

## **JUNTO E MISTURADO: integrando conceitualmente Estratégia e Liderança**

**CLEVERTON RODRIGUES FERNANDES**

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

cleverton@prpg.ufpb.br

**ANIELSON BARBOSA DA SILVA**

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

anielson@uol.com.br

## **JUNTO E MISTURADO: integrando conceitualmente Estratégia e Liderança**

**Área temática:** Estratégia em Organizações

### **Resumo:**

Estratégia e liderança são conceitos muito utilizados isoladamente, mas a realização de estudos que articulem os dois temas ainda são escassos. Este artigo objetivou analisar as possibilidades de integração conceitual entre estratégia e liderança por meio da realização de uma revisão sistemática da literatura entre os anos 2003 e 2013. Como critério de seleção e classificação adotou-se, adicionalmente, temas e tipologias dos artigos. A análise possibilitou a identificação de quatro temas: gestão estratégica, prática de liderança, liderança como estratégia e liderança estratégica. Quanto às tipologias, os artigos foram classificados em estudo de caso, artigo conceitual, revisão da literatura e artigo técnico-empírico. Para viabilizar o estudo, foi realizada uma coleta de dados no Portal de Periódicos da CAPES e foi escolhido um periódico, o *Strategy & Leadership*, que concentrou o maior número de artigos publicados (48), que foram lidos e analisados. Os resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) possibilitaram a categorização dos artigos em quatro categorias temáticas: gestão estratégica, prática de liderança; liderança como estratégia e liderança estratégica. A análise dos artigos subsidiou a identificação de temas específicos vinculados à cada categoria e que podem ser utilizados em futuros estudos, o que caracteriza a principal contribuição acadêmica do artigo.

**Palavras chave:** Revisão Sistemática da Literatura, Estratégia, Liderança.

## **TOGETHER AND MIXED: integrating conceptually Strategy and Leadership**

### **Abstract**

Strategy and leadership are concepts widely used in isolation, but conducting studies that combine the two themes are still scarce. This article aimed to examine the possibilities of conceptual integration between strategy and leadership through the accomplishment of a systematic review of the literature between 2003 and 2013. As a criterion for selection and classification were adopted additionally topics and types of articles. The analysis allowed the identification of four themes: strategic management, leadership practice, leadership and strategy and strategic leadership. Regarding the typologies, the articles were classified as case studies, conceptual article, literature review and empirical-technical article. To facilitate the study, data collection was performed at the CAPES Periodicals Portal and was chosen a periodic, *Strategy & Leadership*, that concentrate the most number of articles published (48), that were read and analyzed. The results of Systematic Review of Literature (SRL) enabled us to classify articles into four major themes: strategic management, leadership practice; leadership as strategy and strategic leadership. The analysis of the articles has endowed the identification of specific themes linked to each category and that can be used in future studies, what characterizes the main academic article contribution.

**Key-words:** Systematic Review of the Literature, Strategy, Leadership Practice.

## 1 Introdução

Os conceitos de estratégia e de liderança são comumente abordados na literatura de forma isolada, mas são raros os estudos que integrem as duas temáticas. Uma liderança transformacional, por exemplo, pode favorecer a estratégia inovativa de uma organização, enquanto que uma transacional poderia contribuir para uma estratégia de consolidação de uma empresa no mercado (VERA; CROSSAN, 2004). Além disso, constata-se uma relação positiva entre liderança, estratégia e inovação, conforme Moraes (2012). Nesse caso, o autor focou na área da saúde e na inovação organizacional como alternativas às restrições do setor. A decisão sobre qual abordagem da liderança adotar, e como as especificidades de cada abordagem afetam as estratégias organizacionais, são tratadas por ele. Por isso, entendeu-se relevante resgatar o estado da arte, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), para verificar como os dois temas vem sendo tratados, de forma integrada.

A análise dos artigos possibilitou a identificação de quatro categorias temáticas centrais: a) gestão estratégica, b) práticas de liderança, c) liderança como estratégia e d) liderança estratégica. Sobre a *gestão estratégica*, pode-se entender como sendo a gestão do “sangue” de uma empresa, da força motriz de uma companhia e que determina o que, como e por que algo será realizado (MONTGOMERY, 2012), com o objetivo de estabelecer uma singularidade nos negócios da empresa e promover o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. O conceito de estratégia é muito próximo do de liderança, pois os líderes são os responsáveis pela sua concepção, implantação e avaliação. Trata-se de líderes no plural porque a figura do único líder pensante e no topo de uma organização demonstra pouca evidência empírica (RAELIN, 2011).

Para a caracterização das *práticas de liderança*, partiu-se da ideia de uma liderança que desafia as regras, inspira uma visão compartilhada, permite que os outros ajam, apontam o caminho que deve ser seguido e que encoraja o coração (KOUZES; POSNER, 1997). Essa visão agregada à lógica de liderança mútua, conforme Cruz e Freitas (2004) favorece a superação da perspectiva das relações assimétricas e binárias entre líder e liderado.

A *liderança como estratégia* ocorre quando a liderança passa a assumir um papel determinante na implantação de mudanças inovadoras no ambiente organizacional (VERA; CROSSAN, 2004) e tanto pode ser advinda do topo, bem como dos níveis intermediários e operacionais ou técnicos de uma organização, a exemplo da liderança total ou *leaderful* (RAELIN, 2011).

Por fim, *liderança estratégica* envolve a habilidade de antecipar, prever, manter a flexibilidade e autorizar outros a criarem mudanças estratégicas. Está voltada a trabalhos multifuncionais e que envolve trabalhar com os outros, com equipes heterogêneas. Esse tipo de liderança favorece a inovação e a mudança estratégica. De acordo com Rowe (2002, p. 9), os líderes estratégicos combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária; valendo-se de controle estratégico e decisões estratégicas.

Como se percebe, nesse caso, trata-se de uma visão de liderança ainda bastante focada no líder único e no topo organizacional e, apesar da limitação, ainda é adotada em muitos artigos e, por conta disso, se torna pertinente. No geral, os conceitos de estratégia e de liderança parecem bastante “aderentes” e, por conta disso, pressupõe que exista um estado da arte mais consolidado sobre essa possível integração mais explícita.

Este estudo teve como objetivo analisar as possibilidades de integração conceitual entre estratégia e liderança por meio da realização de uma revisão sistemática da literatura entre os anos 2003 e 2013. O artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. O referencial teórico faz uma análise dos vínculos entre estratégia e liderança. A metodologia

descreve todos os procedimentos realizados para o planejamento e operacionalização da RSL. Os resultados indicam a presença de categorias temáticas que fortalecem as relações entre os dois temas centrais do estudo. Os resultados sistematizam a análise realizada a partir dos artigos que integram conceitualmente a estratégia e liderança. Por fim, são apresentadas algumas considerações finais que suscitam reflexões sobre o escopo do estudo realizado. A seguir destaca-se a fundamentação teórica utilizada.

## 2 Fundamentação teórica

A concepção de estratégia é bastante antiga, podendo ser evidenciada na obra de Sun Tzu “A Arte da Guerra” e se referindo às ações de planejamento e execução longe da visão do adversário. Enquanto que tática seria a ação visível no campo de batalha (JULIO, 2005). Uma estratégia pode ser entendida como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente, enquanto que a gestão estratégica pode ser entendida como sendo a gestão do “sangue” de uma empresa, da força motriz de uma companhia e que determina o que, como e por que algo será feito (MONTGOMERY, 2012). Já para Senge (2001), a estratégia pode ser compreendida como o processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.

A gestão estratégica seria, inclusive, um tipo de método que garante o sucesso organizacional tanto no presente como no porvir. Ela envolve etapas como o planejamento estratégico, a execução e o controle. O planejamento estratégico visa identificar: os riscos, e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; os pontos fortes e fracos de uma organização frente à concorrência, bem como ao ambiente; e o mercado, definindo estratégias para seus produtos e serviços (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

Os principais elementos da gestão estratégica são: a declaração da missão, da visão de negócios, do diagnóstico estratégico interno/externo, da identificação dos fatores críticos de sucesso, da definição dos objetivos, da análise dos interessados, da formalização do plano, da auditoria de desempenho e dos resultados (OLIVEIRA, 1999; PORTER, 2005). Para Drucker (1997), as principais vantagens da gestão estratégica residem em: fornecer uma visão sistêmica, agilizar e fundamentar decisões, estabelecer unicidade de direção, melhorar a capacidade de adaptação, melhorar a alocação de recursos, reforçar a motivação, melhorar o controle e sistematizar os ciclos de melhoria contínua numa organização. Além disso, a gestão estratégica pode estar focada na gestão das pessoas como fonte de vantagem competitiva e, desta forma, bastante atrelada às práticas de liderança (FRAGOSO, 2009).

RAELIN (2011) trata da liderança como prática, mais precisamente da liderança plena ou *leaderful*. Antes dele, a perspectiva da liderança como prática já havia emergido (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008), advogando que ela incide sobre a prática cotidiana de liderança e incluindo aspectos como a moral, o emocional e os relacionamentos interpessoais. Essa visão supera a mera concepção de liderança centrada em determinados indivíduos dotados de certos atributos racionais, objetivos e técnicos ideais.

A liderança como prática se relaciona muito mais sobre o “onde”, o “como” e o “por que” o trabalho de liderança está sendo organizado e realizado, do que, necessariamente, sobre “quem” está oferecendo visões para os outros fazerem o trabalho (RAELIN, 2011). A prática da liderança plena, adicionalmente, envolveria a “co-criação” de uma comunidade por aqueles que estão envolvidos no seu desenvolvimento por meio da sua expressão livre e do compromisso compartilhado. Em suma, essa visão não percebe a liderança como ocorrendo

por meio dos traços ou comportamentos dos indivíduos em particular, mas por meio da prática da liderança em si.

De forma a convencionar a ação de liderança como prática, entendeu-se que a ideia genérica de uma liderança que desafia as regras, inspira uma visão compartilhada, permite que os outros ajam, apontam o caminho que deve ser seguido e que encoraja o coração, seria suficiente (KOUZES; POSNER, 1997). Desta forma, a liderança se torna operacional como uma propriedade coletiva e não sendo restrito a um único membro.

Para Vera e Crossan (2004), a aprendizagem organizacional conduzida por uma liderança eficiente constitui um processo estratégico fundamental e, inclusive, fonte de vantagem competitiva. É delas a evidência dos líderes estratégicos que poderiam tanto ser transformacionais como transacionais. Os transformacionais são mais exploradores de novas formas de aprendizagem e se destacam em ambientes instáveis, enquanto que os transacionais visam reforçar e aperfeiçoar a práxis vigente (*exploitation*) e são excelentes em ambientes estáveis. Inclusive as autoras tecem diferenças entre liderança como estratégia e a liderança estratégica. No primeiro caso, a liderança permeia todos os níveis da organização e há relação entre líderes, seguidores e os contextos. Já a liderança estratégica foca as pessoas no topo das organizações. Além disso, tem na liderança não apenas as relações, mas também destaca os fatores estratégicos e simbólicos envolvidos.

A concepção de liderança estratégica é destacada por Rowe (2002) frente à liderança visionária e gerencial. Para ele, a liderança estratégica combina sinergicamente liderança gerencial e liderança visionária. Esse tipo de líder enfatiza o comportamento ético e as decisões baseadas em valores, supervisiona responsabilidades operacionais e estratégicas, formula e programa estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, crescimento e a viabilidade em longo prazo da organização, vale-se de controle estratégico e financeiro e faz uso tanto do conhecimento tácito quanto do explícito. Além disso, detém um padrão de pensamento linear e não linear concomitantemente. Em linhas gerais, a liderança estratégica é uma “habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo” (ROWE, 2002, p. 10). Enquanto que Ireland e Hitt (1999, p. 43) compreendem tal tipo de liderança como uma “habilidade pessoal para antecipar, visualizar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros a fim de iniciar mudanças que criem um futuro viável para a organização”. A definição de Rowe (2002) se diferencia por explicitar o subconceito de “tomada de decisão voluntária”, além de focar no presente e no futuro. Fora isso, destaca-se o papel desses líderes como formadores de estratégia e capazes de modelá-las semelhantemente a um oleiro que constrói sua obra (MINTZBERG, 1998).

### **3 Metodologia**

O estudo procurou responder a seguinte questão de pesquisa: quais as possibilidades de integração conceitual entre estratégia e liderança? O estudo é de natureza exploratória e seu planejamento seguiu as diretrizes da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), um método de pesquisa utilizado para avaliar a produção científica em um determinado período de tempo (ARAÚJO, 2006), por meio de um estudo de mapeamento para identificar os artigos, classificá-los e analisá-los a partir de critérios pré-definidos (KITCHENHAM et al, 2010).

Foi realizada uma busca básica e prévia no Portal de Periódicos da CAPES para serem identificados os possíveis periódicos que tratassem de “estratégia e liderança”. Foi encontrado

o periódico *Strategy & Leadership* (ISSN 1087-8572) que tem artigos *on-line* desde 1975. Ainda no Portal, realizou-se uma busca por assunto avançada com os seguintes termos em três idiomas no título (português, inglês e espanhol): estratégia e liderança; *strategy and leadership*; e *estrategia y liderazgo*. Restringiu-se ao período de 10 anos (01/01/2003 a 31/12/2013), à apenas artigos e em qualquer idioma. Com os termos em português foram encontrados 5 artigos; em inglês, 904; e em espanhol apenas 8.

Tendo em vista o resultado pouco expressivo nos idiomas português e espanhol, focou-se no idioma inglês. Para refinar a pesquisa, foram incluídos apenas os tópicos “*Strategy*”, “*Organizational Change*”, “*Corporate Strategy*” e “*Leadership*”; e o idioma inglês. Assim, foram resgatados 106 artigos compreendendo os anos 2003 a 2013. Observou-se que, desse quantitativo, 75 eram dos periódicos *Strategy & Leadership* e *Strategy and Leadership*. Desta forma, entendeu-se suficiente uma pesquisa concentrada nos referidos periódicos. Vale destacar que as pesquisas no Portal tendem a apresentar resultados maiores devido à repetição de artigos em um mesmo periódico, só que catalogado diferente. Esse foi o caso, pois foram apresentados resultados misturados entre os periódicos que se diferenciavam apenas pelos conectivos “&” e “and”. Na realidade, trata-se do mesmo periódico. Tendo em vista isso, focou-se nele.

O periódico *Strategy & Leadership* contém mais de 231 publicações indexadas (contando do volume 3, de 1975; ao 42, de 2014) e a amostra foi selecionada da seguinte maneira: por se tratar de um periódico que publica apenas em inglês, pesquisou-se o termo “*strategy*” in *Abstract Match All AND “leadership” in Abstract Match All AND “1087-8572” in ISSN Match All* entre os anos 2003 e 2013 e todos os tipos de artigos: estudo de caso, artigo conceitual, revisão geral, revisão da literatura, artigo de pesquisa, artigo técnico e ponto de vista. Essa “tipologia” ou “classificação” dos artigos foi advinda da pesquisa avançada da página do *Emerald Insight*. Desta forma, foram filtrados 48 artigos disponíveis e que faziam uso conceitual tanto de estratégia quanto de liderança. Este foi o *corpus* desta pesquisa.

Quanto à análise, os artigos foram lidos na íntegra para que fossem classificados quanto ao tipo (estudo de caso, artigo conceitual, revisão da literatura ou técnico-empírico), à forma de integração entre os conceitos “estratégia” e “liderança” (por exemplo, liderança estratégica, a liderança como estratégia ou a formação de liderança como estratégia, etc.) e as referências utilizadas como base. Como resultado foi estruturado um quadro contendo as características dos artigos selecionados, além de serem realizadas sínteses descritivas da forma de integração entre os conceitos em análise. A seguir apresentam-se os resultados.

#### **4 Resultados**

Os 48 artigos selecionados, por meio dos abstracts, foram lidos e classificados a partir de seus objetivos tanto nos temas (gestão estratégica, práticas de liderança, liderança como estratégia e liderança estratégica), como nos tipos (estudo de caso, artigo conceitual, revisão sistemática da literatura e artigo técnico-empírico).

Para efeito deste trabalho, a classificação do trabalho como estudo de caso ocorreu a partir da análise de artigos que focassem em uma ou poucas organizações, quando casos múltiplos, e que a investigação fosse aprofundada e visando responder o “como” e o “por que” (YIN, 2001). Já os artigos classificados como “conceituais” foram àqueles teóricos, sem coleta de dados e análises de material empírico (FLICK, 2009).

A classificação como RSL ocorreu a partir da análise de artigos que realizassem o levantamento de outros artigos, de modo a constituir um estado da arte ou realizasse uma meta-análise ou congênere (MULROW, 1994; ATALLAH, 1997; SAMPAIO; MANCINI,

2007). Incluíram-se as revisões gerais e que envolviam todo tipo documental além de artigos, ou seja, o tipo “revisão da literatura” envolvia também “revisões gerais” literárias. Por fim, os artigos técnico-empíricos envolveram tanto os artigos de pesquisa, como os técnico-metodológicos. São os artigos que continham coleta de dados na vida real, envolvendo níveis exploratório, descritivo, explicativo, etc. Excluíram-se os estudos de casos, incluindo-se todos àqueles que faziam estudos mais genéricos, amplos e com uso estatístico. São os artigos mais tendentes ao positivismo (BURRELL; MORGAN, 1979). A seguir, são explicitados os artigos encontrados pelos temas e pelos tipos no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação dos artigos por tema e tipo.

<b>Categoria Temática</b>	<b>Tipo:</b>	<b>Autor/Ano:</b>	<b>Quant.:</b>
Gestão Estratégica.	TE	MASON (2003); ALLIO (2005); GIESEN; RIDDLEBERGER; CHRISTNER; BELL (2010).	03
	AC	BYRNE; LUBOWE; BLITZ (2007); LEAVY (2013a); ALLIO (2008a); LEAVY (2013b); ALLIO (2008b); LEAVY (2005); DAVIDSON; LEAVY (2008); LEAVY (2013c); MAGRETTA (2012).	09
	RSL	HENRY (2006a); HENRY (2007a); HENRY (2006b); HENRY (2007b); HENRY (2007c); HENRY, (2006c); ABRAÃO; LEAVY (2007).	07
	EC	LEAVY; MOITRA (2006); DAVIDSON; LEAVY (2007); LINDER (2004); ALLIO; RANDALL (2010).	04
Prática de Liderança.	TE	RAYNOR (2012); WATKINS (2004); DAVIDSON; SIMONETTO (2005).	03
	EC	RANDALL (2006); AMERNIC; CRAIG (2007).	02
	AC	LEAVY (2009); RANDALL (2013); HARRIS (2013); PRETORIUS (2009); ALLIO (2008c); ALLIO (2011); ALLIO (2009); EARLY (2010).	08
Liderança como Estratégia.	AC	LEAVY (2011b); LEAVY (2011c); WAI; WONGSURAWAT (2013).	03
	TE	FULMER; STUMPF; BLEAK (2009); ARNONE; STUMPF (2010).	02
	EC	AVERY; BERGSTEINER (2011); CALANDRO JUNIOR (2010).	02
Liderança Estratégica.	RSL	KNIGHT (2005).	01
	AC	LEAVY (2011a); WUNKER (2012); MULLER; VÄLIKANGAS; MERLYN (2005).	03
	EC	BLAKE; CUCUZZA; RISHI (2003).	01
<b>TOTAL:</b>			<b>48</b>
<b>Legenda:</b> estudo de caso (EC), artigo conceitual (AC), revisão sistemática da literatura (RSL), técnico-empírico (TE).			

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Observa-se, no Quadro 1, uma proeminência de publicações voltadas à “Gestão Estratégica”, como 23 artigos, distribuídos nas quatro tipologias. A maioria, com 9 artigos, foram do tipo “artigo conceitual”, seguindo das “revisões sistemáticas de literatura”, com 7. Os “estudos de casos” foram restritos a 4 artigos. O menor quantitativo nesse tema foram os artigos “técnico-empíricos”, com apenas 3. A “Prática de Liderança” apareceu em segundo lugar com 13 artigos ao todo. Não foi encontrado artigo de “revisão sistemática de literatura”. Segundo a mesma orientação do tema anterior, a maior parte dos artigos é conceitual, sendo 8 ao todo. Foram identificados 3 artigos “técnico-empíricos” e 2 “estudos de casos”.

Para a “Liderança como Estratégia”, terceira categoria temática a ser analisada, foram relacionados 7 artigos ao todo. Também não foram encontrados artigos de “revisão

sistemática de literatura”. Os “artigos conceituais” foram a maioria e os artigos “técnico-empírico” e “estudos de casos” apresentaram o mesmo número de artigos cada. O tema “Liderança Estratégica” foi o que apresentou o menor número de coorrências com 5 artigos. Entre os tipos não foi encontrado nenhum “técnico-empírico”, enquanto que a maioria foi “artigo conceitual”, 3 artigos. Outros dois tipos - “revisão da literatura” e “estudo de caso”, apresentaram apenas um artigo cada.

Em termos de publicações por ano, observou-se uma homogeneidade entre os anos. Entre os anos, destacam-se 2007 e 2008 com 7 e 6 artigos, respectivamente. Foram esses os anos com maior quantitativo. Todavia, a média geral ficou em 4,4, uma quantidade razoável. Esses dados demonstram apenas a constância de publicação no periódico de artigos que integravam, de alguma maneira, os conceitos de estratégia e de liderança.

Em relação aos autores dos artigos, chama atenção a participação de três autores que tiveram participação em 24 artigos, ou seja, 50% da produção acadêmica analisada neste estudo se concentram em três autores: Brian Leavy, Craig Henry e Robert J. Allio. Ressalta-se que o autor Brian Leavy, da *Dublin City University*, publicou 12 artigos, sendo 9 de autoria individual e 3 artigos em parcerias com outro autor. Destaca-se, ainda, que este autor apresenta publicações em todas as categorias temáticas, o que revela a sua representatividade quando se estuda os vínculos entre liderança e estratégia. Os autores Robert J. Allio, da *School of Management at Rensselaer Polytechnic Institute* e do *Management at Babson College*, e Craig Henry, da *Oklahoma State University*, também chamam atenção pela quantidade de publicações, seis cada, mas também pelo nível de especificidade. Enquanto Allio publica artigos conceituais sobre gestão estratégia e prática da liderança, Henry é um especialista em publicações de revisão sistemática da literatura sobre gestão estratégica.

Uma análise global dos resultados do levantamento indica que grande parte dos artigos que estão vinculados às categorias temáticas envolvendo liderança e estratégia estão associados à trabalhos de natureza conceitual e ou de meta-análise de outros estudos, correspondendo a um percentual de 66,7% de todos os artigos analisados. Isso pode indicar que os estudos sobre liderança e estratégia ainda estão em um estágio de desenvolvimento e, apesar de sua constância de publicação média ao longo do período analisado (2003-2013), percebe-se que os temas têm potencial de crescimento e deve-se estimular estudos que articulem elementos do processo de liderança (líder, liderados e contexto) com o processo de estratégia.

Na próxima seção, será realizada uma análise dos artigos identificados na revisão sistemática da literatura e vinculados a cada uma das categorias temáticas indicadas no Quadro 1.

#### **4.1 Gestão estratégica**

Mason (2003) trata da adaptação do planejamento de cenários para a cultura da empresa, focando em três culturas organizacionais e ilustrando como cada uma usa o planejamento de cenários para três propósitos diferentes (estratégia direcional, planejamento de contingência e de aprendizagem e de construção de equipes). Por outro lado, Byrne, Lubowe e Blitz (2007) tratam conceitualmente da abordagem Seis Sigmas para impulsionar a inovação. Eles apresentam o papel dos líderes transformacionais como implementadores das estratégias operacionais com base em técnicas de gestão do tipo Seis Sigmas. Leavy (2013a), em outro sentido, realiza uma “atualização” da fórmula clássica para o sucesso estratégico: o foco, o alinhamento, a repetição e a liderança. Ele destaca as contribuições de vários autores consagrados e reforça a importância do posicionamento estratégico de modo eficaz como fator que contribui para a motivação por meio da perspectiva econômica e emocional



convincentes. Para ele, o líder faz a diferença por meio da infusão de posicionamento de uma empresa com um forte senso de propósito, reorientação e organização.

Allio (2005) realizou entrevistas e condensou as contribuições de Henry Chesbrough para a temática estratégica. Ele foca nesse especialista por ser o criador do modelo de Inovação Aberta. Essa estratégia de negócio requer líderes corporativos que revisem e reconsiderem seus modelos atuais de negócios, considerando o modelo de inovação aberta como solução para a manutenção da vantagem competitiva. Já Henry (2006a) apresenta um resultado de um estado da arte sobre gestão estratégica. Entre seus achados é possível destacar: inovação no mercado de serviço e nas empresas de serviços, as armadilhas do brainstorming e formações de bancos de dados comerciais de capital intelectual. Enquanto que Leavy e Moitra (2006) trataram da co-criação de valor para o cliente como forma alternativa para o crescimento empresarial. Eles tratam da liderança do topo capaz de ouvir, compreender e saber responder às demandas criativas dos clientes. A estratégia promove a inovação não apenas com o conhecimento explícito e tácito da empresa, mas, também, por meio da participação interativa dos clientes nesse processo.

Davidson e Leavy (2007) apresenta o processo de busca para soluções de problemas intratáveis. Eles destacam a importância da inovação quando ela é fruto de problemas aparentemente insolúveis, pois isso gera oportunidades da organização se tornar pioneira e criar vantagens competitivas mercadológicas. Henry (2007a), por outro lado, faz uma nova revisão da literatura de modo a complementar a anterior. Ele destaca temas como: vantagem geográfica, redes colaborativas e novas estratégias de preços. Suas contribuições, segundo ele, são endereçadas para os líderes do topo de empresas internacionalizadas. Enquanto que Allio (2008a) apresenta as contribuições de Prahalad na nova era da inovação. Para ele, as empresas irão passar por uma transformação, em um futuro próximo, como, por exemplo, mudanças de valor e de oferta de produtos de modo a proporcionar experiências personalizadas e co-criadoras. Na mesma linha, o autor Allio (2008b) apresenta as contribuições de Gary Hamel sobre o “como” reinventar a gestão. Para ele, a gestão como a praticamos hoje é apenas mais uma tecnologia antiga que precisa ser reinventada. Seu público são os líderes da gestão da inovação, além de dedicar sugestões para o adequado recrutamento de líderes inovadores.

Giesen, Riddleberger, Christner e Bell (2010) tratam de “quando” e “como” inovar o modelo de negócio. Eles alertam que os líderes empresariais precisam entender quando se deve realizar adaptações do modelo de negócio vigente, bem como executar mudanças mais radicais nele. Eles realizam um estudo quantitativo envolvendo várias empresas e distinguem 28 modelos de negócios inovadores. Por outro lado, Leavy (2013b) retoma a análise sobre a co-criação e como ela está transformando a concorrência. Ele faz um resgate das contribuições de Venkat Ramaswamy e destaca o “como” envolver as pessoas para criar experiências valiosas em conjunto, reforçando simultaneamente a economia em rede. O líder, nesse caso, deve ter a capacidade de propiciar essas relações em rede de forma frutífera e em prol da inovação.

Linder (2004) trata da terceirização como estratégia para a transformação organizacional, demonstrando a importância dos líderes sêniores nesse processo de mudança. Agregando achados anteriores, Henry (2006b) apresenta uma revisão da literatura integrando os conceitos de liderança e inovação e focados na inovação. Ele classifica temas como pontes de conhecimento, gerenciamento da mudança, a construção de empresas sem marcas, valoração da tecnologia da informação e a ignorância das multidões como temas que abordam ambas as temáticas. Um ano depois o autor (HENRY, 2007b) acrescenta outros temas em suas novas buscas sistemáticas da literatura, por exemplo: modelo de negócio de sucesso, efeitos negativos da criatividade, economia aberta e armadilha do agente de mudança. O autor acrescenta ainda outros achados, em outro artigo (HENRY, 2007c), sobre a relação entre os

temas estratégia e liderança, destacando as pontes tecnológicas, os camaleões corporativos, a gestão baseada em evidências e as restrições que estimulam a criatividade.

Leavy (2005) focou nos líderes seniores como capazes de administrar os riscos contínuos e de fazer a inovação revolucionária acontecer. Ele apresenta, inclusive, a cultura da confiança como fundamental para promover a aprendizagem e oportunizar soluções futuras. Davidson e Leavy (2008) tratam da questão de como fazer uma mudança fundamental em seu modelo de negócio, enquanto ainda estiver executando o seu negócio. Eles apresentam as contribuições do consultor e escritor Chris Zook Bain sobre a temática, envolvendo o papel dos ativos ocultos, o estado do núcleo de diagnóstico, as escolhas estratégicas para o crescimento empresarial e o ciclo “foco-expansão-redefinição”. Enquanto que em outro artigo, Leavy (2013c) evidencia as contribuições de Rita Gunther MacGrath sobre as economias de vantagens transitórias. Para ele, em um mundo de contínua inovação os líderes precisam saber aproveitar as oportunidades de curta duração de modo efetivo. Em tais contextos, completa, requer-se dos líderes um repensar radical de como criar estratégias, bem como gerenciar a mentalidade organizacional.

Henry (2006c) faz contribuições mais amplas e por meio de uma revisão sistemática. O autor tem como público-alvo os gestores veteranos e do topo das organizações, bem como acadêmicos seniores. Como resultado, ele identifica as melhores métricas, as inovações do modelo de negócios e a importância de MBA's como temas que requerem aprofundamentos. Já Magretta (2012) resgata as mais recentes contribuições de Michael Porter à área de gestão estratégica. Ele evidencia os erros estratégicos mais comuns, o “como” lidar com as tecnologias disruptivas e a capacidade dos líderes em identificar as fontes de restrições para o sucesso empresarial. Vale ressaltar, entre as contribuições, que os líderes devem reunir sua equipe para elaborarem, em conjunto, o plano estratégico empresarial. A história de Walter Kiechel III, do Boston Consulting Group, é destacada por Allio e Randall (2010). Eles ressaltam a importância do pensamento estratégico e dos modelos intelectuais dos líderes para compor estratégias capazes de descobrir e explorar eficientemente vantagens competitivas.

Abraão e Leavy (2007) destacam as contribuições de uma revisão da literatura de Arthur Thompson, de Aj Strickland III e de John Gamble. Eles evidenciam algumas novas ferramentas de análise, além de formas de olhar para as questões estratégicas. Eles indicam, ainda, os novos conceitos e termos que emergiram das literaturas investigadas, bem como de novas questões sobre a temática gestão estratégica a exemplo da “estratégia em ação”.

## **4.2 Práticas de liderança**

Raynor (2012) constrói um modelo e o testa empiricamente de forma a prescrever para líderes do ramo de *Venture Capital*. Ele apresenta a concepção prática da liderança generalizada e como ela pode contribuir para a formação e manutenção, intra-organizacional, de *startups*. Além disso, sugere uma mudança no lema dos líderes do “falhar rápido” para o “aprender rápido”. Sobre “falhar rápido”, trata-se de errar logo no início da criação antes de coloca-la no mercado. Só que ele prefere o “aprender rápido” para evitar excesso de erros, aumento de custos e de riscos mercadológicos. Por sua vez, Randall (2006) trata do líder para o futuro na perspectiva de Ralston e Wilson em um caso empresarial. Ele questiona se os líderes do topo da organização precisam realmente se envolver com as “porcas” e com os “parafusos” da elaboração dos planejamentos por cenários. Para o autor, o foco desses líderes deve ser a gestão da estratégia global da empresa. Ele elucida a concepção de liderança sob a lente da estratégia de cenários e sob a ótica da prática organizacional, do aprender na prática e “ensaiando o futuro”.

Para Lienwand e Mainardi (2012, p. 177) é preciso ter “clareza ao comunicar a estratégia”. Amernic e Craig (2007) apresentam casos que revelam a importância estratégica da comunicação dos e entre os líderes do topo organizacional, em outras palavras eles alertam sobre o poder da linguagem e das palavras usadas por esses líderes em suas várias comunicações e como isso interfere os stakeholders. Eles destacam quatro tipos de líderes: os narcisistas, os metafóricos, os eloquentes e os culturais (que criam e lutam para manter uma determinada cultura na organização). Já Leavy (2009) oferece as melhores práticas para o gerenciamento de risco e crescimento para líderes corporativos. Ele atrela os conceitos de estratégia e de liderança sob a perspectiva de Rita MacGrath, o modelo “crescimento conduzindo a descoberta”. Randall (2013) corrobora ao apresentar ferramentas e técnicas que ajudam novos líderes a acelerar a aprendizagem organizacional, além de diagnosticar situações futuras para o desenvolvimento da estratégia certa. Um artigo teórico e bem prescritivo. De igual modo Harris (2013) sugere processos contínuos de aprendizagem que atualizem e aprimorem cenários do planejamento estratégico. Ele foca na prática dos líderes e nos fatores-chave que podem apoiar esse monitoramento estratégico e ambiental dos negócios.

Watkins (2004) trata sobre os primeiros 90 dias de um líder em uma empresa. Entre os achados, ele explicita métodos sistemáticos que os líderes podem empregar para diminuir a probabilidade de fracasso e alcançarem o ponto de equilíbrio o mais rápido possível. Ele se detém bastante nas questões da transição de liderança, da mudança do antigo para o novo líder; e que todos na empresa devem falar a mesma “língua de transição”. Na mesma vertente, Pretorius (2009) trata das responsabilidades de liderança dos gestores recém-nomeados. Como chegar preparado? Ele apresenta sete categorias restritivas que precisam ser superadas pelos novatos. É um artigo, também, prescritivo.

Davidson e Simonetto (2005) apontam que os líderes do topo precisam incluir a estratégia de precificação em suas agendas, considerando o conceito de “execução de preços” como primordial. Allio (2008c) apresenta as contribuições de Robert Thomas sobre o “como os líderes aprendem”. Ele afirma que as organizações podem desenvolver mais líderes dentro de uma organização por meio da ajuda para funcionários promissores em como aprender com a experiência. Ele estuda os líderes em potencial que podem ser desenvolvidos por meio de estratégias de aprendizagens pessoais institucionalizadas. Seria uma educação de liderança na prática. Para ele, os aspirantes a líderes se beneficiam das experiências difíceis como fatores transformadores de suas atitudes e comportamentos e de uma aprendizagem que dura por toda uma vida.

Allio (2011) analisa as obras realizadas por Henry Mintzberg. Ele destaca as tendências preocupantes da liderança e da gestão vigente nos Estados Unidos. Para ele, há uma completa falta de gestão eficaz, além de um inadequado ensino da gestão que restringe o ensino da liderança e do processo de criações estratégicas por parte dos líderes na prática. Entre as alternativas para a educação de liderança, destacam-se os programas de compartilhamento de experiência dos executivos com seus pares. Em 2009, Allio (2009) abordou as cinco grandes ideias sobre liderança, apontando os desafios da pesquisa na área e as prescrições para a melhoria da prática de liderança. Destaca-se a concepção de que os líderes são “auto-feitos”, ou seja, contrariando a teoria de que a liderança seria ensinada ou que o comportamento de liderança eficaz deveria ser aprendido. Para ele, os líderes aprendem sozinhos e com as próprias experiências e reflexões. Por sua vez, Early (2010) elenca diversos exemplos sobre as melhores decisões das últimas duas décadas e tece considerações sobre ela na prática de liderança.

### **4.3 Liderança como estratégia**

Leavy (2011b) resgata as contribuições de Vijay Govindarajan em relação à liderança como estratégia. Seria o “treinador” da inovação, uma espécie de líder transformacional, o motor capaz de mudar a realidade dos países subdesenvolvidos. Ele trata da inovação em mercados emergentes, bem como da importância da estrutura “esquecer-pedir emprestado-aprender” induzida por líderes gestores de inovações que conduzem equipes para sanarem problemáticas local, regional e nacional. Para ele, a liderança inovadora seria a estratégia para mudar a condição dos países pobres e, inclusive, que não haveria um único modelo de sucesso. O mesmo autor (LEAVY, 2011c) apresenta outro estudo sobre os conceitos das mudanças adaptativas na perspectiva de Richard Pascale e Michael Beer. Para o autor, os líderes podem descobrir comportamentos desviantes, porém positivos, tornando a aprendizagem individual em aprendizagem coletiva. Ele trata a liderança transformacional como estratégia de transformação coletiva e intra-organizacional.

Wai e Wongsurawat (2013) trata da liderança como estratégia capaz de superar desastres naturais com potenciais de destruir uma empresa. Eles tratam de fatores que contribuíram para a recuperação da Western Digital após várias inundações na Tailândia, destacando a liderança como fator crucial para retomar o andamento empresarial. Fulmer, Stumpf e Bleak (2009) tratam do desenvolvimento estratégico dos potenciais líderes da empresa. Eles focam na inovação disruptiva, na reestruturação, na renovação estratégica e nas fusões empresariais como fruto de ações de estratégias e, desta forma, justifica a importância do desenvolvimento de liderança intra-organizacional. O sucesso no desenvolvimento da próxima geração de líderes, afirmam, requer a criação de um sistema de gestão de talentos em que a seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho, sucessão e gestão de carreiras estejam alinhadas, revisadas e apoiadas pela alta administração da empresa.

Avery e Bergsteiner (2011) trazem raras contribuições para a prática da liderança como estratégia para empresas por meio do caso da BMW. Eles mostram como muitas das práticas estratégicas da BMW são fundamentadas em um consolidado modelo de liderança sustentável. A liderança sustentável é baseada, segundo eles, em práticas que aumentam a resiliência e a performance dos negócios, proporcionando valores de longo prazo para todos os stakeholders. Outra contribuição provém de Arnone e Stumpf (2010), fruto de uma pesquisa com 19 líderes estratégico-empresariais. Eles objetivam destacar uma liderança compartilhada como estratégia superior frente à complexa concorrência instaurada. O estudo constata que, em organizações de melhores práticas, a estrutura de liderança compartilhada é uma estratégia aceita e usada tanto em nível do topo das organizações como em nível de unidades de negócios. O modelo da estratégia compartilhada de sucesso visa criar, em conjunto, papéis, regras e responsabilidades que favoreça a “construção” de líderes transformacionais talentosos.

Calandro Junior (2010) apresenta o caso de sucesso da Teledyne Co., na figura do Dr. Henry Singleton, para tratar da liderança como meio para a criação de valor estratégico corporativo. Apesar de estar focado na área de estratégia financeira o artigo contribui ao destacar a liderança como estratégia em tempos difíceis; segundo ele seria esta a primeira análise acadêmica dos princípios de liderança dando suporte às estratégias financeiras corporativas.

### **4.4 Liderança estratégica**

Por fim, os artigos dedicados à liderança estratégica focaram nas razões em que líderes do topo falham ao darem ouvidos apenas aos seus melhores e atuais clientes, esquecendo-se dos sinais contextuais que podem destruir o mercado atual da empresa (KNIGHT, 2005). Leavy

(2011a) se concentra em um notável professor e autor: Roger Martin. Ele tece reflexões sobre três temas tratados por Martin: a relação capitalismo-cliente, o pensamento integrativo e o *design thinking*. Mais precisamente, ele explana sobre a essência da liderança integradora e em nível de líderes do topo. Ele constata, inclusive, que os líderes excepcionais são distinguidos muito mais pela forma como eles pensam do que pelas capacidades de executar seus pensamentos integradores de recursos. Já Wunker (2012) trata, conceitualmente, da gestão estratégica atrelada ao pioneirismo, à ação de seguidor rápido ou de seguidor tardio. Ele foca nas estratégias de crescimento de empresas sob a ótica da postura dos líderes que a compõem. A partir das reflexões e planejamentos, os líderes do topo podem identificar as vantagens e desvantagens de cada estratégia em cada momento contextual e, então, tomar a decisão aceitável.

Muller, Välikangas e Merlyn (2005) apresentam métricas para que os altos executivos possam avaliar as capacidades inovativas de suas empresas ao longo do tempo e, por tanto, combatendo a decadência estratégica insidiosa que muitas vezes aflige os negócios. Enquanto que Blake, Cucuzza e Rishi (2003) tratam da liderança estratégica como modelo capaz de gerar menor tempo de ciclo de produção, redução de custos e desenvolvimento de ofertas centradas no consumidor. Eles focam na indústria automotiva estadunidense.

## 5 Conclusões

A partir da revisão sistemática da literatura, constatou-se uma relação positiva entre os conceitos de liderança e estratégia conforme Moraes (2012). Para subsidiar uma avaliação mais ampla sobre as especificidades de cada categoria temática, a análise dos artigos possibilitou a elaboração de um quadro com temas específicos associados a cada categoria temática, que apresentados a seguir.

Quadro 2 – Categorização temática a partir dos artigos analisados.

CATEGORIAS TEMÁTICAS	TEMAS ESPECÍFICOS
<b>Gestão Estratégica</b>	Gestão da inovação; planejamento de cenários; posicionamento estratégico; modelo de inovação aberta; co-criação de valor para o cliente; solução de problemas; terceirização como estratégia; gestão de riscos; fontes e restrições para o sucesso empresarial; métodos para diminuir a probabilidade de fracasso dos líderes; estratégias de precificação como parte da agenda do líder.
<b>Prática Da Liderança</b>	Formação e manutenção intra-organizacional de startups, papel do líder na gestão da estratégia; estratégias de comunicação entre os líderes; melhores práticas para o gerenciamento de risco e crescimento adotadas pelos líderes; técnicas para acelerar a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de estratégias; estratégias de liderança para apoiar a aprendizagem dos líderes; estratégias de liderança para apoiar o monitoramento estratégico e ambiental dos negócios.
<b>Liderança Como Estratégia</b>	Líder transformador como “treinador” da inovação; liderança inovadora; liderança transformacional e aprendizagem coletiva; desenvolvimento estratégico de líderes potenciais; sistema de gestão de talentos como determinante na formação de líderes; liderança sustentável; liderança como estratégia para lidar com a concorrência; estratégias compartilhadas como determinante para o desenvolvimento de líderes transformacionais; liderança e criação de valor estratégico corporativo.
<b>Liderança Estratégica</b>	Razões para as falhas da liderança; essência da liderança integradora; pensamento dos líderes excepcionais; postura do líder na estratégia de crescimento das empresas; capacidades inovativas dos líderes; liderança estratégica e gestão de produção.

Fonte: elaboração própria.

As categorias temáticas identificadas no estudo subsidiaram a análise dos artigos que revelaram temas específicos que podem ser utilizados em futuros estudos, sobretudo no contexto brasileiro, o que caracteriza a principal contribuição acadêmica do artigo. Ressalta-se a emergência de estudos vinculados às categorias temáticas da “Liderança como Estratégia” e “Liderança Estratégica”. Os temas específicos podem contribuir para o estabelecimento de uma agenda de pesquisas envolvendo Estratégia e Liderança e fomentar a produção do conhecimento alinhado as perspectivas de formação de estratégias e de lideranças com competências para gerar valor econômico e social para as empresas e para a sociedade.

## Referências

- ABRAHAM, S.; LEAVY, B. Interview: after 15 editions, the authors of a strategic management textbook reflect. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 4, 2007.
- ALLIO, R. J. Interview with Henry Chesbrough: innovating innovation. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 1, 2005.
- \_\_\_\_\_. Prahalad, C. K. heralds a new era of innovation. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 6, 2008a.
- \_\_\_\_\_. A conversation with Gary Hamel: it’s time to reinvent management. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 2, 2008b.
- \_\_\_\_\_. In the crucible: Robert J. Thomas explains how leaders learn. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 5, 2008c.
- \_\_\_\_\_. Leadership: the five big ideias. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 2, 2009.
- \_\_\_\_\_. Henry Mintzberg: still the zealous skeptic and scold. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 2, 2011.
- \_\_\_\_\_; RANDALL, R. M. Kiechel’s history of corporate strategy. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 3, 2010.
- AMERNIC, J. H.; CRAIG, J. R. Guidelines for CEO-speak: editing the language of corporate leadership. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 3, 2007.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **EmQuestão (UFRGS)**, v. 12, n.1, p. 11-32, 2006.
- ARMONE, M.; STUMPF, S. A. Shared leadership: from rivals to co-CEOs. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 2, 2010.
- ATALLAH, A. N. Revisões sistemáticas da literatura e metanálise. **Diagnóstico & Tratamento**, v. 2, n. 2, p. 12-17, 1997.
- AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. How BMW successfully practices sustainable leadership principles. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 6, 2011.
- BLAKE, D.; CUCUZZA, T.; RISHI, S. Now or never: the automotive collaboration imperative. **Strategy & Leadership**, v. 31, n. 4, 2003.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- BYRNE, G.; LUBOWE, D.; BLITZ, A. Using a Lean Six Sigma approach to drive innovation. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 2, 2007.

- CALANDRO JUNIOR, J. Henry Singleton: a pioneer of corporate strategic leadership and value creation. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 6, 2010.
- CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: challenging the competency paradigm. **Leadership**, v. 4, n. 4, 2008, p. 363-379.
- COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CRUZ, A. M. S.; FREITAS, A. A. F. Caracterização do estilo de liderança nas empresas públicas: o caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1, 2004, Rio de Janeiro-RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.
- DAVIDSON, A.; LEAVY, B. Interview with innovation guru Geoffrey Moore: seeking solutions to intractable problems. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 5, 2007.
- \_\_\_\_\_. Interview with growth consultant Chris Zook: a less risky path to business model innovation. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 1, 2008.
- DAVIDSON, A.; SIMONETTO, M. Pricing strategy and execution: an overlooked way to increase revenues and profits. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 6, 2005.
- DRUCKER, P. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EARLY, S. Better decisions. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 2, 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.
- FULMER, R. M.; STUMPF, S. A.; BLEAK, J. The strategic development of high potential leaders. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 3, 2009.
- GIESEN, E.; RIDDLEBERGER, E.; CHRISTNER, R.; BELL, R. When and how to innovate your business model. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 4, 2010.
- HARRIS, G. A continuous-learning process that updates and enhances planning scenarios. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 3, 2013.
- HENRY, C. Periscopic media tour. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 6, 2006a.
- \_\_\_\_\_. Periscopic media tour. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 4, 2006b.
- \_\_\_\_\_. Periscopic media tour. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 5, 2006c.
- \_\_\_\_\_. Periscopic media tour. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 1, 2007a.
- \_\_\_\_\_. Periscopic media tour. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 3, 2007b.
- \_\_\_\_\_. Strategy in the media. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 4, 2007c.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.
- JULIO, C. A. **A arte da estratégia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KITCHENHAM, B. et al. Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. **Information & Software Technology**, 52, 2010, pp. 792-805.

- KNIGHT, D. J. Three trips around the innovation track: an interview with Clayton Christensen. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 4, 2005.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEAVY, B. Innovation at Xilinx: a senior operating manager's view. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 4, 2005.
- \_\_\_\_\_. Surviving the recession and thriving beyond it: Rita McGrath explains how to deliver discovery-driven growth. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 4, 2009.
- \_\_\_\_\_. Roger Martin explores three big ideas: customer capitalism, integrative thinking and design thinking. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 4, 2011a.
- \_\_\_\_\_. Vijay Govindarajan: innovation coach to the developed and developing world. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 5, 2011b.
- \_\_\_\_\_. Leading adaptive change by harnessing the power of positive deviance. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 2, 2011c.
- \_\_\_\_\_. Updating a classic formula for strategic success: focus, alignment, repeatability and leadership. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 1, 2013a.
- \_\_\_\_\_. Venkat Ramaswamy: a ten-year perspective on how the value co-creation revolution is transforming competition. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 6, 2013b.
- \_\_\_\_\_. Rita McGrath explores the risks and opportunities of the transient-advantage economy. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 4, 2013c.
- LEAVY, M.; MOITRA, D. The practice of co-creating unique value with customers: an interview with C. K. Prahalad. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 2, 2006.
- LEINWAND, P.; MAINARDI, C. A vantagem essencial: como vencer com uma estratégia orientada para capacitações. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- LINDER, J. C. Outsourcing as a strategy for driving transformation. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 6, 2004.
- MAGRETTA, J. Michael Porter answers managers' FAQs. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, 2012.
- MASON, D. Tailoring scenario planning to the company culture. **Strategy & Leadership**, v. 31, n. 2, 2003.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.
- MONTGOMERY, C. A. **O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- MULLER, A.; VÄLIKANGAS, L.; MERLYN, P. Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 1, 2005.
- MULROW, C. D. Systematic reviews: rationale for systematic reviews. **BMJ**, London, n. 309, p. 597-599, sept. 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.



PRETORIUS, M. Leadership liabilities of newly appointed managers: arrive prepared. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 4, 2009.

RAELIN, J. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership**, v. 7, n. 2, p. 195-211, 2011.

RANDALL, R. M. Interview: the leader's handbook to the future. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 6, 2006.

\_\_\_\_\_. Michael Watkins on how new leaders can achieve a strategic jumpstart. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 5, 2013.

RAYNOR, M. E. A leader's guide to internal corporate venturing 2.0. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 1, 2012.

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

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, jan./fev. 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2001.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

WAI, L. C.; WONGSURAWAT, W. Crisis management: Western Digital's 46-day recovery from the 2011 flood disaster in Thailand. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 1, 2013.

WATKINS, M. Strategy for the critical first 90 days of leadership. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 1, 2004.

WUNKER, S. Better growth decisions: early mover, fast follower or late follower? **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.