

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA COMERCIAL

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY FROM A COMMERCIAL PERSPECTIVE

Airton Pereira da Silva Leão¹

Solange Borges Alves Pessoa²

Thayná Guimarães Bezerra³

Ronnyere Pereira Staiger⁴

Randal Silva Gomes⁵

Bernardo Rurik Aparecido Gomes⁶

Ramon Xavier de Melo⁷

1 Doutor em Administração e Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Açailândia, Maranhão, Brasil

2 Mestranda em contabilidade Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Açailândia, Maranhão, Brasil

3 Graduando em Administração (UEMASUL), Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Açailândia, Maranhão, Brasil

4 Engenheiro Civil (Ulbra/Palmas), Especialista em engenharia de produção Orcid: 0000-0002-0122-9857

5 Engenheiro Civil (Universidade Luterana do Brasil - ULBRA/PALMAS), Especialização em Engenharia de Produção, Faculdade Vale do Aço - Favale, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6498-8650>

6 Engenharia de Alimentos (Universidade Federal do Maranhão - UFMA), Mestrado em Ciência dos Materiais (UFMA), Faculdade Vale do Aço - FAVALE, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8327-7846>

7 Graduando em Administração na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL

Resumo: A gestão estratégica de pessoas é tema de extensa pesquisa que enfatiza a relação entre as políticas e práticas de gestão e outras variáveis organizacionais. Os atores organizacionais têm pouco papel na gestão, tornando o processo de implantação da gestão de pessoas pouco explorado, dito isto, entra o foco na liderança, sendo um processo de influência no campo da gestão estratégica, por estar associado a dinamicidade ao facilitar a comunicação entre gestor e colaboradores. A partir desse contexto, este artigo pretende discutir a importância da liderança na gestão estratégica das organizações, tendo o intuito de responder a seguinte problemática: qual o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas do ponto de vista comercial? Trata-se de uma revisão de literatura, caráter exploratório, abordagem qualitativa. Os bancos de dados utilizados foram Biblioteca Digital de Dissertações (BDTD), o Google Acadêmico e o site da plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO) com descritores administração, gestão estratégica, organizações, liderança e vendas, incluído artigos originais, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, monografias, teses do período de 2017-2022. Os 14 artigos elucidaram que a liderança no setor de mercado tem tudo a ver com romper com os modelos tradicionais e desafiar as convenções aceitas da indústria, influenciando a gestão estratégica. pois a liderança dentro de uma organização precisa demonstrar os elementos de criatividade, intuição, autenticidade, determinação, ousadia, foco em resultados e visão de longo prazo que não podem ser obtidos por meio de sistemas tradicionais de recompensa e ferramentas abrangentes de desempenho. Conclui-se que a liderança tem papel fundamental na gestão estratégica estando atrelada aos atributos como criatividade, comunicação assertiva e responsabilidade, auxiliando que a GE possa alcançar seus objetivos de forma eficiente, mesmo diante de percalços como mudanças de mercado. Dessa forma a GE segue sendo um conjunto de práticas visando alcançar o fortalecimento empresarial.

8 Psicologia - Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA), Especialista em Neuropsicopedagogia pela Faculdade Futura, Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-4704-7166>

9

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Gestão Comercial; Liderança.

Abstract: Strategic people management is the subject of extensive research that emphasizes the relationship between management policies and practices and other organizational variables. Organizational actors have little role in management, making the process of implementing people management little explored, having said that, the focus on leadership enters, being a process of influence in the field of strategic management, because it is associated with dynamicity by facilitating communication between managers and employees. From this context, this article intends to discuss the importance of leadership in the strategic management of organizations, with the aim of responding to the following problem: what is the role of leadership in the strategic management of people from a commercial point of view? This is a literature review, exploratory character, qualitative approach. The databases used were Digital Library of Dissertations (BDTD), Google Scholar and the scientific electronic library online (SciELO) website cos descriptors administration, strategic management, organizations, leadership and sales, including original articles, dissertations, course completion papers, monographs, theses of the period 2017-2022. The 14 articles elucidated that leadership in the market sector is all about breaking with traditional models and challenging accepted industry conventions, influencing strategic management. because leadership within an organization needs to demonstrate the elements of creativity, intuition, authenticity, determination, boldness, focus on results and long-term vision that cannot be achieved through traditional reward systems and comprehensive performance tools. It is concluded that leadership plays a fundamental role in strategic management and is tied to attributes such as creativity, assertive communication and responsibility, helping GE to achieve its objectives efficiently, even in the face of mishaps such as market changes. Thus, GE continues to be a set of practices aimed at achieving business strengthening.

Keywords: Strategic Management; Commercial Management; Leadership.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica (GE) é um tema muito comum nas pesquisas nas áreas comerciais, administração e economia. Desde a década de 1980, com os primeiros estudos na esfera, pesquisadores têm se deslocado para as mais diversas atuações: encontrar fundamentos teóricos para a gestão de pessoas; desenvolver perspectivas teóricas sobre assunto; compreender a evolução dos temas por meio da análise histórica, regional e o posicionamento dos profissionais de Recursos Humanos (RH) ou a relação entre gestão estratégica de pessoas e resultados organizacionais etc. Assim, observa-se que a gestão de pessoas é discutida tanto no campo teórico quanto no empírico (BOTELHO et al. 2018; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; DECOURT, 2015).

A partir da década de 1980, o foco em direcionar o comportamento individual para atingir os objetivos organizacionais demonstrou o caráter estratégico no corporativismo. O termo gestão estratégico de pessoas está relacionado as perspectivas comportamentais e normativas, enfatizando um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais uma organização administra seu capital humano, que é influenciado pelo método de negócios, ambiente organizacional e socioeconômico (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016; PAULO; LEMOS, 2015)

Do ponto de vista comportamental, a gestão estratégica de pessoas é uma abordagem de que foca na maneira pela qual os objetivos organizacionais são alcançados por meio de RH ou planejamento, política e prática de recursos humanos integradas, ainda enfatizando o senso organizacional de direção e satisfação do indivíduo e o coletivo. Validando as necessidades dos profissionais, incluindo eles no processo (BRANDÃO, 2018; MÓYSES FILHO, 2015).

A formação de grupos de trabalho estrategicamente orientados tem sido apontada como um dos principais planejamentos organizacionais mais importantes para as empresas modernas. Considerando as pessoas como o capital humano de negócio, é um dos elementos mais valiosos para o sucesso em

um ambiente marcado pela competitividade (REIS et al. 2018; ANDERSEN, 2017; MARRAS, 2017). Além da visão tradicional do trabalho em equipe, é preciso entender que a diversidade de pessoas tem grande potencial estratégico e exige a formação qualificada para gerenciamento. Para isso, é necessário analisar as diferenças entre os gestores como líderes responsáveis por pessoas, destacando o impacto de suas atitudes no grupo (DECOURT, 2015).

Diante do contexto organizacional, alcançar os objetivos empresariais não é uma tarefa fácil, pois requer a participação do mercado para apoiar as ideias propostas (BOAS; DAVEL, 2018). Com isso, as empresas estão mais exigentes na hora de contratar funcionários, buscando pessoas com habilidades para liderar para poder atender as aspirações da equipe e atingir metas e objetivos ditados pelos superiores. Afinal, os processos de liderança são projetados e aplicados nas organizações para definir, estabelecer, identificar e transformar (CONCEIÇÃO NETO; MOURA, 2019; MARRAS, 2017).

Nesse interim, acompanhar a evolução do mercado tem se tornado cada vez mais difícil, e as organizações que entendem seus ambientes interno e externo ainda estão nesse debate acalorado. Para desenvolver pontos fortes e corrigir os fracos, a alta administração utiliza informações veiculadas por cargos gerenciais estratégicos, pois reúnem informações sobre recursos humanos e materiais, bem como sobre o desempenho e produtividade de cada departamento/área do negócio. Nesse sentido, a gestão tradicionalmente esteve intimamente relacionada ao planejamento, tornando uma das principais, senão a principal função do gestor (MOURA; SOUZA, 2016; SANTIAGO; ROSA; SILVA, 2021).

Fleury et al. (2015) ainda discutem os termos consistência e flexibilidade para denotar o a atuação da organização ao considerar a gestão de pessoas. As organizações precisam garantir a continuidade das ações humanas (consistência) e tempo suficiente para responder às necessidades do meio ambiente (flexibilidade). No entanto, a aplicação das práticas de gestão pode ser isolada, mas seus resultados são alcançados em conjunto, pois os funcionários estão expostos a todas elas ao mesmo tempo.

Além do profissional de RH, existem dois outros papéis fundamentais para a implementação, sendo eles: o colaborador e o gestor, muitas vezes o principal executor do processo. Nesse sentido, a liderança (a relação entre o líder e o liderado) e até mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor torna-se uma questão-chave a ser discutida. Este estudo optou por discutir líderes ao invés de gestores como importantes atores organizacionais na gestão executiva. A origem do conceito de gerente é anterior ao conceito de líder. O papel do gerente, originalmente definido em função das funções do poder executivo - planejar, organizar, dirigir e controlar, evolui e aceita tarefas relacionadas àquelas relacionadas a ele (o gerente) (TEIXEIRA et al. 2018; CONCEIÇÃO NETO; MOURA, 2019; MARRAS, 2017).

Por outro lado, o conceito de líder, que trata das características pessoais e das relações interpessoais, ganha uma perspectiva mais completa e passa a vincular outras variáveis contingentes. Assim, pode até ser confuso olhar para esses conceitos no campo organizacional hoje, mas a pesquisa sobre líderes é mais moderna, mais ampla e sustentada por ciências diferentes das pesquisas sobre gestores, principalmente quando se trata de temas de recursos (BRANDÃO, 2018; MÓYSES FILHO, 2015).

Mesmo levando em conta a diversidade de conceitos, teorias e modelos desenvolvidos e utilizados para o estudo da liderança, com destaque para os aqui citados, pode-se dizer que a essência do papel de um líder em uma organização é influenciar e facilitar indivíduos e coletivos. Este é um exercício que envolve recursos, relacionamentos e resultados. Assim, esse papel organizacional pode ser analisado em termos de: relacionamento líder-indivíduo, processos de influência, formas de facilitação, definição e mensuração de metas e resultados e familiaridade com outras variáveis organizacionais (DAGNINO, 2018; LOBATO. 2015).

Essa pesquisa justifica-se na importância de preencher lacunas no que tange a importância da liderança na gestão estratégica das organizações, visto que os trabalhos visto que é comum no meio acadêmico em sua maioria somente enfatizam os papéis organizacionais, com foco em recursos humanos, onde o líder aparece como produto ou resultado da gestão de pessoas, e não como um

dos participantes do processo. o intuito é trazer uma reflexão do tema como ponto principal na área da gestão comercial, visto que liderança é a principal responsável por elevar uma proposta ou negócio, tendo seu papel para supervisionar o desempenho dos funcionários e disseminar a cultura organizacional para todos os envolvidos. Dessa forma, o intuito é trazer uma reflexão do tema como ponto principal na área da gestão comercial, visto que liderança é a principal responsável por elevar uma proposta ou negócio.

A partir desse contexto, este artigo pretende discutir a importância da liderança na gestão estratégica das organizações, bem como seus objetivos específicos em conceituar os diferentes conceitos entre gestão e líder, elucidar as diferenças entre gestão estratégica e estratégia e descrever as relações organizacionais com o líder e a liderança. Tendo o intuito de responder a seguinte problemática: qual o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas do ponto de vista comercial? Qual a importância da liderança na gestão estratégica das organizações?

Neste trabalho, o uso do termo liderança visa ir além da imagem pessoal e fortalecer o exercício do papel do líder, espera-se contribuir para o desenvolvimento do campo da gestão estratégica de pessoas e na área comercial, visto que para os negócios desenvolver uma estratégia assertiva que oriente e estimule resultados positivos é necessário, desta forma, a liderança surge como fundamental para alto desempenho visando um comportamento social e gerencial dinâmico para uma boa gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança e gestão: conceitos suas principais diferenças

A gestão estratégica de uma empresa é um conjunto de técnicas de gestão, avaliações e ferramentas relacionadas concebidas para ajudar as empresas a tomar decisões estratégicas de alto nível (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020). Os gestores devem demonstrar dinamismo, iniciativa e liderança para promover metas, organizando uma equipe com missão, visão, valores e conhecimento científico, ou seja, capacidade de atender aos requisitos. Essa estratégia trata da

criatividade organizacional, saber utilizar os recursos que lhe são apresentados, desde a matéria-prima até a mão de obra, para destacar o bom uso e resultados satisfatórios a baixo custo (MASCARENHAS, 2020).

Uma abordagem GE foi delineada na década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução da estratégia organizacional, considerada uma vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2020). Barbosa e Estender (2014) raciocinou que esse novo conceito de GE requer uma visão sistemática do alinhamento das estratégias, dentre eles, os diversos subsistemas como estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de gestão de pessoas podem ser combinados para formar estratégias organizacionais.

O autor Móyses Filho (2015) entende liderança como os atributos de um líder, ou seja, a ligação entre hábitos, traços de personalidade, habilidades, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter, e os resultados organizacionais desejados. Também é entendido como um processo simultâneo, contínuo e interativo dentro de uma equipe, caracterizado pelo surgimento de lideranças oficiais e não oficiais.

As organizações precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e incentivar papéis de liderança, se concentrando em incentivam a mudança constante e a adaptação a novos patamares.

Inicialmente, é interessante que qualquer treinamento para líderes e gestores enfatize a importância dos seguintes fatores: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, visão sistêmica, compartilhamento de poder e disponibilidade de aprendizado contínuo, na prática, tem-se observado que, em muitas organizações, a atuação desses líderes/gestores não existe em planos de ação conjuntos, mas em atividades isoladas (BARBOSA; ESTENDER, 2014; MASCARENHAS, 2020).

O autor Lima (2022) argumenta que o comportamento de um líder pode ser orientado a tarefas (esclarecimento, planejamento, atividades de monitoramento e resolução de problemas), pessoas (apoio, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento - empoderamento) e mudanças (visão, incentivar a inovação, fomentar a aprendizagem coletiva). Essa visão amplia a liderança enfatizado as dimensões de produção e pessoas. No exercício de suas responsabilidades, o comportamento de um

líder não se limitará a uma das três dimensões, mas dependendo de suas características pessoais, ele acabará por dar ênfase mais específica em algumas dessas áreas (LIMA, 2022).

As relações dos líderes com indivíduos e grupos são sempre estudadas com base em alguma teoria de liderança relacionada a um determinado tema organizacional, como justiça, uso da comunicação, confiança ou clima organizacional (LIMA, 2022). Araújo et al. (2015) elucidaram um novo conceito que a liderança transformacional fortaleceu a relação entre desafio e justiça, enquanto a liderança transacional minimizou a relação entre barreiras e justiça – entendendo a justiça como organização, dessa forma, observa-se uma relação positiva entre estilos de liderança deliberativa participativa e confiança organizacional (a vulnerabilidade de uma parte às ações da outra, reforçada por expectativas positivas).

Nesse sentido, acredita-se que as organizações precisam estar preparadas para selecionar, desenvolver e estimular pessoas que possam desempenhar as funções de líderes, mas também devem ter gestores eficazes como líderes próprios, sendo cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas em uma economia mundial conectada (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020).

Os líderes muitas vezes desempenham o papel de definir a estratégia sozinhos. No entanto, Casimiro e Lago (2018) enfatiza que talvez a maior influência em uma equipe seja seu líder e o papel que ele desempenha. Com base nesses conceitos, acredita-se que as pessoas têm buscado recentemente um conjunto comum de regras que possam identificar o que é um líder, o que ele faz e seu envolvimento na gestão de equipes e organizações.

Mais recentemente, a ênfase nos líderes globais passou a fazer parte do foco da organização. Sob a cerne a pesquisa enfatiza temas como personalidade, identidade, habilidades, autodesenvolvimento, aprendizado pela experiência, processos de coaching e qualidade de vida e competência emocional (BRANDÃO, 2018). Ao refletir sobre os grupos, o foco está na rede, no desenvolvimento de grupos e equipes e nas ferramentas de avaliação multifacetadas. O desenvolvimento organizacional sempre fortalece as habilidades de gestão e o processo de mudança (BRANDÃO, 2018; MÓYSES FILHO,

2015).

Nesse sentido, a diferença está no trabalho de Dal-Soto e Suzin (2017) que, a partir do modelo conceitual proposto, tenta elucidar a estratégia organizacional, os recursos humanos e os processos de liderança, mas o foco permanece no desenvolvimento da liderança. Na discussão sobre papéis, a visão de que o processo de gestão deve ser de toda a organização, de que os profissionais de RH devem ser parceiros estratégicos, e que os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoas está sempre presente como fundamento teórico, mas é pouco estudada empiricamente. O líder, então, aparece como um produto ou resultado da gestão de pessoas e não com um dos atores desse processo.

Dias et al. (2017) estudou detalhadamente os papéis na gestão de pessoas: gestão estratégica de recursos, gestão de transformação e mudança, gestão de contribuição de pessoas e gestão de infraestrutura. A última função é atribuída principalmente aos profissionais de RH, mas outras funções devem ser compartilhadas com gerentes/líderes, bem como profissionais da organização. Na visão do autor, o papel de gerenciar as contribuições das pessoas – aumentando o comprometimento e a capacidade pessoal das pessoas – é essencialmente o papel de um líder.

Observou-se que a pesquisa em gestão de pessoas baseada em perspectiva segue um caminho mais processual, ou seja, está fortemente baseada na filosofia, na prática e nas expressões entre elas, enquanto a pesquisa em liderança raramente vislumbra os líderes como gestores de processos, principalmente na gestão de pessoas. É preciso articular esses elos para vislumbrar a gestão de pessoas de forma prática e eficiente (ALMEIDA; MARIN; CASOTTI, 2017).

Gestão estratégica x estratégia

Na organização deste século, a ação baseada na estratégia pode ser a baseado em ordem. Nesse sentido, Martins e Merino (2016) destacam que a estratégia é o caminho que uma empresa deve seguir. Na visão dos autores, envolve a decisão de atender às necessidades da existência da empresa e alcançar os resultados financeiros desejados. Quando essas resoluções são difíceis de voltar atrás

uma vez tomadas, elas devem ser consideradas estratégicas. Nas palavras de Faria, Imasato e Guedes (2014) a estratégia é antes de tudo um posicionamento de forças antes da ação, tendo como premissa o compromisso de criar um futuro com o qual a empresa deve se relacionar, refere-se aos valores esperados, especificando o que fazer (e não como fazer, o que é típico do planejamento estratégico).

O termo estratégia surgiu no final do século XVII para se referir a algo feito a partir da visão do oponente, ao invés de tática, o que pressupõe um comportamento reverso (LOBATO. 2015; DAGNINO, 2018). Segundo os autores, essas ideias passaram a fazer parte do livro clássico de Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, escrito em 500 aC. Dagnino (2018) esclarece que, até hoje, o advento dessa estratégia pode ter ocorrido de diversas maneiras. Entre eles, por meio dos escritos do século XIX, o general prussiano Carl Von Clausewitz ofereceu conselhos sobre como administrar o exército em tempos de conflito. no pensamento sobre as operações na Segunda Guerra Mundial.

Adentrando o plano da Gestão Estratégica, Conejero e César (2017) que o ponto central de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização em pensar no futuro e agir no presente. A GE 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. Em outras palavras, pensar em gestão estratégica é ter uma atitude sistemática, crítica e reflexiva sobre onde a empresa está hoje e onde quer estar no futuro. Portanto, é necessário agir no momento, dia após dia de forma metódica, para atingir as metas e objetivos traçados no plano organizacional. Em outras palavras, a liderança é uma forma de aprender constantemente, trocar informações, conviver em grupos sociais e se conhecer melhor, tudo isso muito importante na gestão estratégica.

De acordo com Conejero e César (2017, p.12) opinam sobre a gestão estratégica que ela faz parte da tomada de decisão compartilhada, desde a geração de ideias até a implementação do projeto, deve-se fazer o uso de oficinas para extrair e estimular a criatividade dos agentes para a geração de ideias. Isso permite que as estratégias emergjam coletivamente com a participação de proprietários, executivos e gestores, que o processo de implantação de projetos estratégicos por meio de reuniões de estratégia entre a diretoria e a equipe do projeto, permitindo estratégias emergentes que devem ser

consideradas e deve ser baseado em capacidade interna de tomar ações e decisões estratégicas de forma incremental. O progresso será significativo à medida que o processo e o aprendizado subsequente progredirem, considerando o impacto do processo de gestão estratégica não apenas nos proprietários (acionistas), mas em todas as partes interessadas, sendo um processo dinâmico, pois fornece revisões periódicas, conhecidas como ciclo de gestão.

Para ajudar a inserir a gestão estratégica em uma determinada organização, Kaplan e Norton (2000) propuseram o Balanced Scorecard (BSB) como uma ferramenta que, quando desenvolvida em uma empresa, cria valor ao medir parâmetros analíticos que representam a estratégia de longo prazo. Dessa forma, reconhecem a necessidade de medir forças e fraquezas organizacionais para estruturar a gestão e desenvolver estratégias que criem uma linguagem coletiva dentro da organização.

O Scorecard é um sistema de gerenciamento estratégico usado para definir importantes processos de gerenciamento, como definir metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico. Tais sistemas de gestão fornecem aos gestores métricas sobre aspectos importantes do ambiente e desempenho organizacional, permitindo-lhes manter o caminho para a excelência organizacional (REZENDE, 2017).

Se o conceito de estratégia pode ser visto como método, plano, ou técnica e gestão como controle, coordenação ou direção, então certamente existem dois eixos complementares. Para fortalecer essa “parceria”, são aplicados outros meios, dos quais o mais utilizado nas organizações é o Balanced Scorecard, pois possibilita dados que permitem comparar o desempenho da empresa com o de seus concorrentes, várias variáveis ou aspectos (LOBATO, 2015; DAGNINO, 2018).

Dessa forma, observa-se que estratégia e gestão estratégica são conceitos que se complementam, mas são diferentes entre si, visto que é visualizado que estratégia consiste em métodos para planejamento em empresas e gestão estratégica é implementação dessas técnicas. Obviamente, neste subtópico, não se pretende esgotar as referências sobre gestão estratégica, mas sim fornecer alguma base teórica sobre o tema para que se visualize a posição do líder/gerente/administrador ao longo da implementação, acompanhamento e finalização dos projetos estratégicos.

AS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS COM O LÍDER E A LIDERANÇA

O potencial de maior complexidade no processo de formação da liderança estratégica é possível quando se considera prioritariamente o ambiente competitivo da organização. Além disso, não basta ter uma boa estratégia, para liderar não é apenas uma inserção estratégica do mercado, é integrar-se ao ambiente corporativo. A liderança não é apenas uma habilidade pessoal, é também um processo interpessoal em um contexto complexo, no qual outros fatores não podem ser ignorados, como: as características do líder, a motivação dos liderados, as características da missão ou tarefas a serem desempenhadas diante da situação social, econômica e política da organização (ESPER; CUNHA, 2015; QUIHIDA, 2015).

O líder precisa criar condições para que todos aprendam, pois todos necessitam se adaptar às novas mudanças. Os líderes geralmente reconhecem a necessidade de mudança e resistem a ela porque temem o possível impacto de seu poder e status. Em tempos altamente competitivos, os gestores/líderes de uma organização devem atuar com a máxima eficiência. Se não souberem desenvolver um plano de ação estratégico, não poderão usar pontos fortes e eliminar pontos fracos para compensar concorrentes e riscos, usar pontos fortes, essa é a oportunidade de mercado (KHOURY, 2019; SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

Tendo em vista as informações fornecidas acima, o quadro 1 a seguir é considerada suficiente. Ele explora três tipos de organizações: tradicional, transformacional e inteligente. Além disso, saiba como a liderança acontece e onde existe a gestão estratégica.

Quadro 1 – Tipo de organizações, Grajaú, Maranhão, 2022

ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS	ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO	ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES
Gestão operacional	Gestão tática	Gestão estratégica

Tomada de decisão baseada em informações	Tomada de decisão baseada em conhecimento restrito	Decisões baseadas em amplo conhecimento
Destaque: processo produtivo	Destaque: mercado	Destaque: sociedade
Passado	Presente	Futuro
Meta: produzir em grandes quantidades	Meta: qualidade no processo	Meta: gestão baseada em qualidade em todos aspectos
Indicadores on-line	Indicadores off-line	Indicadores on-line
Liderança tecnológica	Liderança organizacional	Liderança em ambientes competitivos
Organizações que usam informações prontamente disponíveis	Organização de aprendizado	Organizações do conhecimento
Repetição	Melhorias	Inovação

Fonte: Adaptado de Lima (2010, p. 68).

No quadro 1 evidencia que o modelo institucional esperado o mercado global é o apresentado na última coluna. Nesse contexto, as organizações com essa característica são capazes de compreender a si mesmas e seu ambiente, adquirir conhecimento por meio da memória coletiva, definir projetos, desenvolver e aplicar suas estratégias e executar suas ações.

Sem dúvida, outro fator que impulsiona o crescimento dessas organizações é a composição da liderança que se forma dentro dessas empresas e deve ser capaz de atuar em um ambiente competitivo. Isso é muito necessário do ponto de vista da gestão estratégica, pois esta é uma situação incerta e requer forças especiais para torná-los visíveis para diferentes tipos de consumidores (ALMEIDA; MARIN; CASOTTI, 2017).

O quadro 2 vem para definir alguns pressupostos acerca da gestão estratégica:

Quadro 2 – Objetivos da gestão estratégica, Grajaú, Maranhão, 2022

Visão da organização	Sistemas abertos; uma organização disposta a mudar; confiança no planejamento estratégico.
Orientação temporal	Futuro; longo prazo; vinculando estratégia e processos operacionais.
Cultura	Exige mudanças e enfatiza a criatividade, promovendo a capacidade da organização de fazer escolhas.
Liderança	Requer um compromisso de longo prazo; a equipe da alta administração é a principal responsável pela implementação.
Controle gerencial	Forte controle usando sistema de controle interno; sistema de controle de gestão; avaliação de desempenho.

Fonte: Autores, 2022 adaptado por Azeitão e Roberto (2020, p.22).

Conforme mostrado no quadro adaptado de Azeitão e Roberto (2020), a liderança desempenha um papel fundamental na implementação da gestão estratégica, pois é responsável pelo compromisso de longo prazo com as ações que envolvem a cúpula da organização. No entanto, para implementar adequadamente o complexo “gestão estratégica”, outras áreas também devem ser consideradas: visão organizacional, orientação para o tempo, cultura e controle gerencial.

METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma revisão de literatura, este tipo destaca-se pela procura de publicações amplas que se concentram em descrever e discutir o estado mais recente dos tópicos de pesquisa. Não só a teoria, mas também o contexto (CARVALHO, 2021). De caráter exploratório, por definição, a pesquisa exploratória tem a função de preencher lacunas que geralmente surgem na pesquisa (ESTRELA, 2018).

Quanto ao método, utiliza-se um método qualitativo, pois pode aprender sobre aspectos que não podem ser observados ou medidos diretamente, como sentimentos, pensamentos, interações e comportamentos. De um modo geral, qualquer que seja o aspecto inserido, trata-se de dados simbólicos localizados em um determinado contexto; estes podem revelar partes da realidade enquanto ocultam outras. Portanto, esses métodos não podem ser entendidos como “todos”, pois possuem suas limitações (MENEZES et al. 2019).

Quanto à coleta de dados, foi realizada por meio de levantamento de referências de fontes secundárias. Nesse contexto, a Internet é utilizada em larga escala, mais especificamente, a Biblioteca Digital de Dissertações (BDTD), o Google Acadêmico e o site da plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO) os descritores utilizados foram administração, gestão estratégica, organizações, liderança e vendas, incluído artigos originais, dissertações, trabalhos de conclusão

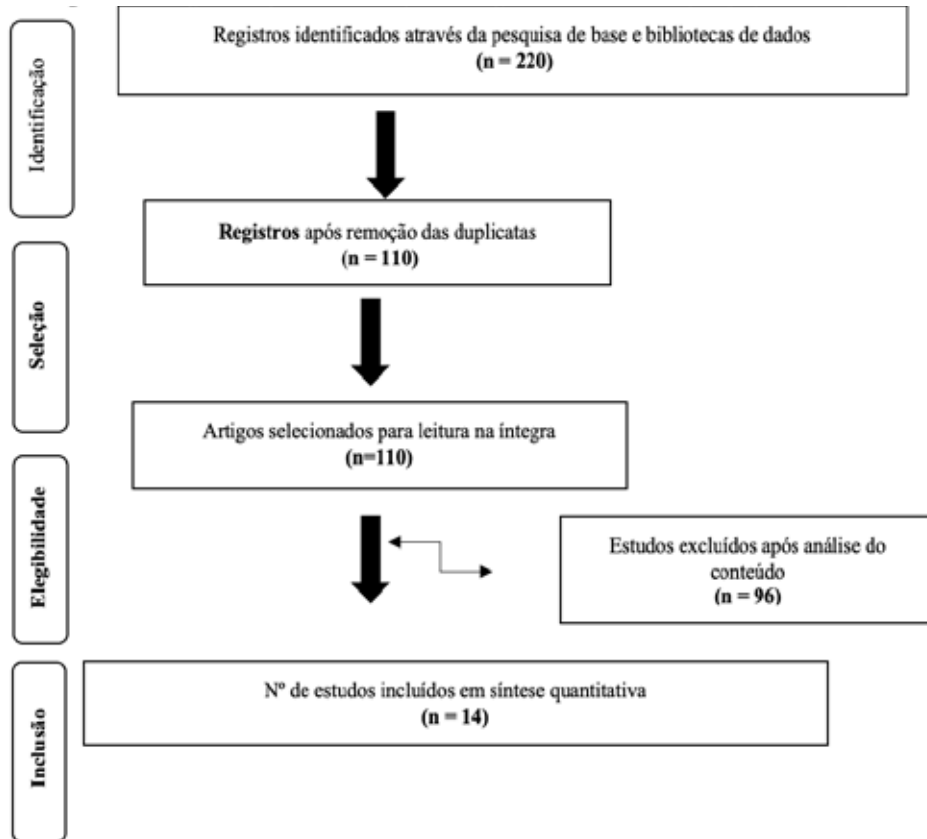
de curso, monografias, teses do período de 2017-2022, dessa forma, foram excluídos relatos de experiência, publicações em anais de evento, editorias e carta ao editor.

Para análise de dados, utiliza a técnica de Bardin, sendo um método de análise de dados qualitativos amplamente utilizada. O livro *Análise de Conteúdo* de Laurence Bardin é frequentemente citado como referência para essa técnica. Por ser muito instrutivo, facilita a sequência de tarefas e atividades a seguir para analisar dados qualitativos.

Seguido três etapas: pré análise, onde é organizado os dados encontrados, tabelados e incluídos somente aqueles que estão de acordo com tema. Na exploração de material categorizou-se os estudos a partir dos resultados, onde em quadro sinóptico por meio do autor (es), títulos, ano, autor para melhor discussão e no tratamento de resultados discutiu-se os dados encontrados por meio dos tópicos estabelecidos (BARDIN, 2011).

Na busca foram encontrados 220 artigos dentro da linha temporal, onde foram excluídos 110 pelos critérios de inclusão e exclusão e duplicados, dessa forma, 110 pesquisas foram lidas e excluídas após análise de conteúdo 90 artigos por não estarem de acordo com tema, foram escolhidos 14 trabalhos que estavam de acordo com proposta de discussão conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção dos artigos da revisão narrativa, Grajaú, Maranhão,



Fonte: Autores, 2022.

Os 14 artigos presente concentra-se em teses ou artigos originais publicados com tema central voltado a liderança e gestão estratégica. Os dados analisados estão dispostos nos resultados e discussão, concentrado se em um texto corrido com os principais pontos encontrados sobre gestão e liderança.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 14 artigos utilizados estão tabelados no quadro 3 abaixo, 60% estão indexados no Google Acadêmico, entre os anos prevalentes encontra-se 2021, os objetos de estudo dos trabalhos foram diversos tais como gestão estratégica e liderança:

Quadro 3 – Resultados dos artigos acerca do título, autor e ano, Grajaú, Maranhão, 2022

Título	Autor	Ano
Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas	PAZ, Luisa Magalhães Coelho Ávila	2018
Estilos de liderança X Desempenho da equipe: Estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG	SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; NEVES, Marjory Resende; SILVA, Judilma Aline Oliveira.	2020
O perfil dos profissionais das gerações x, yersus os estilos de liderança	GILIOLI, Rosecler Maschio; ARGENTA, William Mezzomo	2020
Gestão estratégica de resiliência organizacional (GERO) proposição de framework.	MOURA, Denise de; TOMEI, Patricia Amelia.	2021
Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas.	CARDOSO, Monique de Oliveira	2021
Gestão de Pessoas no Setor Público e Filosofia contribuições para o quadro teórico	BERGUE, Sandro Trescastro.	2021
Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Intraempreendedorismo	FÉLIX, Marta Sofia Alves	2021
Liderança estratégica: como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações	MAGARÃO, Luiz Guilherme da Silva.	2019
A influência da liderança em tempos de crise.	VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; DE CARVALHO, Marcia Roberta	2018
Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica.	TEIXEIRA, Linnik Israel Lima et al	2018
Liderança e coaching, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira Leadership and coaching, a case study in a customs advisory company	MUTZENBERG, Daniel et al.	2021

Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional	CORREIA, Paulo; SÁ, Susana.	2021
Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso.	DE MOURA, Ana Lúcia Neves; DE SOUZA, Bruno Campello	2016
Estilos e atributos da liderança no terceiro setor.	RAPTOPOULOS, Maria Madalena Santos Constantin; DA SILVA, Jorge Ferreira.	2018

Fonte: autores, 2022.

Como já discutido, a GE não é um processo segmentado. Por um lado, se as políticas e práticas por si só não são suficientes para garantir a gestão, por outro, a influência que os líderes exercem sobre os indivíduos não é suficiente. Somente uma combinação de políticas e práticas desenvolvidas, compartilhadas e implementadas por lideranças atuantes pode orientar o comportamento das pessoas, promovendo mensagens claras e coletivas, sempre focadas no indivíduo e vinculadas aos objetivos da organização (PAZ, 2018; SALOMÃO; NEVES; SILVA, 2020).

Diante disso, Gilioli e Argenta (2020) através de mais de 10 anos de pesquisa em sete organizações, eles desenvolveram um modelo que chamam de estratégia de pessoas tridimensional. O modelo contém três dimensões: alinhamento vertical entre estratégia de negócios e de gestão de pessoas; alinhamento horizontal entre políticas e práticas de gestão de pessoas; e percepção de desempenho dos profissionais de RH. O modelo utiliza os conceitos de contingência e configuração e incorpora dois atores: os empregados e suas experiências com as práticas de gestão de pessoas; e os líderes, com seus comportamentos e valores na implementação dessas práticas.

O autor Bergue (2019) busca o foco da implementação na gestão de pessoas, evoluindo na integração entre práticas de gestão e o exercício pela ação dos líderes e suas relações com os liderados. Por se tratar de uma visão tridimensional, o modelo parece ser de análise complexa, embora cada dimensão seja aparentemente simples: alinhamento vertical, alinhamento horizontal e papéis organizacionais na gestão de pessoas. Gera uma combinação de 8 padrões situacionais relacionados à estratégia organizacional, práticas de gestão de pessoas, ações e discursos de liderança que transformam os momentos organizacionais de forma estática e canônica. Não se pode esquecer

que esse é o objetivo do modelo: apresentar um posicionamento que proponha uma análise das ações organizacionais (CARDOSO, 2021).

O alinhamento entre a estratégia organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas com os papéis de liderança (gerentes de recursos estratégicos) podem facilitar o desenvolvimento de pesquisas sobre esse tema mais focadas em pessoas. Mesmo com modelos pré-concebidos (o que daria alguma generalidade à pesquisa), essa abordagem enfatiza que estratégia e prática são fundamentais, mas não são autoimpostas, e que a mediação dos líderes é essencial para a manutenção da estratégia organizacional, a consistência da gestão é necessária para bom funcionamento (BERGUE, 2019; FELIX, 2020).

A gestão de pessoas será enfatizada como ação contínua, e a pesquisa sobre o papel dos líderes ganhará uma abordagem multidimensional. Uma combinação de investigações empíricas utilizando esses modelos, que também consideram o espaço organizacional, levará o estudo da gestão de pessoas a outro patamar – implementação estratégica, considerando tanto os atores quanto os processos organizacionais. (MAGARÃO, 2019; VICENTINI; PIZZUTTI; CARVALHO, 2018)

O sucesso na GE exige a capacidade de interagir bem com a equipe, por isso a liderança deve ser uma interação mais humana, influenciando e focando na aplicação das competências e dos recursos necessários para a implementação dos projetos da empresa (TEIXEIRA et al., 2018). Nesse caso, o papel do líder é criar as condições para que a equipe alcance os objetivos estabelecidos. Ele é o principal responsável por supervisionar o desempenho dos funcionários e disseminar a cultura organizacional para todos os envolvidos. Os líderes também têm a responsabilidade de ser um facilitador para que os funcionários possam desempenhar suas funções de forma otimizada em um ambiente de trabalho agradável. (MUTZENBERG et al. 2021; CORREIA; SÁ, 2020).

Conflitos menores entre departamentos devem ser resolvidos em tempo hábil. Caso contrário, as divergências prejudicam a produtividade da equipe. Esse foco constante na saúde do relacionamento é necessário porque é difícil para uma agência atingir os objetivos de um plano estratégico sem o envolvimento da equipe. (MOURA; PINHEIRO, 2021; RAPTOPOULOS; SILVA, 2018). A

dificuldade de gerenciar pessoas é um dos principais desafios que os líderes iniciantes enfrentam. Costumam esquecer de cuidar da equipe e administrar o negócio sob pressão, ou seja, completamente sobrecarregados. Isso compromete a qualidade de vida dos líderes que não dispõem de tempo para outras atividades, bem como a qualidade de vida das equipes que trabalham sozinhas e sem liderança.

É o processo de liderança que permite que unidades de negócios menores se unam a unidades maiores, criando uma rede para o crescimento contínuo e o alcance de metas. Deste ponto de vista funcional, a liderança é um processo como qualquer outro, e é legítimo querer controlá-lo, o que significa medir (RAPTOPOULOS; SILVA, 2018). Por outro lado, o que acontece nas redes organizacionais são relações humanas que não podem ser medidas e mensuradas, mas podem ser registradas, mapeadas e potencialmente influenciadas. A liderança pode ter um lado controlador, mas tentar controlar tudo, incluindo liderança e fenômenos de liderança, apenas destrói a vitalidade de uma organização (MOURA; PINHEIRO, 2021).

A liderança no setor de mercado tem tudo a ver com romper com os modelos tradicionais e desafiar as convenções aceitas da indústria, pois a liderança dentro de uma organização precisa demonstrar os elementos de criatividade, intuição, autenticidade, determinação, ousadia, foco em resultados e visão de longo prazo que não podem ser obtidos por meio de sistemas tradicionais de recompensa e ferramentas abrangentes de desempenho (BERGUE, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a liderança tem papel fundamental na gestão estratégica estando atrelada aos atributos como criatividade, comunicação assertiva e responsabilidade, auxiliando que a GE possa alcançar seus objetivos de forma eficiente, mesmo diante de percalços como mudanças de mercado. Dessa forma a GE segue sendo um conjunto de práticas visando alcançar o fortalecimento empresarial.

Neste sentido, e considerando que as organizações devem se tornar inteligentes, frente a este mundo dos negócios altamente competitivo, a liderança se torna elemento fundamental no

desenvolvimento das corporações, permitindo a elaboração de ações que possam ser aplicadas para análise de pontos fortes e fracos da GE, planos de ações e implementações necessárias para o crescimento da empresa.

Dito isso, o tema trouxe contribuições para a formação de gestores comerciais através do debate acerca da liderança e seus papéis na condução da GE, visto que, um dos pilares da gestão comercial é a capacidade de gerir pessoas e negócios de forma técnica e eficiente na operação de vendas em seus diversos campos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Patty Fidelis de; MARIN, Juliana; CASOTTI, Elisete. Estratégias para consolidação da coordenação do cuidado pela atenção básica. Trabalho, Educação e Saúde, v. 15, p. 373-398, 2017.

ANDERSEN, Torben Juul. Gestão Estratégica: Uma introdução. 1.º ed. Saraiva Educação SA, 2017, p.336

ARAUJO, Cristiani Graciliano. O processo de formação de líderes: ascensão, qualificação e processo de seleção de líderes. Trabalho de conclusão do Curso. Universidade Federal do Paraná. 2015, 24f.

AZEITÃO, João; ROBERTO, José. O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Ges. v.1, n.1, 2010, p.57-68.

BARBOSA, Ricardo Dos Santos; ESTENDER, Antônio Carlos. A Gestão Estratégica de Pessoas— uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. Simpósio de excelência e gestão em tecnologia, v. 11, p. 1-10, 2014.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 1.ª ed. São Paulo: Edições, 2011, 260 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas no Setor Público e Filosofia contribuições para o quadro teórico. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2021, p.1-16.

BEUREN, Ilse Maria; VON EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência

da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, v. 27, p. 113-131, 2020.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, p. 41-61, 2017.

BOAS, Otacílio Torres Vilas; DAVEL, Eduardo. Liderança como prática intercultural: liderança em projetos internacionais na Organização Rotary. *Revista de Psicologia*, v. 9, n. 2, p. 200-214, 2018.

BOTELHO, Moisés Phillip et al. Geração x, ye baby boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018.

BRANDÃO, João Baptista. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Editora FGV, 2018.

CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. *GESTÃO SOCIAL E GESTÃO ESTRATÉGICA: REFLEXÕES SOBRE AS DIFERENÇAS E APROXIMAÇÕES DE CONCEITOS*. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 10, n. 3, 2016.

CARDOSO, Monique de Oliveira. *Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas*. Tese de Doutorado. 112f. 2021.

CARVALHO, Fabrícia Gonçalves de et al. *Modelagem da evolução estratégica das organizações*. 160 f. 2010. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CONEJERO, MARCO ANTONIO; CÉSAR, ALDARA DA SILVA. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). *Ambiente & Sociedade*, v. 20, p. 293-314, 2017.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. *HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)*, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

DA SILVA TEIXEIRA, Maura Thais; MORAES, Aleff Soares; DOS SANTOS LEITE, Ygor Geann. Modelos estratégicos de liderança e o real comprometimento com os resultados organizacionais: Estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício. *Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas* Volume 3, p. 75.

DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

DAGNINO, Renato. *Gestão estratégica pública*. 2018.

DE CARVALHO, Maria Cecília M. *Construindo o saber:: Metodologia científica-Fundamentos e técnicas*. Papyrus Editora, 2021.

DE MOURA, Ana Lúcia Neves; DE SOUZA, Bruno Campello. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

DE OLIVEIRA CASIMIRO, Leonardo Alves; LAGO, Sandra Mara Stocker. Características Dos Gestores No Processo De Tomada De Decisão Estratégica Em Organizações: Uma Revisão Sistemática. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 8, n. 4, p. 70-88, 2018.

DE SOUSA LIMA, Jônatas. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 5, p. e3611521217-e3611521217, 2022.

DECOURT, Felipe. *Planejamento e gestão estratégica*. Editora FGV, 2015.

DIAS, Daiane Souza et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 8, n. 1, p. 72-89, 2017.

ESPER, Aulina Judith Folle; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

FARIA, Alexandre de Almeida; IMASATO, Takeyoshi; GUEDES, Ana Lucia Malheiros. O que gestão estratégica tem a ver com capitalismo (s)? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p.

02-21, 2014.

FÉLIX, Marta Sofia Alves. Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Intraempreendedorismo. Tese em Gestão. Universidade Beira do Interior. 2021, 139f.

FLEURY, Afonso Carlos Correa et al. Gestão estratégica das multinacionais brasileiras. EAESP-Escola de Administração de empresas de São Paulo, 2015.

GILIOI, Rosecler Maschio; ARGENTA, William Mezzomo. O perfil dos profissionais das gerações x, yersus os estilos de liderança. DESTARTE, v. 9, n. 2, p. 157-182, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, v. 49, n. 5, p. 167-176, 2000.

KHOURY, Karim. Liderança: é uma questão de atitude. Editora Senac São Paulo, 2019.

LOBATO, Jamil Moyses Filho David Menezes. Gestão estratégica. Editora FGV, 2015.

MAGARÃO, Luiz Guilherme da Silva. Liderança estratégica: como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações. 2019.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas. Saraiva Educação SA, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

MOURA, Ana Lúcia Neves; SOUZA, Bruno Campello. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. Revista do Serviço Público, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MOURA, Claudio Burlas; DE CASTRO PINHEIRO, Christian; DA SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em Recursos Humanos. RH Visão Sustentável, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

MOURA, Denise de; TOMEI, Patricia Amelia. Gestão estratégica de resiliência organizacional (GERO) proposição de framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 23, p. 536-556, 2021.

MUTZENBERG, Daniel et al. Liderança e coaching, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira Leadership and coaching, a case study in a customs advisory company. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 9, p. 91620-91646, 2021.

NETO, Vera Lúcia da Conceição; LIMA, GUILHERME MOURA. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do porto digital de pernambuco. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, v. 12, n. 4, 2019.

PAULO, Fatima Regina de Toledo Pinto; DE LEMOS, Mattos. Gestão estratégica de empresas. Editora FGV, 2015.

PAZ, Luisa Magalhães Coelho Ávila. Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas. 2018. xii, 157 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

QUISHIDA, Alessandra. Gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação no setor industrial. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RAPTOPOULOS, Maria Madalena Santos Constantin; DA SILVA, Jorge Ferreira. Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. *Revista Pretexto*, p. 119-135, 2018.

REIS, Thompson Augusto et al. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

REZENDE, José. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual*. Elsevier Brasil, 2017.

SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; NEVES, Marjory Resende; SILVA, Judilma Aline Oliveira. Estilos de liderança X Desempenho da equipe: Estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS*, v. 3, 2020.

SANTIAGO, Sabrina Peres; ROSA, Bruna Caroline Moreira; SILVA, Tayso. SUCESSÃO DE

LIDERANÇA EM EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 2021.

SANTOS, Lira Cristinne Ferreira. Uma proposta de liderança proativa na gestão escolar em Canaã dos Carajás/PA. Gnosis Carajás, v. 1, n. 2, p. e21010-e21010, 2021.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima et al. Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. Revista Organizações em Contexto, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018.

VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; DE CARVALHO, Marcia Roberta. A influência da liderança em tempos de crise. Revista Científica, v. 1, n. 1, 2018.