dos papéis ocupados pelos indivíduos e pelos grupos, como também uma forma de vínculo que se estabelece nos relacionamentos. A pesquisa identificou a existência predominante nas lideranças da utilização do poder com discurso ideológico acentuado, reflexo, em especial, nos entrevistados, da busca incessante por alta qualidade (valor dominante) de produtos e serviços fornecidos; da busca de uma forte interação social entre os colaboradores; e de uma relativa uniformidade de comportamento e pensamento, que acabam se traduzindo em uma forma de utilização do poder para obter os resultados almejados. Na realidade verificou-se uma tendência à prática de liderança buscando exclusivamente os resultados, não se importando com a qualidade de vida de seus funcionários. Torna-se retórica o entendimento pelos líderes acerca da liderança estratégica, provocando mudanças conceituais que, na realidade, não acontece. A predisposição para a liderança estratégica onde se busca o compartilhamento e envolvimento dos funcionários, comprometendo-os com os resultados organizacionais. As principais contribuições deste estudo são do entendimento do tema ora estudado e para a identificação da dinâmica da gestão estratégica de pessoas nas organizações.

**Palavras Chave: Liderança - Poder - Gestão Estratégica - Influência do poder - Gestão de RH**

**Leda Maria da Silva Senra Costa**

## **RESUMO**

O objetivo do estudo é pesquisar a relação entre a liderança estratégica e seus reflexos no desempenho dos subordinados. A utilização do poder pelos líderes é um assunto deveras abrangente e, por si só fascinante. Para o desenvolvimento e especificação do poder enquanto estratégia e dos modos do pensamento estratégico, é importante realizar uma revisão de algumas das teorias do poder visando sua adequação ao que o ambiente necessita, transformando-os em objetivos, ou seja, em relações com a área de atuação e conhecimento dos Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Na relação com as pessoas, o poder torna-se um termo eminentemente voltado para a própria concepção dos sujeitos humanos e as inter-relações entre os diferentes sujeitos ou, simplesmente considerando que o poder é um conceito que deve ser capaz de explicitar as relações humanas, no âmbito dos papéis ocupados pelos indivíduos e pelos grupos, como também uma forma de vínculo que se estabelece nos relacionamentos. Para a realização do estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa, optando-se pelo estudo de multicasos e pesquisa descritiva, não-experimental. A população da presente pesquisa foi formada por representantes das empresas em nível gerencial e operadores (liderados). A pesquisa identificou a existência predominante nas lideranças da utilização do poder com discurso ideológico acentuado, reflexo, em especial, nos entrevistados, da busca incessante por alta qualidade (valor dominante) de produtos e serviços fornecidos; da busca de uma forte interação social entre os colaboradores; e de uma relativa uniformidade de comportamento e pensamento, que acabam se traduzindo em uma forma de utilização do poder para obter os resultados almejados. Na realidade verificou-se uma tendência à prática de liderança buscando exclusivamente os resultados, não se importando com a qualidade de vida de seus funcionários. Torna-se retórica o entendimento pelos líderes acerca da liderança estratégica, provocando mudanças conceituais que, na realidade, não acontece. A predisposição para a liderança estratégica onde se busca o compartilhamento e envolvimento dos funcionários, comprometendo-os com os resultados organizacionais. As principais contribuições deste estudo são do entendimento do tema ora estudado e para a identificação da dinâmica da gestão estratégica de pessoas nas organizações com visão transformada, maior será a satisfação com os aspectos voltados para a qualidade de vida no trabalho.

## **1. Introdução**

De acordo com Crawford (1994) a evolução histórica da economia mundial esquematiza as características-chave das sociedades primitiva, agrícola e industrial, passando a focalizar a sociedade do conhecimento.

Na era do conhecimento "*pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas*"(Crawford, 1994). O referido autor refere-se à educação como a criadora do capital humano, e afirma que "*na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem*

*para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação".*

Diante de uma nova sociedade torna-se necessária novas maneiras de pensar, ou seja, propiciando a emergência de uma nova consciência que, nas relações pessoais, enfatiza "*honestidade, a inexistência de uma conduta social imposta e a rejeição de relações de autoridade e subserviência*". Os valores fundamentais dessa nova consciência "*são compatíveis com uma sociedade do conhecimento, em que o capital humano é a variável econômica crítica e a libertação do potencial humano é o objetivo da administração*" (Crawford, 1994).

Essa transição marcada pela sociedade industrial caminhando para uma sociedade de conhecimento está atingindo diretamente as organizações, as quais estão passando por reestruturações com vistas a flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre os trabalhadores, dentre outras estratégias, o que requer um novo estilo de administração, no qual a liderança representa uma força fundamental. Dentre as organizações atingidas, estão aquelas que prestam "*serviços especializados baseados em alto nível de conhecimento, que se tornarão cada vez mais a organização dominante na economia*" (Crawford, 1994); assim, estão incluídos os serviços de saúde e os hospitais.

Considerando que existem variáveis funcionais e interativas inerentes ao ato de liderar, dentre o conjunto de elementos componentes do comportamento de liderança destacaremos o uso do poder no presente artigo. Assim, após tecermos considerações a respeito de poder e liderança, apoiadas em Foucault, (1999) examinaremos o papel do líder como foco de recepção e transmissão de informação, para em seguida esboçarmos a dimensão do papel dos líderes como fonte central de poder.

## **2. CONCEITUAÇÃO DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

A noção mais abrangente do termo poder relaciona-se e é sinônimo do termo potência. Potência designa a capacidade e/ou a possibilidade que um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma determinada organização têm de realizar algo, ou seja, de agir. É sempre a disposição para cometer um ato. É a energia acumulada que deve sustentar uma ação efetiva.

Essa ação que é efetivada (o ato que ocorre) pode ter ou não um sentido moral ou ser simplesmente uma realização de ordem extrema do particularismo. Essa é a primeira implicação em uma reflexão científica sobre o poder. Não podemos designar ao poder um tipo de sentido privilegiadamente moral. As ações possuem finalidades e estão de acordo com determinados modelos de racionalização, mas isso tampouco quer dizer que a razão possua em seu centro uma moral determinada.

A potência é, portanto, uma latência da força ou do poder; uma latência do agir e da ação. É a dimensão de estados virtuais de uma ação, um poder acontecer de algo. Ela é o momento antes do ato em si. O ato é a realização da potência, o exercício mesmo da força (no sentido amplo da palavra) ou poder de agir ou de se oferecer à ação de outrem. A ação propriamente dita é o momento, então, que o poder aparece como tal, em exercício e em quantificação e qualificação da potência realizada. A ação é a materialização de uma das possibilidades que estava em potência.

Essa é uma das possibilidades de entendimento do que é o poder em sua dupla dimensão de potência e de ação. As teorias e disciplinas que tratam dessas questões abrangem os espectros de conhecimento da psicologia, da filosofia, da antropologia, da ciência política, da sociologia, da filosofia política e da história. Na atualidade, importantes teóricos da ação são Michel Foucault e Pierre Bourdieu (teorias das práticas), Anthony Giddens e Richard Rorty (teorias da ação).

Essa concepção abrangente do poder revela um conceito de cultura do poder que permite entender essa forma de relacionamento como uma dentre as relações desenvolvidas entre os seres humanos na vida em sociedade. Os humanos, na qualidade de espécie social e falante, desenvolvem relações de significação. Eles querem dar sentido ao mundo e a suas produções culturais. Os humanos, como seres que produzem artificialmente o mundo no qual vivem, são seres que desenvolvem relações de produção. Estas são os fundamentos da vida e da organização econômica das sociedades. É na qualidade de seres que agem e se posicionam, desenvolvem, então, as relações de poder. Essa capacidade para agir e a ação efetiva foram se organizando e transformando o núcleo das relações de poder em algo historicamente visível.

Concretamente, essa realização da potência tomou formas organizadas e, de empréstimo, passou a ter vínculo direto com a vida política. Portanto, temos que ter em conta que poder não diz respeito apenas ao político, mas a toda enunciação que afirma direitos e compromissos (deveres, responsabilidades) e possibilidades adicionais. O que ocorre é que, nos termos da história social, a esfera política passou a ser aquela na qual as relações de poder tornaram-se mais visíveis e mais ordenadas.

O político é uma esfera mais especializada do poder e refere-se especialmente a tudo o que diz respeito à vida comunal, em sociedade. A esfera política é a esfera que se dirige à cidadania e, portanto, a um estatuto especial do indivíduo. O cidadão é uma forma particular do indivíduo, como pode ser também parte integrante da constituição do modelo de pessoa humana, no que dependerá do modo como cada sociedade monta sua própria cosmologia e sua explicação para o que são os seres humanos. O poder dirige-se ao sujeito, e o poder político dirige-se mais especificamente ao indivíduo e ao cidadão. Em nossa própria cultura-sociedade, o político diz respeito fundamentalmente à cidadania, ao governo e ao Estado, bem como às disputas políticas (disputas de poder evocadas a partir de discursos político-partidários).

Devemos imaginar que potência e ação são os mecanismos fundamentais ao entendimento do poder e que a ação é o que possuímos como fenômenos propriamente visíveis em termos sociais e nos quais serão explorados todos os recursos e estratégias de ordem simbólica, em que os indivíduos, grupos e uma cultura irão manifestar e apresentar o seu entendimento do mundo e o modo como esse mundo se organiza hierarquicamente.

A importância dos estudos de poder encontra-se justamente no fato de que este se baseia nos mecanismos de potência e de realização e que é na realização efetiva que encontramos os mecanismos que sustentam as ordenações sociais e suas organizações.

As interpretações sobre poder são múltiplas e, por vezes, divergentes, não constituindo um sistema estável de significações. Haverá, sim, uma continuidade entre os diferentes modelos. Mas os modelos nunca serão capazes de dar conta da realidade. Pois as próprias teorias do poder, em parte, demonstram como o aspecto estratégico e negociacional entra em jogo toda vez que falamos da ação social e os acordos são contextualmente delimitados. Novas

experiências e novos atores – as negociações entre atores-indivíduos em uma determinada realidade ordenada – estão sempre chegando à cena. Os modos como sentimos, percebemos, ordenamos e agimos no mundo não são eles mesmos estáveis. Portanto, a própria realidade é tráfuga. A experiência é um ponto fundamental para as teorias contemporâneas do poder. A experiência, o indivíduo, a negociação, a estratégia deverão assumir um papel preponderante nos nossos entendimentos das organizações – sob pena de ficarmos com uma concepção rígida e não-flexível do que são as próprias sociedades humanas.

Ressaltamos esse caráter de jogo e estratégia implicado no pensamento geral sobre o poder: Podemos mesmo afirmar que não há pensamento sobre o poder sem um pensamento sobre a estratégia.

Se, ao falarmos de poder, estamos quase sempre, na contemporaneidade, acionando um pensamento sobre a estratégia, podemos afirmar que a trama das relações de poder é co-dependente de um jogo permanente de posicionamentos estratégicos adotados pelos sujeitos. Isso equivale a pensar em um jogo, com certas regras, e nas tomadas de posição dos jogadores. Cada rodada é um momento de avaliação. A estratégia coloca a potência do poder no momento de avaliar o lance a ser dado. Assim, estratégias são formas permanentes de disputa, gerando resistências, alianças, antagonismos e vizinhanças. Essas lutas ocorrem em diversos níveis de realidade e têm objetivos mais ou menos localizados. Significa dizer que as lutas do poder podem ser imediatas e locais, como a vitória momentânea sobre um colega de equipe, em uma disputa em relação ao funcionamento de um maquinário, ou, ainda, uma disputa eleitoral.

Para um maior entendimento dessas implicações de uma concepção de poder ligada ao pensamento estratégico, devemos caminhar na direção inversa, voltando ao passado e reconstituindo algumas das concepções de poder de relevância para os estudos humanísticos e sociais. Em nossas próprias interpretações teóricas, advindas especialmente do campo da filosofia, encontramos um esquema adaptado a respeito das principais concepções do poder.

## **2.1 – Concepções de poder**

2.1.1 – O Poder visto como transgressão & Regressão: O utilitarismo e o hedonismo modernos tratam especialmente do indivíduo como sujeito especial do poder. Assim, todas as concepções das relações humanas e seus recursos, dentro dessa perspectiva devem estar fundamentadas no aspecto motivacional individual. Os indivíduos devem ser motivados a agir pela busca da realização de seus interesses, dentro dos quais o maior interesse é o sentido do prazer – dimensão egóica da realização do indivíduo. Os termos transgressão e regressão associados ao poder, são explicados do seguinte modo: de um lado, o indivíduo, na sua busca motivada por prazer permanente transgride as regras sociais e as leis estabelecidas. Para que o prazer seja possível, dentro de limites sociais, é preciso constituir um mecanismo regressivo do prazer. Isso é o que conhecemos, de um certo modo como sendo a sublimação. Nessa regressão ordenada, o indivíduo é capaz de desenvolver um senso altruísta, aprendendo a desejar o prazer do outro. Segundo Jeremy Bentham (1748-1832) as sociedades são compostas por indivíduos. Os indivíduos possuem natureza egoísta e buscam a realização de prazeres. As motivações para a ação, ou seja, o que existe em potência, fundamentando-a, são o interesse pessoal e o prazer pessoal (que inclui o prazer de ver o outro e sentir prazer, o altruísmo envolvido no processo do desejo).

2.1.2 – O Poder enquanto ciências técnicas: De acordo com Descartes o poder relaciona-se intimamente com o desenvolvimento do conhecimento científico. O poder é uma determinação do saber científico e da tecnologia. A maior resultante dessa concepção de poder encontra-se no que chamamos de modernidade. A positividade observada pelo pensamento cartesiano e seus desdobramentos modernos é reposicionada crítica ou negativamente por duas grandes vertentes do pensamento dos séculos XIX e XX. De um lado, o pensamento europeu continental de Nietzsche e do pós-Nietzsche e, de outro, pela tradição pragmatista norte-americana. Em ambos os casos, a crítica a essa concepção de poder dirige-se ao modo como, nas sociedades ocidentais, a ciência e os meios técnicos transformaram o vocabulário do poder e passaram a funcionar como justificção objetiva para a dominação. No campo do pensamento estratégico, a afirmação de Michel Foucault é de grande precisão analítica. O que o autor nos ensina é que o conhecimento é uma das estratégias no âmbito das relações de poder. Assim, o seu uso visa a promover determinados modos de funcionamento dos grupos, de formas de comunicação e de entendimento e do desenvolvimento de determinadas capacidades nos indivíduos.

2.1.3 – O poder visto como uma perspectiva construtiva do desejo: Essa é uma temática deveras abrangente e envolve os trabalhos de pensadores e ativistas sociais como Félix Guattari e Toni Negri. Esse conceito de poder envolve ainda um entendimento dos afetos e das afecções. Nesse âmbito, devemos considerar também a presença de alguns dos elementos que irão caracterizar os processos do “empowerment”. Assim, poder-desejo é o eixo transformacional constitutivo do empowerment – o “empoderamento”, o dar-se poder, fortalecimento, reforçamento de poder.

2.1.4 – Poder enquanto razão: De acordo com Hegel é associado ao desenvolvimento histórico e uma filosofia e uma destinação da razão. A razão seria o princípio condutor de uma Filosofia Política e da formação de um Estado-Nação esclarecido. O pensamento hegeliano, nesse sentido, tem como perspectiva do desenvolvimento da racionalidade a figura dos Estados-Nação modernos. Sua abordagem figura o Príncipe Esclarecido, tomando o modelo monárquico como afirmação concreta do poder bem solucionado. Suas discussões sobre uma filosofia do processo histórico geraram obras famosas e deterministas sobre o “final da História” através da constituição de um Grande Império Mundial, os Estados Unidos da América (Francis Fukuyama).

2.1.5 – Poder como soberania (vontade geral): Definido por Rousseau como o poder que se constitui como vontade geral. Ele se encontra como desejo da maioria e pode ou não ser mobilizado, manipulado ou simplesmente deixado em seu próprio movimento massivo. A Assembleia Popular representaria um princípio de soberania do povo.

2.1.6 – Poder na história, como violência: Para Marx/Engels a perspectiva histórica também se apresenta no pensamento marxista, relacionando o poder com o domínio da violência social e da violência de classe.

2.1.7 – Poder legítimo: Para Weber o Estado deve construir mecanismos que forneçam e fortaleçam sua legitimidade, transformando suas ações e políticas em conjuntos compartilhados de crenças.

## **2.2 – Reflexão das teorias acerca do poder**

DAFT (1999) descreve que a teoria clássica do poder é, fundamentalmente, de caráter jurídico e encontra-se realizada conceitualmente como operação contratual. Esse contrato pode ser em nome de uma vontade geral ou de uma ordem geral, mas não perde sua característica de contrato traçado entre uma parte (o Estado) e os demais (o povo, o cidadão, o indivíduo, conforme a abordagem teórica em questão). Esse contrato jurídico sustenta o poder político.

De outro modo, os pensadores de caráter marxista investigam as relações de poder como formas funcionais do desenvolvimento classista da sociedade capitalistas e, portanto, como uma dimensão funcional da vida econômica (infra-estrutural e determinante). O poder é um regime ordenado sob a égide das classes e visa a sustentar a produtividade econômica e a um modelo social de relações humanas. É a vida econômica que sustenta o poder político.

De acordo com Foucault (1999) se o poder fosse revisitado como relação de força que é, privilegiando o seu aspecto acional indicaria uma saída para além ou para aquém das problemáticas contratuais (poder jurídico) e das problemáticas funcionais (poder econômico). Para esse teórico, o poder deve ser analisado sob os moldes do enfrentamento, do combate e da guerra. O poder seria sempre um processo de “empoderamento”. A vida política não seria a ordem e a guerra, um estado de exceção. A guerra seria o modelo prioritário e a política, uma exceção. É nesse sentido que encontramos na afirmação foucautiana uma aproximação com as concepções “orientalizadas” do poder. Para os clássicos do pensamento oriental, a guerra é o meio mais adequado para se refletir sobre a vida política e, em decorrência disso, sobre a vida social e sua organização.

As relações de poder e do poder como teoria da ação e da ação estratégica deve ter em mente os seguintes itens:

- . os mecanismos de dominação;
- . os operadores materiais;
- . as formas da sujeição;
- . as conexões e a utilização de sistemas locais de sujeição;
- . os dispositivos do saber.

Em geral, estamos todos imersos nas formas do compromisso individualizado e sentimo-nos responsabilizados e tomados como “relevantes, importantes” em nossas esferas profissionais. A ideia de nos tornarmos gerentes de nós mesmos, agentes investidores de nossas próprias vidas tem sido tomada como verdade para o momento atual das formas de poder. Suas estratégias são inúmeras. Mas sempre ocorrerão os contra-ataques.

## **3. LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

Nos últimos anos, mais um desafio surgiu e se somou àqueles com os quais os líderes têm de lidar no dia-a-dia das organizações: desenvolver e praticar a liderança estratégica. Para Robbins (2011), estudioso norte-americano do comportamento organizacional, há uma grande escassez de líderes globais especializados.

O mesmo autor cita uma pesquisa feita nos EUA com as 500 maiores empresas tradicionalmente escolhidas pela revista Fortune. Os resultados foram publicados em 2006 e são surpreendentes: um deles revelou que 85% dos dirigentes entrevistados declararam que suas corporações não dispunham de um número suficiente de líderes globais, isto é, líderes estratégicos.

Freitas (2007) esclarece que há várias formas de definir liderança estratégica. Talvez a mais simples e elucidativa seja a seguinte: é um conjunto de habilidades e competências que faz com que os executivos passem a reconhecer e praticar a atitude de pensar não apenas em termos de curto prazo, resultados imediatos e contextos restritos, mas também em termos de médio e longo prazo, resultados mediatos e contextos amplos. Fica evidente, portanto, que pensar e agir tanto de modo local quanto de maneira global, segundo as necessidades das organizações e do mercado, passa a fazer parte das tarefas das lideranças atuais. Para atendê-las, é necessário desenvolver determinadas habilidades e competências.

Entre as mais importantes temos:

- a) ética e valores;
- b) pensamento estratégico;
- c) visão de futuro;
- d) consciência de sustentabilidade.

Hoje não se concebem mais corporações competitivas que não reconheçam esses itens e a eles se adaptem. Os executivos precisam estar atentos aos novos desafios da competitividade corporativa, os quais repercutem de modo direto na gestão de suas carreiras. Três deles, entre outros, podem ser considerados essenciais:

- a) saber reintegrar conhecimentos dispersos;
- b) saber inspirar visão de futuro;
- c) saber como criar comprometimento compartilhado.

No entanto, mesmo que as pessoas estejam dispostas a se comprometer, o que fazer para que elas se tornem capazes de lidar com a complexidade e a instabilidade dos novos tempos?

A complexidade não pode ser compreendida e trabalhada por meio de modos de pensar simplificadoros. Em outros termos, não é possível enfrentar a diversidade e instabilidade cada vez maiores do mundo atual por meio de modos de pensar simplistas, imediatistas e locais como os hoje predominantes em nossas sociedades. Portanto, é preciso mudar de modelo mental, isto é, desenvolver novos modos de pensar que levem a níveis adequados de adaptabilidade e integração às novas realidades. Essa é uma das principais tarefas dos líderes

estratégicos. De acordo com Freitas (1991) para ajudá-los a desempenhá-la, novas metodologias de educação e treinamento vêm sendo desenvolvidas e já estão disponíveis. Várias delas estão reunidas sob a denominação de pensamento integrador ou pensamento.

Nesse cenário, a implementação de estratégias é fundamental para o sucesso organizacional. De acordo com Mintzberg (2000) o termo estratégia pode ser utilizado e agrupado em quatro possibilidades: estratégia como plano, como padrão (de comportamento estratégico), como posição (localização no setor competitivo) e como perspectiva (visão dos estrategistas da organização). Tais definições podem ser interpretadas como independentes uma das outras, mas não concorrem entre si, e muitas vezes se complementam durante a tarefa de compreender a natureza da estratégia de determinada organização.

Para Porter (1986) a estratégia organizacional é o conjunto formado pela missão, missão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecidos dentro de uma sequência coerente e que levam a consideração a alocação de recursos correspondentes a cada programa; tudo definido pelos estrategistas ou gerentes responsáveis pela formulação da estratégia da organização.

De acordo com Muniz e da Silva (2004), nem sempre a formulação de uma estratégia adequada significa o sucesso da organização e de seus altos executivos. Segundo os mesmos autores, de nada adianta a melhor estratégia se esta não é aplicada de forma consistente.

Nesse sentido a gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, implementação e avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais, no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio.

Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista.

Vem apontando como o melhor estilo de liderança. Ireland e Hitt (1999) definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.

Carvalho e Ronchi (2005) afirmam que influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica.

Essa definição é diferente da estabelecida por Ireland e Hitt (1999), já que inclui, explicitamente, o conceito de tomada de decisões voluntárias e concentra-se tanto no presente quanto no futuro. Gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as

comunidades em que atuam. Essas decisões devem estar em consonância com a direção estratégica da organização.

O novo conceito de liderança pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores. Também presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg, 2006). As decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente. Líderes estratégicos entendem esse processo e valem-se dele para garantir a viabilidade futura de suas organizações. A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente seja coerentes com essa visão. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de divisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (Barney, 1997).

Líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários quando sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e visionário, que apenas sonha (Fleury 1996). Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o *status quo* e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Freitas (1991) enfatiza que os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para sua organização.

Os líderes estratégicos destacam o comportamento ético (Ireland e Hitt, 1999). São raros na maioria das organizações. Supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas em longo prazo (Hambrick, 1989; Schendel, 1989). Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de aumentar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacionais. Usam controles estratégicos e financeiros, enfatizando o estratégico (Hoskisson e Hitt, 1994). As expectativas que têm em relação à *performance* de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios são grandes e otimistas. Alternam o uso de conhecimento explícito e tácito em relação ao indivíduo e à organização (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995) e adotam padrões de pensamento linear e não linear. Por fim, acreditam na adoção de estratégia, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença na sua organização, e isso afeta os ambientes externo e interno da organização (Trigg, 1996; Child, 1972; Mintzberg et al., 2006).

Os líderes estratégicos gerenciam o paradoxo criado pelos modelos de liderança visionária e gerencial. Valem-se de metáforas, analogias e modelos para permitir a justaposição de conceitos aparentemente contraditórios, definindo limites de coexistência mútua. Orientam o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos tácitos e explícitos individuais, grupais e organizacionais para criar inovações organizacionais (Nonaka e Takeuchi, 1995) e tecnológicas, a fim de melhorar a *performance* futura.

As organizações precisam deixar um grupo coeso de gerentes desenvolver as habilidades necessárias ao exercício da liderança estratégica (Mintzberg, 2006), isto é, líderes gerenciais

devem mostrar-se tolerantes em relação aos líderes visionários e estratégicos quando estes criam o caos, acabam com a ordem, correm riscos e até quando, sem querer, destroem coisas importantes para os líderes gerenciais. Por sua vez, os líderes estratégicos precisam entender o que os visionários e os gerenciais podem trazer para a organização e tirar proveito das habilidades e do conhecimento de ambos.

Líderes estratégicos acreditam que suas decisões podem afetar suas empresas e ambientes de trabalho. Eles esforçam para alcançar seus objetivos influenciando os liderados e garantindo que seus objetivos fossem atingidos da melhor maneira possível para os funcionários, clientes e acionistas (Walton e Huey, 1992).

É possível criar valor em organizações nas quais a liderança estratégica é exercida porque os líderes estratégicos investem adequadamente em viabilidade futura, ao mesmo tempo em que mantêm a atual estabilidade financeira em um nível apropriado. Eles influenciam um grupo suficiente de gerentes e funcionários para tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade futura e a estabilidade atual da organização (Motta, 2006)

Um líder estratégico cria desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, compensados pela elevada energia e alta produtividade vinda de seus subordinados, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo.

Lidar com o paradoxo de liderar e gerenciar é difícil, mas é possível para uma massa crítica em organizações que não perderam o controle estratégico. Os executivos dessas organizações devem começar a ver-se como líderes estratégicos que necessitam aceitar e unir líderes visionários e gerenciais. Devem combater as influências coercitivas do controle financeiro e lutar pelo exercício dos controles estratégicos e financeiros, com ênfase nos estratégicos. Devem entender os conceitos de conhecimento tácito e explícito, de pensamento linear e não linear e perceber como podem integrá-los para que a organização se beneficie. As recompensas frequentemente serão a criação de valor e a *performance* superior à média tanto nas organizações recém-criadas como nas já estabelecidas.

#### **4. PODER x LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

Foram analisados aspectos comportamentais de 96 gerentes que influenciam nas ações dos 283 subordinados, estudando e comparando entre eles se existe um ponto em comum. O presente trabalho investigou a relação entre o poder e a gestão estratégica de pessoas. Desta forma, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: “Qual a relação entre o poder e as ações para a realização dos resultados organizacionais?”

A pesquisa revelou que 83% dos gerentes possuem visão distorcida de seu desempenho. Acreditam que estão cumprindo a contento todas as responsabilidades, obtendo resultados favoráveis para a organização. Para 95% dos subordinados os resultados poderiam ser muito melhores, mas, não têm oportunidade para participação, prepondera a execução em detrimento da criatividade.

92% afirmam que a comunicação é transparente e de forma correta, entretanto 83% dos subordinados discordam, apontam que a comunicação formal é caótica e precária.

87% dos gerentes acreditam que não precisam utilizar o poder para a obtenção dos resultados, entretanto 91% dos subordinados afirmaram que são estimulados pela prática do poder para a realização dos resultados.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como ponto inicial o objetivo de analisar o grau de aplicabilidade de poder pelos líderes, orientados pelos resultados ou estratégicos, na percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas e de seus subordinados, bem como sua relação com a estratégia organizacional e com os níveis de satisfação dos aspectos organizacionais, biológicos e psicológicos.

Entende-se que foram atingidos os objetivos pois se analisou a importância da liderança orientada para as ações estratégicas e suas relações com a gestão de pessoas e com os aspectos de qualidade de vida no trabalho dos entrevistados.

Os principais resultados foram:

- a) A política de gestão de pessoas se fazia presente nas empresas pesquisadas, entretanto, não são praticadas.
- b) Nos questionários respondidos pelos subordinados encontramos uma diferença entre a concepção que o líder apresenta de sua atuação e o que os subordinados o classificam.
- c) Os empregados não enxergam a organização como uma busca estratégica de negócios.
- d) Os empregados não são comprometidos com os resultados por desconhecimento dos objetivos organizacionais.
- e) Nas poucas empresas em que o líder é estratégico a empolgação e comprometimento com os resultados esperados é intensa.

Nesse sentido Ulrick (1998) destaca a importância das mudanças ambientais e das competências e práticas do gestor de pessoas:

(...) as transformações que estão ocorrendo em razão de fatores como a evolução da tecnologia, a globalização, crescimento lucrativo e demandas de consumo colocam em pauta os papéis que devem desempenhar os profissionais de recursos humanos, suas competências individuais e organizacionais que podem ser ampliadas através da execução eficaz de práticas de gestão de pessoas.

Pode-se concluir que as organizações analisadas têm forte orientação para a liderança de resultados, com políticas estruturadas de gestão de pessoas com foco nas tarefas. Acreditam que o resultado tem que estar acima de tudo, refletindo no desequilíbrio entre os objetivos a participação e o comprometimento de todos. Gera desconforto e inconsistências. É preponderante que visam resultados acima de tudo, ficando em segundo plano a satisfação dos funcionários, que é preconizada, mas não cumprida.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

CRAWFORD, R., **Na Era do Capital Humano: o talento, inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo. Atlas. 1994.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações** 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura Organizacional: Teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005

FLEURY, Maria Tereza Leme et. Al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

\_\_\_\_\_ **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. 8.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Trad. S. T. Muchail.

HAMBRICK, D. Guest's editor's introduction: putting top managers back in the strategic picture. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 5-15, 1989. Special issue.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A. Downscoping: taming the diversified firm. New York : Oxford University Press, 1994

IRELAND, R. D., HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA. et al. **O processo de estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNIZ, K.M., DA SILVA, E.D., **O papel do gerente na implantação da estratégia.** Estratégias para o desenvolvimento e inserção Global. In: Congresso Latino-Americano de Estratégias, 18. 2004 Itapema (**Anais...**Itapema: s.n. 2004)

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company.* New York : Oxford University Press, 1995

ROBBINS, S.P., **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Prentice Hall. 2011.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on strategic leadership. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 1-3, 1989. Special issue.

TRIGG, R. **Ideas of human nature:** an historical introduction. Cambridge, MA : Blackwell Publishers, 1996.

WALTON, S., HUEY, J. *Sam Walton: made in America – my story.* New York : Doubleday, 1992.

ULRICH, D. **Os Campeões dos Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo. Futura, 1998.