

SÉRGIO GINI

ESTILOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO SICOOB

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Estilos de liderança estratégica: o caso do planejamento estratégico do Instituto Sicoob

elaborado por Sérgio Gini e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como prérequisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20/04/2017

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Instituto Sicoob para o Desenvolvimento Sustentável, representada neste documento pelo Sr. George Hiraiwa, presidente do Conselho de Administração, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Estilos de liderança estratégica: o caso do planejamento estratégico do Instituto Sicoob*, realizados pelo aluno Sérgio Gini, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 20 de abril de 2017

George Hiraiwa

Presidente

Instituto Sicoob

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sérgio Gini, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (1/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/03/2015 a 18/03/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Estilos de liderança estratégica: o caso do planejamento estratégico do Instituto Sicoob*, é autêntico e original.

Londrina, 20 de abril de 2017

Sérgio Gini

Dedicatória

Dedico a Baby, por tudo!

Resumo

Esta pesquisa sobre os estilos de liderança estratégica no caso do planejamento estratégico do Instituto Sicoob foi realizada por meio de um levantamento de dados de caráter exploratório, visando identificar entre os conselheiros de administração daquela organização os estilos de liderança presentes e como esses comportamentos auxiliam na gestão estratégica com visão de longo prazo. O Instituto Sicoob foi fundado em 2004 e é administrado pelas 19 cooperativas singulares que formam o Sicoob Central Unicoob, com sede em Maringá, Paraná. É uma organização civil de interesse público, com título federal de Oscip, e atuação nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Pará e Amapá. Seu Conselho de Administração é formado por seis conselheiros indicados pelas cooperativas mantenedoras e eleitos para um mandato de três anos. Neste trabalho, foi explorada parte da literatura que trata sobre os estilos de liderança, com enfoque na liderança gerencial e na liderança estratégica. Também foi realizado um recorte teórico sobre o tema do planejamento estratégico, de vital importância para o desenvolvimento das organizações. A hipótese que se procurou confirmar foi a de que o líder estratégico é aquele que possui uma visão estratégica de longo prazo, pensando a organização em termos de futuro, novas oportunidades e melhoria contínua. Foi aplicado um questionário dirigido com perguntas exploratórias e qualitativas aos dirigentes do Instituto, buscando interpretar seis dados preliminarmente definidos para se poder trabalhar o objetivo de apresentar quais os estilos de liderança presentes atualmente no Conselho de Administração daquela organização. Os dados recolhidos foram analisados à luz da literatura sobre os temas e feitas as ponderações relativas à visão do pesquisador sobre a atuação dos dirigentes, em face dos desafios que a organização possui em dar cumprimento aos seus projetos sociais, atualmente divididos em seis eixos estratégicos.

Palavras Chave: Liderança. Planejamento. Estratégia. Gestão.

Abstract

This research on the strategic leadership about the strategic planning of Sicoob Institute was carried out through an exploratory data survey, aiming to identify among the directors of that organization the leadership styles present and how these behaviors assist in the management within a long-term vision. Sicoob Institute was founded in 2004 and is currently managed by 19 unique cooperatives that form Sicoob Central Unicoob, in Maringá, Paraná. It is a civil organization of public interest, with the federal title of Oscip, and acting in the states of Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Pará and Amapá. Its board of directors is composed of six advisers nominated by the cooperative maintainers and elected for three years. In this paper, part of the literature dealing with leadership styles was explored with a focus on management leadership and strategic leadership. A theoretical clipping was also done on the subject of strategic planning which was of vital importance for the organizational development. The hypothesis that was confirmed was that the strategic leader is the one who has a long-term strategic vision, thinking about the organization in terms of future, new opportunities and continuous improvement. A questionnaire with exploratory and qualitative questions was applied to the directors of the Institute in order to interpret six preliminary data in order to work on the aim of presenting the leadership styles that are currently present in the board of directors of that organization. The data collected was analyzed through literature on themes and with that was pointed out the thoughts related to the researcher's vision on the performance of the leaders, given the challenges that the organization faces when it comes to working with social projects, currently divided into six strategic axes.

Keywords: Leadership. Planning. Strategy. Management.

AGRADECIMENTOS

Ao Eterno, que me oportunizou momentos de reflexão e aprendizagem neste curso. Mesmo tendo sido diagnosticado com Leucemia no meio do curso, com a Sua ajuda consegui seguir adiante e concluir mais esta etapa acadêmica e profissional.

A Ele, tudo o que sou!

Soli Deo Gloria.

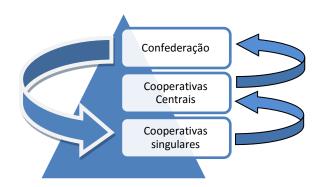
SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
3. METODOLOGIA	28
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	39
7. CONCLUSÕES	40
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
9. APÊNDICES	41
10. ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objeto estudar a participação das lideranças do Instituto Sicoob para o Desenvolvimento Sustentável na elaboração e consecução do seu Planejamento Estratégico. É importante destacar que o Sicoob é um sistema integrado de cooperativas de crédito, regulado pelo Banco Central do Brasil e pela legislação federal por meio da Lei 5.764/71. Atualmente, é o maior sistema de cooperativas de crédito do país, atuando nas 27 unidades da federação, com mais de 3,6 milhões de cooperados e contando com 485 cooperativas singulares que coordenam uma rede de atendimento de 2.551 agências (SICOOB UNICOOB, 2016). De acordo com a Lei 5.764/71, as cooperativas de crédito se organizam em um sistema de três níveis, conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Composição sistêmicas das cooperativas de crédito no Brasil



Fonte: o autor.

A base do sistema são as cooperativas singulares, autônomas, cada uma com estrutura de governança própria e autorizadas a funcionar pelo Banco Central em uma determinada área geográfica. As cooperativas singulares se juntam (o mínimo legal é de três cooperativas) e formam uma cooperativa central que será a responsável por prover serviços essenciais como tecnologia, recursos humanos, auditoria e controle, entre outros. Via de regra, uma cooperativa central é uma espécie de administradora estadual ou regional. Por sua vez, as cooperativas centrais se organizam em uma confederação que será a responsável pela gestão sistêmica, cuidando de áreas estratégicas como marketing, produtos e serviços, relações institucionais no âmbito federal, tecnologia integrada e em rede e acesso à Câmara Brasileira de Compensação

por meio de um banco cooperativo que no caso do Sicoob é o Bancoob – Banco Cooperativo Brasileiro, cujas ações são de propriedade das cooperativas centrais.

A constituição da Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná se deu em 22 de dezembro de 2001, sendo formada inicialmente por três cooperativas singulares, a Credioeste de Foz do Iguaçu, a Cresud de Francisco Beltrão e a Creserv de Dois Vizinhos. Iniciou suas atividades em 5 de julho de 2002, recebendo de imediato sua quarta cooperativa, o Sicoob Metropolitano de Maringá. Todas essas cooperativas eram formadas por empresários e nascidas dentro das associações comerciais, um modelo inédito no Estado, uma vez que na época apenas um sistema de cooperativas de crédito operava no Paraná, o Sicredi, mas exclusivamente composto por cooperativas de produção e do meio rural. A sede foi escolhida para ficar em Maringá e logo outras cooperativas foram surgindo dentro das associações comerciais expandindo a cooperativa central (GINI e GOMES, 2012).

Em 2015, por autorização do Banco Central e da Confederação Sicoob, e seguindo a diretriz de expansão do seu planejamento estratégico elaborado em 2012, o Sicoob Central Paraná incorporou a antiga Central da Amazônia, passando a ter área de atuação nos estados do Pará e do Amapá. Também, mediante autorização, passou a atuar com cooperativas singulares nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Esta ampliação exigiu que o nome fosse alterado para Central das Cooperativas de Crédito Unicoob - Sicoob Central Unicoob. Atualmente são 19 cooperativas de crédito filiadas e em plena atividade, sendo que destas três estão no Pará e uma no Amapá, totalizando 221.761 cooperados e cerca de 210 agências (SICOOB UNICOOB, 2016). Além de promover a organização em comum e em maior escala de serviços econômico-financeiros e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços, o Sicoob Central Unicoob é dono de uma administradora de consórcios e de uma corretora de seguros, além de possuir 25% na sociedade da *joint venture* com a Sancor Seguros do Brasil, filial do Grupo Sancor Seguros, a maior cooperativa de seguros da América Latina. Por fim, é o mantenedor exclusivo do Instituto Sicoob para o Desenvolvimento Sustentável.

O Instituto Sicoob foi criado em 2004, por iniciativa do Sicoob Metropolitano (de Maringá) que até 2008 desenvolveu ações locais em parceria com entidades sociais. Em 2009, o Instituto passou ao âmbito da Central e autorizado e atuar em todo Estado do Paraná com ações conjuntas e integradas com as cooperativas filiadas, que passaram a ser as suas mantenedoras, interagindo com suas políticas e dinâmicas de desenvolvimento social,

econômico e ambiental. O Instituto Sicoob é uma associação civil, possuí título de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), título de Utilidade Pública Municipal pelo município de Maringá, e de Utilidade Pública Estadual pelo Estado do Paraná. A sede administrativa se localiza em Maringá, no entanto as ações e projetos acontecem nos municípios onde estão inseridas as agências de todas as cooperativas filiadas, incluindo, além do Paraná, os estados do Pará, Amapá, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. No final de 2015 iniciou um projeto de franquia social passando a atuar em conjunto com o Sicoob Central Rio, atendendo as cooperativas filiadas no Estado do Rio de Janeiro (INSTITUTO SICOOB, 2016).

A governança do Instituto Sicoob é constituída por um Conselho de Administração, composto por seis membros indicados (lideranças estratégicas) pelas cooperativas mantenedoras e eleitos para um mandato de três anos podendo haver recondução, e por um Conselho Fiscal formado por três membros titulares e três suplentes também eleitos para um mandato de três anos. O corpo técnico é composto de seis funcionários e há também um Conselho de Voluntários formado por colaboradores, diretores e cooperados do Sicoob Unicoob. Atualmente são 1.043 voluntários cadastrados com termo de compromisso assinado (INSTITUTO SICOOB, 2016).

As ações e projetos são elaborados pelo corpo técnico e executados pelos colaboradores voluntários de cada cooperativa. O Instituto oferece todo o suporte necessário como: elaboração de regulamentos específicos, materiais didáticos, apresentações, divulgação, articulação com parceiros estratégicos, capacitação de voluntários, terceirização de serviços, recursos financeiros, e apoio técnico. Todo o recurso utilizado para manter a instituição é proveniente do investimento social privado das 19 cooperativas singulares filiadas, sendo que as mesmas fazem parte do quadro de sócios mantenedores.

Os principais projetos desenvolvidos pela instituição são:

A) Biblioteca Digital Comunitária – Nove salas digitais em parceria com instituições locais, que tem como objetivo oportunizar a comunidade local o acesso à Internet e às suas vantagens e a cursos profissionalizantes de qualidade, com recursos significativos para a construção do conhecimento na área de informática, buscando a capacitação intelectual e profissional do público atendido.

- B) Educação Cooperativista Com o foco em quatro frentes: Programa Cooperjovem, Palestras de Educação Cooperativista, Concurso Cultural Cooperativista e Cooperativas Mirins, visa difundir a cultura e os princípios cooperativistas nas comunidades onde estão inseridas as cooperativas do Sicoob Unicoob.
- C) Cidadania Fiscal O Instituto Sicoob participa no processo de implantação dos Observatórios Sociais locais por meio da mobilização voluntária de diretores, colaboradores e cooperados do Sicoob Unicoob, bem como na manutenção dos mesmos a partir de contribuição financeira. Os Observatórios Sociais não pregam somente o combate à corrupção, pois entendem que o caminho para minimizar os desvios dos recursos públicos passa por avaliar e monitorar o sistema de compras das prefeituras e câmaras de vereadores, atuando ativamente junto aos responsáveis pela tomada de decisão e autorizadores dos gastos públicos.
- D) Educação Financeira Oferece por meio de palestras com distribuição de cartilhas educativas, cofrinhos e realização de exercício prático de preenchimento de planilha de orçamento doméstico, orientações e conceitos para contribuir no planejamento financeiro das famílias, criando uma mentalidade adequada e saudável sobre dinheiro, bem como fortalecendo ações para a autodisciplina no controle do orçamento doméstico e para a liberdade financeira.
- E) Jovem Empreendedor Em parceria com o Sebrae, o programa foi estruturado para difundir conceitos de gestão e empreendedorismo por meio da metodologia de telessalas, onde as atividades são desenvolvidas com tele-aulas e dinâmicas de grupo com facilitador treinado pelo Sebrae. Inicialmente o projeto destinava-se exclusivamente a jovens entre 16 e 24 anos (filhos de cooperados e jovens de baixa renda, ligados a entidades assistenciais). Atualmente tem como prioridade atender o público jovem, porém está aberto também para participação de adultos conforme a demanda.
- F) Consumo Consciente Trabalha na conscientização dos colaboradores, cooperados e comunidade para o desenvolvimento sustentável e para a importância do consumo responsável, por meio de duas principais ações: Papa-Pilha campanha de arrecadação de pilhas e baterias para público interno e externo, e distribuição de cartilha de Educação Ambiental.
- G) Expresso Instituto Sicoob Ônibus de Educação Itinerante, adaptado e equipado com notebooks, televisores, impressora e acesso à internet. Oferece a comunidade cursos realizados em uma plataforma online de educação a distância. Os cursos têm conteúdo complementares e introdutórios, que para serem aplicados precisam somente de um ponto de internet, e um técnico

habilitado e cadastrado para liberar o acesso aos participantes. As pessoas atendidas têm a oportunidade de fazer uso das tecnologias da informação e da comunicação digital para formação cidadã e profissional, facilitando seu acesso à sociedade do conhecimento e ao mundo do trabalho.

Por conta de sua atuação, o Instituto Sicoob vem sendo constantemente premiado e reconhecido nacionalmente. Em 2011 ganhou o primeiro lugar no Prêmio Concred Verde, que é uma iniciativa da Confebrás (Confederação Brasileira de Cooperativas de Crédito), como Melhor Cooperativa em Responsabilidade Social. Em 2012 recebeu a mesma premiação como terceiro colocado na mesma categoria. Em 2014 foi premiado novamente pela Confebrás como primeiro colocado no Prêmio Concred Verde com o projeto Expresso Instituto Sicoob. Em 2016 foi contemplado com o segundo lugar com o programa Cooperativas Mirins.

Ainda em 2012, foi premiado pela Faciap - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná – com o prêmio de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável na Categoria Empresa – Modalidade Público Externo – Área de atuação Promoção da Cidadania. Nos anos de 2011 a 2016 recebeu o Selo ODM outorgado pela FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), como instituição parceira que desenvolve ações em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Desde maio de 2012 o Instituto Sicoob é signatário do Pacto Global da ONU, comprometido em colaborar com os 10 princípios referentes à: direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate a corrupção.

1.1 Problema de pesquisa e hipótese

No final de 2015, o Conselho de Administração do Instituto Sicoob decidiu realizar o seu próprio planejamento estratégico por perceber que os projetos desenvolvidos passavam por um momento de amadurecimento e que era necessário buscar o distanciamento da atuação pontual e fragmentada, para uma prática contínua, estruturada, com a construção de indicadores bem definidos para o alcance de resultados sociais efetivos. Até então, o Instituto seguia o planejamento estratégico elaborado em 2012 pelo Sicoob Central Unicoob. Todavia, o seu Conselho de Administração percebeu que por não possuir um mapa estratégico próprio as ações corriam o risco de serem dispersas mais em quantidade do que efetivamente serem reconhecidas por modificarem o ambiente social. Diante disso, foi elaborado o Planejamento Estratégico próprio do Instituto, concluído em abril de 2016, que resultou no seu próprio Mapa Estratégico e no painel de indicadores a serem estrategicamente perseguidos.

Uma vez que os conselheiros do Instituto Sicoob são indicados pelas cooperativas mantenedoras e que, *a priori*, seriam líderes estratégicos em suas localidades, nosso problema de pesquisa se fundamenta em algumas questões: qual o perfil do líder para uma gestão estratégica eficaz? E qual o impacto da liderança na gestão estratégica? Entendemos ser possível dar conta desses questionamentos ampliando a problemática para a seguinte questão: quais as implicações dos perfis e estilos de liderança no processo de gestão estratégica do Instituto Sicoob? Partimos da hipótese de um líder com perfil e estilo adequado é aquele que pensa estrategicamente, com visão de longo prazo da organização.

1.2 Objetivo Geral e objetivos específicos

Uma vez posto o problema e dada a hipótese de solução, nosso objetivo geral passa a ser investigar, entre os conselheiros do Instituto Sicoob, os estilos de liderança para uma gestão estratégica eficaz e que, definitivamente, tenha uma visão de futuro para organização. Com isso, especificamente pretendemos estudar se todos os conselheiros do Instituto são, de fato, líderes estratégicos; compreender quão preocupados estão com a visão de longo prazo e como se assumem diante da tarefa de conduzir a gestão estratégica da organização com base nos documentos que foram produzidos no Planejamento Estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O fenômeno da liderança vem sendo estudado há longo tempo. Lato sensu, as teorias sobre liderança enfatizam a capacidade de um indivíduo influenciar outro indivíduo ou grupo a fim de que se faça algo de forma empenhada e satisfatória. Uma das primeiras interpretações sobre esse fenômeno considerava que um líder já nascia líder. Essa teoria, segundo Bennis (1996), foi conhecida como a Teoria do Grande Homem. Por ela, se definia a liderança como uma habilidade nata, ou seja, ninguém se torna um líder, e sim nasce com essa condição. Nessa concepção de liderança, o poder era privilégio de uma reduzida quantidade de pessoas, cuja herança e destino às convertiam em líderes. Nem o aprendizado nem o desejo, poderiam alterar o destino de um indivíduo, ou ele nascia com características adequadas para ser líder ou seria para sempre liderado. Outra teoria, que segundo Bergamini (1994), também define a liderança como sendo nata é a Teoria dos Traços de Personalidade, e é muito semelhante à Teoria do Grande Homem. Essa corrente de pensamento defendia que somente indivíduos que nascessem com certos traços de personalidade e caráter poderiam chegar ao poder. Sociabilidade, habilidades interpessoais, alto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade são alguns exemplos de traços apontados pela teoria. Com essas características, os líderes passaram a ser entendidos como pessoas que se diferenciavam das demais, sendo esses traços responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições (BERGAMINI 1994).

Tais teorias acabaram sendo substituídas tendo em vista os novos estudos sobre a administração e gestão, especialmente após a Segunda Guerra Mundial e, também, pelas mudanças no mundo do trabalho. Pesquisas referentes à liderança nas organizações passaram a identificar e a comprovar que a eficácia dos líderes não estava ligada a traços de personalidade, mas sim a comportamentos que poderiam ser aprendidos (GIL, 2008). O processo de liderança pode variar conforme a situação fazendo com que um líder em determinado contexto não exerça a mesma influência em uma situação diferente. Foi nessa perspectiva que surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança. De acordo com Gil (2008), essa teoria define a liderança em termos de estilo do comportamento do líder em relação a seus subordinados: o comportamento o autocrático, o democrático e o liberal. No estilo autocrático a ênfase é centrada no líder. É ele quem define as diretrizes do trabalho sem qualquer participação do grupo. No estilo democrático o líder tende a tomar decisões por meio do consenso do grupo, incentivando a

participação de todos, procurando delegar autoridade e usando *feedback*. No estilo liberal, também chamado de *Laissez-faire*, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Todavia, a teoria dos estilos de liderança já estaria superada devido a fragilidade que muitos estudiosos viram nela, especificamente por se deter nos comportamentos humanos. O novo modelo de teoria de liderança que temos hoje é a teoria contingencial (GIL, 2008), que vem sendo aprimorada desde os anos 1960. Na teoria contingencial o ser humano é tratado como "complexo", caracterizado por um sistema de valores, percepções, características e necessidades. Ele opera como um sistema, buscando equilíbrio interno diante das demandas do ambiente. Em todo o tempo, e dirigido para objetivos, está em constante desenvolvimento e possui fatores de motivação com três forças básicas: expectativas, recompensas e a relação entre as duas. Nessa teoria o foco deixa de ser o líder e passa a ser a liderança. Fica então, estabelecida uma relação onde não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre como ele é exercido (VERGARA, 2000).

A configuração evolutiva das organizações, a sua complexidade gerada principalmente pelo avanço tecnológico e pelas transformações sociais, demográficas e econômicas, têm despertado um interesse cada vez maior, nas formas e habilidades de liderança que se adaptem aos novos ritmos de organização do trabalho. Com a máquina substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro, os funcionários comuns deixaram de realizar simples tarefas repetitivas e passaram a ser trabalhadores baseados no conhecimento, com atividades que envolvem, sobretudo, inovação, aprendizado constante, flexibilidade e criatividade, ou seja, tarefas que tornaram o ato de liderar muito mais complexo (HELGESEN, 2001).

Para Hesselbein (2001), uma nova realidade organizacional exige novas respostas. E neste sentido, afirma que o modelo piramidal de liderança, com líderes executivos no topo, ditando ordens e mantendo o controle, já não funciona mais, pois este modelo já não é capaz de responder à complexidade organizacional. Para a autora, as organizações para se manterem competitivas precisam acompanhar "os ventos da mudança", adotando uma filosofia, que traga uma nova linguagem, uma nova abordagem e uma nova diversidade de liderança. Uma liderança que funcione de forma circular, distribuída por todos os "cantos" da organização. Corroborando com essa perspectiva Helgesen (2001), adverte que é necessário considerar as ideias, as experiências, o talento e as informações que cada membro da organização possui. Para ele, as pessoas possuem, hoje, um conjunto de habilidades e especializações e tem a sua

disposição tecnologias poderosas que lhes permitem o acesso a amplas e profundas informações, assim como os meios para aplicá-las diretamente na execução de suas tarefas. Portanto, essa é a verdadeira razão porque o estilo de liderança, de cima para baixo, hierárquico, é largamente percebido como fadado ao fracasso. Quando a liderança surge dentro das equipes favorece o desenvolvimento de características como: capacidade de autogerenciamento, agilidade para tomada de decisões, compartilhamento dos valores e visão da organização, enfim, os membros da equipe assumem responsabilidades que até então se restringia à cúpula (BRIDGES, 2001).

Dentro desta mesma perspectiva, segundo Bennis (1996) bons líderes são aqueles que possibilitam que as pessoas se sintam no centro das coisas e não na periferia. Quando isso acontece, as pessoas sentem que fazem diferença no sucesso da organização e isso dá sentido ao seu trabalho e às motiva. Bergamini (1994) ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. A motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e compartilhar os objetivos da organização, são características que de acordo com Senge (1990), cada pessoa é capaz de desenvolver quando os líderes favorecem o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional. Senge (1999) explica que o aprendizado aprimora modelos conceituais, favorece o diálogo, cria uma visão pessoal e estabelece visões compartilhadas. Porém, adverte que estes desafios não podem ser enfrentados por líderes heroicos isolados, pois a alta liderança sozinha não é capaz de provocar mudanças expressivas e duradouras na organização. Senge (1990) ainda destaca que o recurso do aprendizado possibilita sobretudo, o pensamento sistêmico, que tem como princípio ver as partes para ver o todo, possibilitando às pessoas a compreensão do funcionamento dos processos e as consequências de suas ações ao longo do tempo, num movimento que provoca uma restruturação no modo de pensar. A essência do pensamento sistêmico está em entender as mudanças e ver os inter-relacionamentos subjacentes a um problema. Neste sentido, o autor afirma que a liderança voltada para o aprendizado fará com que as pessoas tomem consciência das suas possibilidades de intervenção na realidade, despertando nelas o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, e dessa maneira favorecendo mudanças na cultura organizacional.

Schein (2001, p. 88 e 89) adverte que para criar uma cultura organizacional que seja favorável a mudanças e à implantação de ações estratégicas, não basta o líder querer ou

"decretar", é necessário que ele mesmo, passe por profundas mudanças no seu comportamento e desenvolva característica como:

- Níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos.
- Níveis extraordinários de motivação que lhe possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir.
- Força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida.
- Novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais.
- Disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas (SCHEIN, 2001, p. 89).

Schein (2001, p.90) conclui acrescentando que o líder tem que ter disposição e capacidade para compartilhar poder e controle, permitindo e incentivando o surgimento da liderança por toda a organização. Por fim, resume que o líder eficaz é aquele que "Pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individual e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz".

Para Hesselbein (2001) a verdadeira liderança, não está mais focada no como fazer, mas aquela capaz de desenvolver nas pessoas, habilidades, criatividade, inovação e flexibilidade, enfim aquela focada no como ser. Ulrich (2001) define a liderança como algo complexo e ao mesmo tempo simples, uma arte que poucos dominam totalmente. Segundo o autor, a complexidade da liderança é paradoxal, pois ela é uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, administra coisas e conduz pessoas, atende a empregados e clientes, exige aprender e desaprender, é pautada em valores e é avaliada pelo comportamento. O autor ainda adverte que os líderes do futuro precisam descobrir modelos simples que alcancem a complexa base de sustentação da liderança bem-sucedida. Explicando o viés de simplicidade da liderança, Drucker (2001, p. 11-12) concluiu que:

As lições são inequívocas. A primeira é que 'líderes natos' podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança pode e deve ser aprendida [...]. Mas a segunda maior lição é que 'personalidade de liderança', 'estilo de liderança' e 'traços de liderança' não existem. [...] O único traço de personalidade que os líderes eficazes com quem eu me deparei realmente tinham em comum era algo que eles não possuíam: eles tinham pouco ou nenhum 'carisma', e pouco tinham a ver com o tema ou com o seu significado Todos os líderes eficazes que encontrei – tanto aqueles com quem trabalhei como aqueles a quem apenas observei – sabiam quatro coisas simples: 1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são

pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. 2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim. 3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo. 4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

2.1 Liderança estratégica

Para Ulrich (2001) uma das bases de sustentação da liderança eficaz, está na credibilidade pessoal e competência administrativa do líder. Ele tem que ser fidedigno para gerar confiança naqueles que dirige e para isso, no âmbito pessoal, precisa desenvolver bons hábitos, levar uma vida virtuosa e construir um caráter moral. O líder eficaz, também precisa desenvolver suas competências administrativas, adaptando, estruturando, implementando e melhorando processos organizacionais, que visam alcançar metas empresariais. Para este autor, os líderes que demonstram credibilidade e competência, geram nas pessoas, respeito, entusiasmo, compromisso e desempenho, sendo, portanto, esses fatores cruciais na orientação dos processos organizacionais, que tem como objetivo transformar aspirações em ações. Nessa linha, Kouzes e Posner (2003) acrescentam que o líder para ter credibilidade precisa sobretudo, ter um discurso coerente com sua prática, ou seja, precisa fazer o que diz que vai fazer. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Segundo Drucker (2001), líderes eficazes são àqueles que agem, são ativos e estão, sobretudo, à frente das "batalhas", com o foco sempre voltado para os resultados. Não se perdem na realização de tarefas triviais - essas eles delegam. Estão centrados naquilo que só eles podem fazer com excelência, aquilo que define padrões e que deixará um legado. Seguindo a lógica de que verdadeiros líderes arregaçam as mangas e vão à luta, Blanchard (2001) lembra que durante muito tempo se afirmou a existência de dois papéis funcionais distintos nas organizações. Um que representava o papel do líder, que tinha como meta fazer as coisas certas - àquele que definia a visão da organização. O outro que representava o papel do gerente, que era de fazer certas as coisas e se responsabilizava pela implementação. O autor faz uma analogia entre as organizações que adotam esse modelo e um carro com o freio puxado. Para ele a liderança só é eficaz quando o líder está comprometido tanto com a visão estratégica da organização, quanto com a implementação das ações estratégicas e sobretudo, quando envolve todos os membros da organização nessas duas etapas do processo. Segundo ele, quando isso ocorre o resultado é semelhante ao carro que teve, finalmente, seu freio solto. Porém, alerta que

é muito comum nas organizações, o modelo onde o gerente se preocupa com a visão e o líder com a implementação.

Na visão de Covey (2002), somente líderes são capazes de identificar as premissas e motivações subjacentes a esse paradigma, e desafiá-lo, indagando quanto à sensatez de continuar com tal prática. Um grande desafio das lideranças dessa nova era, é definir uma missão e uma visão para a organização e saber mobilizar e conduzir as pessoas para alçar os objetivos. O bom líder deverá se concentrar nos resultados e para isso é crucial que tornem eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes seus pontos fracos (DRUCKER, 1999). Seguindo a lógica de Drucker (1999) e dos os autores citados anteriormente, presume-se que o ato de liderar está relacionado, sobretudo, a arte de conquistar pessoas, de saber atingir suas mentes e seus corações, ao modo de levá-las a atingir seu pleno potencial.

No entanto, em virtude do processo evolutivo do mundo e da crescente complexidade das organizações estatais ou não governamentais e das redes de relacionamentos interpessoais e institucionais, a liderança assumiu importância capital não somente no que se refere à sua eficiência e competitividade (que garante a sua sobrevivência no curto prazo) – papel do líder gerencial ou operacional, mas, também, e especialmente, no que tange à sua sustentabilidade (que possibilitará a sua relevância e sobrevivência no longo prazo) – o papel do líder estratégico. Essa perspectiva converge para a concepção de Kotter (1999) e de Rowe (2002) que distinguem o líder gerencial – que busca manter o *status quo* e a estabilidade da organização no curto prazo – do líder estratégico – que procura a inovação e a viabilidade da organização no longo prazo.

Rowe (2002, p. 15) trabalha com o conceito de liderança estratégica como sendo a "capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade no longo prazo da organização ao mesmo tempo em que mantém a sua estabilidade no curto prazo", agregando, pois, as competências do gestor e do visionário. Barret (2011) apresenta uma interessante abordagem da questão, associando à perspectiva finalística dual (operacional – estratégica) uma visão multifocal das finalidades da liderança e respectivas motivações, configurando sete níveis distintos de consciência da liderança. Cada nível se refere à satisfação de certa necessidade da organização. Segundo essa análise, os líderes que são capazes de corresponder aos níveis mais elevados de necessidades desempenham uma função eminentemente transformadora – estratégica – pois desenvolveram as competências para responder de modo efetivo aos desafios internos e às ameaças externas, assegurando a relevância e a sustentabilidade da organização e da própria sociedade no futuro. Os níveis mais

baixos respondem às necessidades setoriais ou organizacionais do presente ou de curto prazo, conforme ilustrado na tabela abaixo:

Tabela 2 – Os sete níveis de consciência da liderança

NÍVEL	MOTIVAÇÃO	FOCO DA LIDERANÇA
7	Servir	Responsabilidade social/ambiental - relevância
6	Interdependência	Alianças e parcerias estratégicas - sustentabilidade
5	Coesão interna	Cultura organizacional – criação de valor
4	Transformação	Adaptabilidade, inovação e aprendizagem contínua
3	Autoestima	Eficácia do sistema, desenvolvimento de processos de alta performance
2	Relacionamento	Rede de suporte à organização
1	Sobrevivência	Eficiência dos processos, manutenção do status quo; administração de crises.

Fonte: Barret, 2011.

Segundo essa concepção, o foco principal nos níveis primários de consciência da liderança está na manutenção de uma organização estável, com sistemas e processos eficientes (atitude gerencial ou operacional/tática). O foco principal do nível de transformação da consciência da liderança é promover um clima de aprendizagem contínua de maneira que a organização consiga responder, adaptar-se às mudanças no ambiente interno e externo, envolvendo a gestão da cultura organizacional (visão estratégica – busca da sustentabilidade). O foco principal nos níveis superiores de consciência da liderança é criar uma visão, missão e conjunto de valores para a organização que estabeleça uma conexão interna e externa através de alianças e faça uma contribuição para a sociedade (visão estratégica – criação de valor). Essencialmente, configuram-se duas principais vertentes do tema: o operacional/tático ou gerencial e o estratégico, sendo que este último extrapola do âmbito organizacional ou institucional para o contexto social para assegurar a sua relevância no longo prazo. Portanto, em síntese, os líderes gerenciais influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com eles trabalham. Eles concentram-se em administrar e garantir que os procedimentos operacionais padronizados sejam cumpridos. Eles procuram estabilidade, ordem e manutenção do status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo (ROWE, 2002). É preciso destacar que o líder gerencial ou operacional não é de modo algum nocivo, em verdade ele é indispensável em determinados níveis de gerenciamento, e as organizações necessitam desse tipo de liderança. Mas, Rowe (2002) faz um alerta:

É possível, entretanto, que um número excessivo de organizações seja comandado por esses líderes e que eles não criem valor. Líderes gerenciais vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor. Podem, porém, provocar redução no valor em longo prazo, se o seu estilo predomina na organização. (ROWE, 2002, p. 11)

Ainda segundo o estudo de Rowe, os líderes estratégicos supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas em longo prazo. Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de assegurar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacional. Orientam o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos individuais, grupais e institucionais para criar inovações organizacionais e tecnológicas, de modo a melhorar a performance futura.

Um estudo do governo canadense (BALDWIN et al., 1997, apud ROWE, 2002, p. 18), conclui que as pequenas organizações sofrem mais com a falta de liderança gerencial, enquanto as grandes empresas ressentem-se mais com a falta de liderança estratégica. Não obstante, "[...] está claro que pequenas, médias e grandes organizações devem favorecer a existência de lideranças estratégicas entre os membros da alta gerência, da gerência intermediária e entre os gerentes juniores".

2.1.1 As funções da liderança estratégica

Uma outra visão das atribuições da liderança estratégica é apresentada por Covey (apud HESSELBEIN, 1997, p. 159). Ele afirma que o líder do futuro será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. " [...] Desenvolver tal cultura em uma empresa, governo, escola, hospital, organização sem fins lucrativos, família ou outra organização [...] será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente".

Sob essa ótica, ele atribui três funções ao líder estratégico:

- A) Explorar: esta função está ligada à ideia de "amarrar" o sistema de valores e a visão da organização à missão e ao ambiente por meio de um plano estratégico coerente.
- B) Alinhar: consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para consecução da missão e da visão.
- C) Dar autonomia: Significa estimular o talento, a iniciativa e a criatividade das pessoas para cumprir a missão.

2.2 Planejamento estratégico

O objetivo deste trabalho é investigar o perfil de liderança para a gestão estratégica da organização e seu grau de comprometimento com ela. Desse modo, é importante também fazermos um breve percurso sobre o que a literatura tem discutido sobre a questão do planejamento estratégico e a sua dependência da liderança organizacional.

O mundo vem passando por rápidas e profundas transformações de toda ordem política, econômica, cultural, ecológica e tecnológica, que vem afetando empresas do mundo todo. Este cenário tem favorecido o surgimento de um ambiente cada vez mais instável e competitivo, que tem forçado as organizações a buscarem métodos mais eficazes de gerenciamento. Nesse contexto, o planejamento estratégico, segundo Pereira (2010), tem sido considerado a ferramenta de gestão que mais se aplica no mundo das organizações.

Drucker (2002) advoga que o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações e conceitua-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Porém trata-se de um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado, que consiste na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e na escolha de um modo de compatibilização (estratégias) entre os dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa (ANSOFF et all, 1987).

Pereira (2010) amplia esse conceito definindo-o como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o propósito de formular estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. Ainda de acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico está relacionado com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, e trata de questões que afetam a organização como um todo, portanto, a sua condução é de responsabilidade da alta liderança. Porém, alerta que para o planejamento estratégico ter sucesso é necessário que todos os membros da organização sejam envolvidos no processo e se comprometam com ele.

O Processo de implantação do Planejamento Estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), é realizado em três momentos: No primeiro momento é feito um diagnóstico da organização e discutido se ela está preparada para implantar um planejamento estratégico. É

o momento da sensibilização. O segundo momento consiste na formulação das etapas do planejamento estratégico, em que a construção coletiva é determinante para a sua posterior implantação, pois é nesse momento que são definidos: a declaração de valores; a missão da organização; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; análise externa e interna da organização para posterior maximização das oportunidades e o controle das ameaças. Ainda nesta fase, são definas as questões estratégicas, as estratégias e ações estratégicas. E por último o terceiro momento, que trata da implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2008) o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. Porém, adverte que a implementação das estratégias é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias. Neste sentido, Hrebiniak (2006) afirma que é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Para o autor a questão da implementação do planejamento ainda se mostra confusa para muitos executivos, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações. Entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos na implementação do planejamento estratégico. Estratégias mal formuladas certamente resultarão em resultados deficientes na execução, portanto a execução realmente começa com uma boa estratégia (HREBINIAK, 2006).

Mintzberg (2006) observa que quando uma estratégia não é realizada, quase sempre, o motivo está relacionado a falhas na sua implementação, porém acredita que o problema está um passo à frente, na diferença que se faz entre a formulação e a implementação, e afirma que há uma suposição comum que o pensamento deve ser independente e deve anteceder a ação. Para ele, os estrategistas deveriam ter sido mais astutos, permitindo que suas estratégias se desenvolvam, gradativamente, por meio das ações e experiências da organização. Neste sentido defende o uso das chamadas "estratégias emergentes" durante o processo de implementação, elas são formadas (emergem) na organização. Nessa perspectiva, o autor entende a estratégia como caminho em construção, calcado no aprendizado e que contempla diversos atores estratégicos.

Contudo, um dos maiores desafios do planejamento estratégico (Mintzberg, 2006), consiste em transformá-lo em pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando um novo caminho a ser seguido pela organização.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo longo e complexo suas vantagens são inúmeras: favorece o comportamento sinergético das áreas funcionais da organização, possibilita à proatividade, promove a integração de todas as áreas funcionais, otimiza o tempo, define prioridades, aumenta a motivação, descentraliza o planejamento, agiliza e orienta o processo decisório, melhora os resultados operacionais, suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, examina as estratégias para atingir metas, permite uma clara visão do negócio e dos problemas da organização e torna clara a missão da organização (OLIVEIRA, 1998; GREENLEY, 1986 apud PEREIRA, 2010). No entanto, Drucker apud Pereira (2010) advoga que o mais importante do planejamento estratégico não são os seus resultados e sim o seu processo.

Segundo Senge (1990) é durante o processo que ocorre o diálogo, a troca de experiências, e sobretudo, onde as pessoas percebem a inter-relação existente num determinado evento e a interdependência entre a formulação e a execução das estratégias. Segundo o autor, a discussão do processo de planejamento estratégico estimula o raciocínio sistêmico e possibilita o aprendizado organizacional. Para ele, esse processo de aprendizado favorece a implementação do planejamento estratégico, pois à medida que vai se consolidando, gradativamente gera novas percepções, e faz aflorar novos modelos mentais, que embora não ocorram de imediato, vão ao longo do tempo, provocando mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional. No entanto, Pereira (2010) ressalta que o sucesso do planejamento estratégico depende das habilidades, dos talentos e do nível de conhecimento dos membros da organização que estão à frente do processo e de uma liderança forte que estimule e influencie no momento certo.

Para Ansoff e McDnonnell (1993) uma das limitações do planejamento estratégico está na falta de habilidade e compreensão dos líderes e resistência comportamental às mudanças.

Segundo os autores, a falta de conhecimento e habilidade, leva os líderes tanto a resistir à implantação do planejamento estratégico quanto a realizá-lo inadequadamente. De acordo com Tregoe e Zimmerman (1984), é no momento da implementação do planejamento estratégico que a perseverança da liderança da organização é testada de forma mais intensa. Nessa perspectiva, Oliveira (2008) alerta que o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, mas sim um processo que inclui também, o que deve ser feito para tornar estas aspirações em realidade, o que segundo Ulrich (2001) consiste na principal função do líder. Para o autor não basta apenas escrever declarações de valores, elas têm que realmente criar valor; não é suficiente declarar uma intenção, ela precisa apresentar resultados.

Por fim, Hrebiniak (2006) adverte que é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução e que nesse processo, é crucial que o líder tenha o foco na implementação do planejamento estratégico.

3. METODOLOGIA

3.1 Descrição dos métodos de pesquisa

Nossa pesquisa seguiu a orientação de Gil (2008b), caracterizando-se como qualitativa de caráter exploratório e se classifica como um estudo de caso. De acordo com Gil (2008b) este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema de forma que é possível explicitá-lo. Einsenhardt e Graebner (2007) afirmam que a pesquisa qualitativa é descritiva e enfatiza a construção social da realidade para demonstrar de que forma a teoria é praticada em casos específicos. Para isso, realizamos entrevistas com pessoas diretamente envolvidas com o caso pesquisado.

Quanto aos procedimentos técnicos, também seguimos as orientações de Gil (2008b) e realizamos um levantamento, ou seja, a interrogação direta das pessoas cujo comportamento (liderança estratégica) desejávamos conhecer por meio de um questionário estruturado. No caso, nosso levantamento foi feito com cinco dos seis conselheiros de administração do Instituto Sicoob.

3.2 Dados necessários para validar a hipótese

Nosso levantamento priorizou trabalhar com dados qualitativos, isto é, respostas diretas a perguntas formuladas visando direcionar para validar ou não a nossa hipótese de pesquisa que afirma que o líder estratégico é aquele que pensa com visão de longo prazo da organização.

Diante disso nosso levantamento procurou extrair os seguintes dados:

- a) O pensamento pessoal sobre a importância do Planejamento Estratégico.
 Procuramos conhecer aqui a visão pessoal, para que possam inferir o seu grau de liderança estratégica;
- b) O quanto o Planejamento foi suficiente para mobilizar a gestão executiva no cumprimento das ações. Pretendemos aqui compreender se o líder se vê como corresponsável no desenvolvimento das ações;
- c) A visão pessoal de como o Planejamento está auxiliando no desenvolvimento do Instituto. Buscamos conhecer o ponto de vista pessoal sobre a importância do Planejamento. Se o pesquisado de fato acredita no Planejamento Estratégico;

- d) Quais as barreiras que podem dificultar a implementação do Planejamento. Procuramos entender o que o líder pensa que pode dificultar a implementação do Plano e se ele se vê como possível barreira caso não participe efetivamente;
- e) Qual a influência pessoal (estilo de liderança) na execução do Planejamento. Aqui queremos conhecer diretamente, sem falsa modéstia, qual foi a contribuição que o líder deu para o Planejamento e
- f) Se já é possível observar mudanças nos projetos e ações da organização. Buscamos aqui verificar se o líder está acompanhando de fato as ações serem implementadas. Isto tem tudo a ver com a visão de longo prazo da instituição.

3.3 Como os dados foram levantados (procedimentos)

Para levantar os dados, elaboramos um questionário com seis questões, sendo cinco totalmente abertas e apenas uma fechada, com múltipla escolha. Por se tratar de um universo pequeno de apenas seis conselheiros os questionários foram enviados por e-mail e respondidos dentro de um prazo pré-estipulado que foi de dez dias a contar do recebimento.

Apenas um conselheiro não conseguiu responder ao levantamento por se encontrar em viagem ao exterior. Como não há diferenças hierárquicas entre os conselheiros, entendemos que a ausência de um questionário não inviabiliza o levantamento feito.

3.4 Breve relato dos acontecimentos

O Planejamento Estratégico do Instituto Sicoob foi definido para até 2018, ano em que se encerra o atual mandato dos conselheiros. Além de definir o Mapa Estratégico para esse período, também foram redefinidos os eixos de atuação da organização com metas claras e indicadores de desempenho para manter o foco na missão definida e na busca permanente e evolutiva da visão de longo prazo.

A missão definida foi: "difundir a cultura cooperativista e contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades". A visão de futuro ficou a seguinte: "Ser reconhecido, até 2025, como a principal instituição na difusão da cultura cooperativista e na contribuição para o desenvolvimento sustentável do Sistema Sicoob e das comunidades". Os valores percebidos foram: cooperação, interesse pela comunidade, educação, formação e informação, compromisso socioambiental, voluntariado, empreendedorismo e inovação (INSTITUTO SICOOB, 2016).

Com o Planejamento Estratégico, foram escolhidos seis eixos estratégicos de atuação alinhados com as diretrizes de responsabilidade social e que respondem às perspectivas interna e externa do negócio das cooperativas mantenedoras: o que as cooperativas esperam da sociedade e o que a sociedade espera das cooperativas. Os eixos definidos foram:

- 1. Educação Cooperativista. Projetos: palestras, Cooperjovem, cooperativas mirins e concurso cultural;
- 2. Educação Financeira. Projeto: palestras de educação financeira;
- 3. Consumo Consciente. Projetos: palestras de educação ambiental, papapilhas e carbono zero (Co2 free);
- 4. Voluntariado. Projeto: programa Voluntário Transformador;
- Interesse pela Comunidade. Projetos: programação cultural Sicoob e campanhas comunitárias;
- 6. Educação Empreendedora. Projeto: programa Jovem Empreendedor.

Diante dessas definições, a situação problema que se apresenta para o futuro é a participação de líderes que tenham uma visão estratégica da atuação do Instituto, uma vez que os conselheiros são indicados pelas cooperativas mantenedoras e que, uma vez participando da gestão estratégica do Instituto, possam de fato contribuir com a visão de longo prazo para a perenidade da instituição. Nossa pesquisa procurou seguir essas pistas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentaremos os dados colhidos em nosso levantamento mantendo o sigilo dos nomes dos conselheiros que responderam ao questionário. Como não guardam posição hierárquica entre si, os respondentes serão apresentados com as letras A, B, C, D e E. Esclarecemos que os resultados são qualitativos e não quantitativos, por isso apenas uma das questões será apresentada no modelo de gráfico. A exposição dos resultados obtidos levará em conta a grafia original do respondente, repassando *ipsis literis* o que foi colocado no questionário.

4.1 No dado pesquisado para conhecer a visão pessoal sobre a importância do Planejamento Estratégico do Instituto, para que pudéssemos inferir o seu grau de liderança estratégica, para A e B as respostas foram muito similares:

Respondente A: "É de fundamental importância, para se formular as diretrizes, aonde queremos chegar, depois disso feito implementa-se todo o plano de ação e cronogramas a serem estabelecidos, viabilização financeira e realizações".

Respondente B: "Foi essencial para que pudéssemos executar nesse período nossos projetos e ações dentro dos orçamentos pré-estabelecidos."

As respostas de C e E também foram semelhantes:

Respondente C: "Muito importante, faz com que a empresa obtenha um direcionamento para alcançar seus objetivos com sucesso."

Respondente E: "FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA. É ESTE PLANEJAMENTO QUE NORTEIA TODO O TRABALHO."

A resposta de D teve um grau maior de sofisticação:

Respondente D: "Fundamental para definirmos os setores de atuação, priorizarmos os projetos sempre em busca de sermos estratégicos para o sistema visando a sustentabilidade."

4.2 No dado pesquisado para compreendermos se o líder se vê como corresponsável no desenvolvimento das ações, o quanto o Planejamento foi suficiente para mobilizar o cumprimento das ações, tivemos as seguintes observações. Para B, C e E as respostas foram dentro do mesmo padrão:

Respondente B: "Sim. Como houve um diálogo participativo com os colaboradores e parceiros o sucesso aconteceu dentro dos resultados esperados."

Respondente C: "Sim, pois ele dá apoio e os caminhos a serem seguidos."

Respondente E: "FOI SUFICIENTE POIS É ATRAVÉS DA BUSCA DO SEU CUMPRIMENTO QUE TODAS AS AÇÕES DA DIRETORIA SÃO DIRECIONADAS."

Já A e D pareceram demonstrar outras preocupações:

Respondente A: "Nas linhas macro é quase suficiente, os objetivos da estratégia na sua estruturação, precisase entender e ponderar algumas particularidades regionais, que vão sendo administradas pela gestão".

Respondente D: "Sim, pois o executivo tem um norte a seguir e cabe ao Conselho oferecer total condição para a área executiva trabalhar dentro do PE."

4.3 No dado em que pretendíamos aferir a visão pessoal de como o Planejamento está auxiliando no desenvolvimento do Instituto, ou seja, se o pesquisado de fato acredita no Planejamento Estratégico, tivemos C e D concordando muito proximamente:

Respondente C: "Sim, direcionando os gestores para alcançarem o objetivo do Instituto"

Respondente D: "O PE permite que os executivos busquem inovações e assertividade para a execução dos objetivos e será possível através de melhoria da gestão."

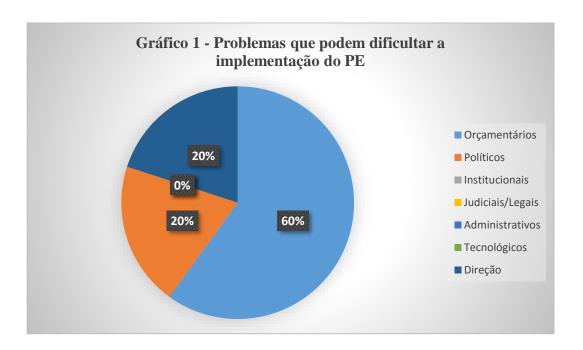
Para A, B e E a visão também está muito próxima:

Respondente A: "Sim, a partir da estratégia traçada, não se atendem vontades e necessidades que não se enquadram no planejamento, e metas e planos de ação podem ser padronizados, o que deixa o trabalho mais ágil e eficiente."

Respondente B: "Sim. O planejamento está formando subsídios para melhorar a satisfação dos seus intervenientes e prepara para a abordagem de projetos pelo esclarecimento das metas e objetivos da organização."

Respondente E: "SIM. ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO DAS AÇÕES A SEREM EXECUTADAS, DE ACORDO COM O ALCANÇE DOS OBJETIVOS DO PE, SUAS REALIZAÇÕES E SEU ACOMPANHAMENTO."

4.4 No dado para verificar quais as barreiras existentes na implementação do Planejamento Estratégico e se o líder se vê como possível barreira caso não participe efetivamente tínhamos as seguintes alternativas para se escolher apenas uma: Orçamentários, Políticos, Institucionais, Judiciais/Legais, Administrativos, Tecnológicos e Direção. O gráfico abaixo mostra como foram as respostas:



4.5 No dado em que queríamos verificar qual a influência pessoal (estilo de liderança) na execução do Planejamento, ou seja, a sua contribuição pessoal, vemos que D e E possuem uma visão bem similar:

Respondente D: "Acredito que sim, pela confiança que tenho da equipe executiva e a busca pela busca de inovação e oportunidades."

Respondente E: "ESPECIALMENTE EM SUA IMPLEMENTAÇÃO ATRAVÉS DE NOSSA SINGULAR E ACOMPANHAMENTO VIA REUNIÕES DO INSTITUTO."

Já a opinião de A é duvidosa:

Respondente A: "Pode ser, mas como temos interesse de desenvolver nossa região, trabalhamos com mais empenho para que o trabalho apareça."

A opinião de B é a de que ele não ajuda na implementação:

Respondente B: "A participação dos conselheiros na elaboração do planejamento estratégico é de fundamental importância. Porem na implementação fica prejudicado, pois o nosso sistema de governança fica muito alicerçado no presidente e gestores."

Para C, sua participação não pode ser considerada:

Respondente C: "Não participei diretamente na construção do planejamento, porém, vou dar minha contribuição no que for preciso no decorrer da execução, utilizando minha experiência de Bancária."

4.6 No dado em que procuramos verificar se já é possível observar mudanças nos projetos e ações da organização, buscando verificar se o líder acompanha as ações da equipe técnica, tivemos respostas bem similares:

Respondente A: "Sim, cada vez estão mais presentes no instituto a sustentabilidade a participação na comunidade, a educação financeira, cooperativista entre outras, o planejamento já resultou em definições orçamentarias, a liderança que vai se afirmando no terceiro setor no que se refere a ações em cooperativas de credito. Podendo. Ceder, vender, e implementar ações que já desenvolve no SICOOB, para terceiros."

Respondente B: "Estamos conseguindo gerar o impacto social perseguido. O Instituto Sicoob tem sido uma ferramenta estratégica para alavancagem de negócios das nossas cooperativas."

Respondente C: "Ótima e necessária, contribui e dá direções para facilitar o cumprimento dos objetivos. As mudanças são percebidas pela segurança nos trabalhos e atingindo os objetivos com eficácia."

Respondente D: "A equipe está mais organizada, confiante nas ações, levando resultados concretos que é fundamental para buscar a adesão do conselho e diretoria executiva das singulares. Outro fator importante é a busca incessante de inovação e oportunidade."

Respondente E: "MINHA VISÃO É A OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA EXECUÇÃO DO PE POIS POPORCIONA FOCO TOTAL NO ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS, SEM DISPERSÃO DE FORÇA DE TRABALHO E CUSTOS. A MAIOR MUDANÇA OBSERVADA FOI O CRESCIMENTO QUALITATIVO DE CADA PROJETO CONSTANTE."

Consideramos que os resultados apresentados neste levantamento estão aderentes ao objetivo geral da pesquisa que foi identificar entre os conselheiros do Instituto Sicoob os estilos

de liderança voltados para uma gestão estratégica eficaz e que, definitivamente, tenha uma visão de futuro para organização. Na análise dos resultados iremos aprofundar estas questões.

Também avaliamos que as respostas obtidas nos permitem validar a hipótese colocada em estudo, isto é, a de que um líder com perfil e estilo adequado é aquele que pensa estrategicamente, com visão de longo prazo da organização. A questão que aparecerá em nossa análise será a de colocar em dúvida se todos os conselheiros do Instituto Sicoob realmente são líderes estratégicos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados apresentados, podemos verificar que quanto ao 1º dado - a visão pessoal sobre a importância do Planejamento Estratégico, para inferir o grau de liderança estratégica, temos o respondente D comprometido com uma visão de longo prazo, superior às respostas de C e E que utilizaram expressões tidas como "chavões" na linguagem da gestão, tais como "alcançar seus objetivos com sucesso" e "este planejamento norteia todo o trabalho". Já as opiniões de A e B são mais gerenciais do que estratégicas, embora denotem uma visão mais ampliada do que C e E. Vemos aqui que o grau de liderança estratégica de D é maior do que os dos demais, pois claramente, como define Rowe (2002, p. 15) ele consegue agregar as competências do gestor e do visionário.

Quanto ao 2º dado sobre se o líder se via como corresponsável no desenvolvimento das ações, mobilizando a equipe por meio do Planejamento, tivemos as respostas de B, C e E muito próximas, como se conferindo ao Planejamento Estratégico a capacidade de realizar as coisas por si só, ou seja, cumprindo o Planejamento se cumpre com os objetivos da instituição. Isso vai contra ao que Schein (2001, p. 88 e 89) discute ao discorrer que para criar uma cultura organizacional que seja favorável a mudanças e à implantação de ações estratégicas, não basta o líder querer ou "decretar", é necessário que ele mesmo, passe por profundas mudanças no seu comportamento e desenvolva características como "disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação". Já as preocupações de A e D parecem serem mais favoráveis à visão de um líder que compartilha as capacidades de autogerenciamento, agilidade para tomada de decisões, compartilhamento dos valores e visão da organização, enfim, dão condições aos membros da equipe executiva de terem responsabilidades que até então se restringia à cúpula (BRIDGES, 2001).

O 3º dado tinha como objetivo reconhecer se, de fato, o líder acredita no Planejamento Estratégico questionando qual a sua visão sobre o planejamento auxiliar no desenvolvimento do Instituto. Neste quesito, vemos as respostas de C e D voltadas para a figura do gestor, enquanto as respostas de A, B e E parecem focar mais em questões de padronização e na satisfação das cooperativas. Embora a visão de A, B e E não esteja equivocada, o líder estratégico é aquele que pensa em favorecer o gestor, aquele que executa. Por isso, segundo Schein (2001, p.90) o líder tem que ter disposição e capacidade para compartilhar poder e controle, permitindo e incentivando o surgimento da liderança por toda a organização. Na sua

visão o líder eficaz é aquele que "pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individual e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz".

O 4º dado tinha como objetivo verificar se os líderes poderiam se ver como possíveis barreiras na implementação do Planejamento Estratégico. Dentre as alternativas a serem marcadas estava a de "direção". Caso fosse marcada, denotaria a preocupação do líder com o fato de que se a direção não for estratégica, não pensar estrategicamente, o planejamento poderá não ser concretizado. Dos cinco respondentes, três deles, ou seja 60%, apontaram como principal problema para a implementação do Planejamento a questão orçamentária. Um apontou a questão política e outro a questão da direção especificamente. Vemos aqui que a preocupação orçamentária é característica do pensamento do líder gerencial, de acordo com Blanchard (2001). O líder estratégico é aquele que consegue se perceber dentro das ações estratégicas e, para isso, procura a inovação e a viabilidade da organização no longo prazo. Kotter (1999) e Rowe (2011) distinguem o líder gerencial – que busca manter *o status quo* e a estabilidade da organização no curto prazo – do líder estratégico – que procura a sustentabilidade da organização no longo prazo.

O 5º dado foi estruturado para sabermos qual a influência pessoal (estilo de liderança) na execução do Planejamento. D e E responderam de forma muito similar, sendo que D esboçou mais uma vez a sua confiança na equipe gestora e E destacou a facilidade com que a cooperativa singular, a qual pertence, pode desenvolver as ações da organização. A opinião de A não revelou se de fato ele influenciou com seu estilo de liderança o Planejamento pois revelou que atuou em favor de interesses específicos de sua região. Para B, há um complicador que ele atribui à cultura da organização que exclui os conselheiros da implementação. Para C, a sua contribuição foi nula mas revela que poderá auxiliar na execução utilizando a sua experiência de "bancária". Mais uma vez, vemos a visão gerencial no estilo de liderança de C, o que também pode ser percebida em parte na visão de B. Segundo o estudo de Rowe (2002), os líderes estratégicos supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas em longo prazo. Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de assegurar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacional. Orientam o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos individuais, grupais e institucionais para criar inovações organizacionais e tecnológicas, de

modo a melhorar a performance futura, ou seja, a sua participação ocorre o tempo todo, antes, durante e após o Planejamento Estratégico.

O último dado foi para aferir se os líderes estão acompanhando a execução do Planejamento Estratégico, percebendo com isso as mudanças nos projetos e ações do Instituto. Todos apontaram que percebem uma melhora no cumprimento dos projetos, além de um salto qualitativo nas ações. É importante ressaltar a preocupação de D com a busca pela inovação e oportunidades, assim como a de A que vislumbra oferecer os projetos do Instituto para terceiros, gerando outra fonte de receitas. É importante ressaltar que, conforme Mintzberg, (2006) um dos maiores desafios do planejamento estratégico consiste em transformá-lo em pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando um novo caminho a ser seguido pela organização. Nesse sentido, a visão de A e D parecem convergir para essa realidade.

Por fim, verificamos que os resultados apresentados nos permitem validar a hipótese de que o líder estratégico é aquele que tem visão de longo prazo para a instituição. Vimos que dentre os respondentes D é o que mais se encaixa nesse perfil de líder estratégico, seguido por A. Por outro lado C parece ter um perfil mais adequado para um líder gerencial, o mesmo podendo ser dito com respeito a E. O respondente B alterna características de um líder gerencial e de um líder estratégico.

Tais observações não condenam, sob nenhuma hipótese, o Planejamento Estratégico do Instituto Sicoob. Apenas são indicadores de que seus líderes, aqueles que compõem o seu Conselho de Administração, não são todos pensadores estratégicos o que pode dificultar, no longo prazo, a execução total do Planejamento ou a sua melhoria contínua.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Em face desta pesquisa se concentrar na liderança do Instituto Sicoob, ou seja, os seus gestores administrativos devidamente eleitos pelos sócios, vemos a necessidade de recomendar cautela na utilização dos resultados apresentados até porque tais líderes são substituídos, se não em sua totalidade em grande parte, a cada três anos. Destarte, sabemos que a composição de um conselho de administração de uma entidade como esta leva em conta questões particulares de cada cooperativa associada, pois são elas que indicam os seus representantes. Salutar seria se o processo de eleição levasse em conta outros fatores estratégicos, incluindo aí a liderança. Todavia, como vimos em nosso referencial teórico, ninguém nasce líder. Assim, é possível investir em cursos, treinamentos e aperfeiçoamentos para que os comportamentos de um gestor estratégico aflorem naqueles que ocupam e ocuparão as cadeiras do Conselho de Administração do Instituto Sicoob.

Deve se levar em consideração para isso, o fato de que o Instituto se tornou uma referência nacional e de que seu escopo de atuação está em consonância com o que há de mais relevante nas instituições do chamado terceiro setor. Sendo assim, seus gestores precisam também responder à altura dessa responsabilidade.

Por fim, sugerimos que outras pesquisas mais aprofundadas sobre o tema e sobre o Instituto sejam realizadas, especialmente aqueles referentes aos desdobramentos do Planejamento Estratégico, avaliando os indicadores de resultados e a aderência aos objetivos propostos em sua missão e visão. Também é importante que sejam feitas pesquisas levando em conta o corpo técnico, aqueles que colocam em execução as estratégias formuladas pelo Conselho. Um Planejamento Estratégico que não tenha equipe técnica altamente qualificada para dar cabal cumprimento não surtirá os efeitos desejados sob nenhuma condição.

7. CONCLUSÕES

O líder estratégico é aquele que, entre várias competências, tem a função de "amarrar" o sistema de valores e a visão da organização à missão e ao ambiente por meio de um plano estratégico coerente; assegurando que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para a consecução da missão e da visão. Tudo isso dando autonomia para a sua equipe; estimulando o talento, a iniciativa e a criatividade das pessoas para cumprir a missão.

O estilo de liderança estratégica é o mais adequado para colocar em prática o Planejamento Estratégico de uma organização, pois o mesmo é uma ferramenta indispensável na gestão, revelando-se um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Não descartamos o estilo de liderança gerencial, entretanto vemos claramente que somente o estilo de liderança estratégico é capaz de dar conta de um processo de gestão estratégica, que é um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado, que consiste na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e na escolha de um modo de compatibilização (estratégias) entre os dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

Desse modo, o levantamento que fizemos para verificar se os estilos de liderança dos conselheiros do Instituto Sicoob são voltados para uma gestão estratégica eficaz e que tenham uma visão de futuro para organização, pode ser considerar satisfatório. Embora nem todos os conselheiros tenham um perfil adequado de liderança estratégica, vimos que há um encaminhamento nessa direção e um esforço para que as ações e projetos do Instituto respondam aos questionamentos das cooperativas mantenedoras e das comunidades que são beneficiadas. De conclusivo fica a sugestão para que os futuros conselheiros do Instituto Sicoob sejam escolhidos dentre aqueles que tenham o perfil adequado para a liderança estratégica, o que irá contribuir sobremaneira para que a manutenção do sucesso das ações do Instituto seja efetiva e sua ampliação para outras áreas igualmente estratégicas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES, R. L. (Orgs.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANSOFF, H. I. e MCDONNEL. E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARRETT, R. Sete níveis de consciência da liderança. São Paulo: Evolução Humana, 2011.

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

BERGAMINI, C. W. Liderança, administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, D.M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 99-103, 2001.

BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: DRUCKER, P.F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 37-43, 2001.

COVEY, S. R. Três Funções do Líder no Novo Paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, p. 159-165, 1997.

COVEY, S. R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, P. F. A disciplina da inovação. In: DRUCKER, P. F.; HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation**. São Paulo: Futura, p.63-66, 1999.

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

DRUCKER, P. F. Introdução a administração. São Paulo: Pioneira, 2002.

EINSENHARDT, K. e GRAEBNER, M. **Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges.** Academy of Management Journal, Vol. 50, N° 1, pp. 25-32, 2007.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008b.

GINI, S. e GOMES, D. H. **Escrevendo o próprio destino: do zero ao bilhão**. Brasília: Editora Confebrás, 2012.

HELGESEN, S. Liderando pela base. In: DRUCKER, P. F. O líder do Futuro. São Paulo: Futura, 2001.

HESSELBEIN, F. Administrando em um mundo redondo. In: DRUCKER, P. F.; HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation**. São Paulo: Futura, p.19-23, 2001.

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

INSTITUTO SICOOB. **Relatório de Impacto 2016**. Maringá: s/n, 2016.

KOTTER, J. P. Liderando mudanças. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. O desafio da liderança. São Paulo Campus, 2003.

MINTZBERG, H. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19. jan./mar. 2002.

SCHEIN, E. H. Liderança e cultura educacional. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p.81-90, 2001.

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J.W. A estratégia da alta gerência: O que é e como fazêla funcionar. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: DRUCKER, P.F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 213-222, 2001.

UNICOOB, Sicoob Central. **Relatório Anual 2016**. Maringá: Gráfica Idealiza, 2016.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

9. APÊNDICES

Questionário dirigido e aplicado via e-mail

- 1. Qual a importância da realização do primeiro planejamento estratégico do Instituto Sicoob concluído em abril de 2016?
- 2. O Planejamento Estratégico do Instituto Sicoob foi suficiente para mobilizar a gestão executiva em busca dos Objetivos Estratégicos definidos pela liderança? Explique.
- 3. O planejamento estratégico está auxiliando no desenvolvimento e gestão da organização? Se sim, de que forma?
- 4. Quais os principais aspectos que você considera que podem dificultar a execução do planejamento estratégico do Instituto Sicoob?

_	=
()	Orçamentários
()	Políticos
()	Institucionais
()	Judiciais/Legais
()	Administrativos
()	Tecnológicos

() Direção

- 5. Você considera que o seu estilo de liderança, influenciou diretamente na construção do Planejamento Estratégico do Instituto Sicoob e em sua implementação? De que forma?
- 6. Qual a sua visão geral pós implementação do Planejamento Estratégico do Instituto Sicoob? Já é possível observar mudanças? Quais?

10. ANEXOS

