

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WALTER DE MENDONÇA**

**COMUNICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
EM EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO E ELETRÔNICO.**

**São Caetano do Sul  
2006**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Mendonça, Walter de

Comunicação dos objetivos estratégicos em empresas do setor elétrico e eletrônico / Walter de Mendonça. – São Paulo, 2006.

Orientador: prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Bibliografia.

Planejamento estratégico – Brasil – Indicadores. 2. Comunicação empresarial. 3. Padrões de desempenho. 4. Desempenho – Indicadores. I Oliva, Eduardo de C. II Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES. III Título.

CDU:

*WALTER DE MENDONÇA*

**COMUNICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
EM EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO E ELETRÔNICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

*Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva*

**São Caetano do Sul  
2006**

# **UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**

Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP).

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva.

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht.

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Dissertação defendida e aprovada em **12/12/2006** pela Banca Examinadora.

---

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – IMES (orientador).

---

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim – IMES

---

Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira - UNINOVE

**São Caetano do Sul, 4 de setembro de 2006.**

## **Dedicatória**

À minha família, que mais esteve presente nos momentos de maior dificuldade e algumas privações.

À minha esposa Nara, pelo apoio, presença em todos os momentos, carinho e compreensão.

Aos meus filhos Guilherme, Ana Carolina e Pedro Henrique, pela paciência em aguardar o papai terminar para podermos nos divertir.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela condução de minhas forças, pelo aprendizado da humildade e resignação.

A meus pais, pelas oportunidades para mais esta conquista, pelo apoio, incentivo e presença de espírito.

Ao orientador prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pelo valioso tempo despendido; pela persistência, incentivo e incansável participação na orientação deste estudo.

Aos professores componentes da Banca que muito contribuíram para o direcionamento metodológico deste trabalho, Dr. Sergio Feliciano Crispim e Dr. Daniel Augusto Moreira.

Aos professores Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira e Dr. Gino Giacomini Filho pela disponibilidade em ajudar e pelo desprendimento.

À professora Maria do Carmo pelo profissionalismo e acessibilidade.

À Abinee por ter autorizado a realização do presente estudo, em especial ao Dr. Fabian Yaksic pela presteza, disponibilidade e por acreditar na importância deste trabalho.

Às empresas que colaboraram para a realização deste estudo.

Aos professores e colegas do mestrado em administração do IMES, pelos momentos que partilhamos, pela amizade e companheirismo e aprendizado.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	25
<b>Figura 2.</b> Ambiente do Sistema da Organização.....	27
<b>Figura 3.</b> Processo de administração estratégica.....	28
<b>Figura 4.</b> Desenvolvimento de Planos Táticos.....	45
<b>Figura 5.</b> Desenvolvimento de Planos Operacionais.....	47
<b>Figura 6.</b> O Balanced Scorecard (BSC) .....	64
<b>Figura 7.</b> Dendrograma.....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Controle acionário.....	76
<b>Gráfico 2.</b> Divulgação dos elementos do planejamento estratégico.....	80
<b>Gráfico 3.</b> Participação da elaboração dos objetivos estratégicos além da alta administração.....	84
<b>Gráfico 4.</b> Meios de comunicação mais frequentemente utilizados para divulgar os objetivos estratégicos para a alta administração.....	87
<b>Gráfico 5</b> Meios de comunicação mais freqüentemente utilizados para comunicação dos objetivos estratégicos aos gerentes.....	87
<b>Gráfico 6</b> Meios de comunicação mais freqüentemente utilizados para comunicação dos objetivos estratégicos aos funcionários.....	88



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Correlação V de Cramer entre clusters e as questões 3.1 a 3.8	78
<b>Tabela 2.</b> Frequência de respostas às questões 3.1, 3.2, 3.5 e 3.8	79
<b>Tabela 3.</b> Cluster VISÃO questão 3.3	81
<b>Tabela 4.</b> Cluster OBJETIVOS questão 3.4	81
<b>Tabela 5.</b> Cluster POLÍTICAS questão 3.6	81
<b>Tabela 6.</b> Cluster VALORES questão 3.7	82
<b>Tabela 7.</b> Correlação entre os clusters e as questões	83
<b>Tabela 8.</b> Correlação entre os clusters e a questão 4	85
<b>Tabela 9.</b> Frequências: meios de comunicação dos objetivos estratégicos mais utilizados entre alta administração, gerência e demais funcionários	85
<b>Tabela 10.</b> Cluster Jornais-Gerentes, questão 4.1	88
<b>Tabela 11.</b> Cluster Correio Eletrônico - funcionários - questão 4.10	89

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Evolução da Estratégia.....	23
<b>Quadro 2</b> Níveis de Planejamento.....	24
<b>Quadro 3</b> Definição de Negócio sob o enfoque das visões “estratégica” e “restrita” (míope).....	31
<b>Quadro 4</b> Conceito de Missão Organizacional.....	33
<b>Quadro 5</b> Definição de Missão Organizacional.....	35
<b>Quadro 6</b> Definição de Visão Organizacional.....	36
<b>Quadro 7</b> Definição de Objetivos Organizacionais.....	39
<b>Quadro 8</b> Definição de Filosofias e Princípios.....	40
<b>Quadro 9</b> Definição de Políticas.....	41
<b>Quadro 10</b> Definição de Metas.....	42
<b>Quadro 11</b> Caracterização das táticas de implementação.....	49
<b>Quadro 12</b> Comparação entre os resultados obtidos por Alexander e por Fischman.....	50
<b>Quadro 13</b> Facilidades para implementação dos objetivos estratégicos....	51
<b>Quadro 14</b> Comparação entre empresas consultadas que responderam ao questionário e a quantidade de entrevistas realizadas.....	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Origem do estudo .....	15
1.2 Problematização .....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.4 Justificativa .....	18
1.5 Delimitação do estudo .....	19
1.6 Vinculação a linha de pesquisa.....	19
<b>2 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	20
2.1 Evolução da Estratégia.....	20
2.2 Formulação da Estratégia .....	20
2.3 Níveis do Planejamento .....	22
2.4 Planejamento Estratégico .....	23
2.5 Elementos do planejamento estratégico.....	28
2.5.1 Definição do Negócio.....	28
2.5.2 Missão .....	30
2.5.3 Visão.....	33
2.5.4 Objetivos .....	35
2.5.5 Filosofias e princípios .....	38
2.5.6 Políticas .....	39
2.5.7 Valores .....	40
2.5.8 Metas.....	40

2.6 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico .....	41
2.6.1 Vantagens .....	41
2.6.2 Desvantagens .....	42
2.7 Planejamento Tático .....	42
2.8 Planejamento Operacional.....	46
2.9 A Implementação da estratégia.....	47
2.10 Problemas na Implementação dos objetivos estratégicos .....	50
2.11 Facilitando a Implementação dos objetivos estratégicos .....	51
<b>3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>52</b>
3.1 Princípios da Comunicação Organizacional .....	52
3.1.1 Comunicação descendente .....	54
3.1.2 Comunicação ascendente .....	57
3.1.3 Comunicação horizontal.....	58
3.1.4 Comunicação informal.....	59
3.2 A Comunicação Organizacional na atualidade.....	60
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
4.1 Tipo de pesquisa .....	67
4.2 Amostra e sujeitos da pesquisa .....	70
4.3 Instrumento da pesquisa .....	71
4.4 Procedimentos para coleta de dados.....	71
4.5 Procedimentos para análise dos resultados .....	72
4.5.1 Análise de cluster .....	72

<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	75
5.1 Aspectos Quantitativos .....	76
5.1.1. Análise Descritiva – Caracterização da amostra .....	76
5.1.2 Análise de cluster baseada nos dados obtidos .....	77
5.1.3 Perfil dos clusters – Questões 1 e 2 .....	83
5.1.4 Perfil dos clusters – questão 4 .....	84
5.2 Aspectos Qualitativos .....	89
5.2.1 Evidências das entrevistas realizadas .....	89
5.2.2 Análise de resultados das entrevistas.....	91
<b>6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	94
6.1 Conclusão .....	94
6.2 Contribuição e utilidade da pesquisa .....	97
6.3 Limitações do estudo .....	97
6.4 Sugestões para futuras pesquisas .....	98
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	99

#### **APÊNDICE:**

- 1. E-mail enviado às empresas**
- 2. Questionário**

## RESUMO

O objetivo principal do presente estudo é identificar como são comunicados os objetivos estratégicos adotados por grandes empresas do setor elétrico e eletrônico brasileiro. Para isso, três questões básicas relativas ao compartilhamento dos objetivos estratégicos foram estudadas: (1) Quem participa da elaboração dos objetivos estratégicos – alta administração, média gerência e representantes dos funcionários operacionais; (2) Quais os elementos do planejamento estratégico mais utilizados por empresas desse setor, como missão, visão, filosofia e princípios, políticas, definição do negócio, valores, objetivos e metas; a frequência com que ocorrem entre os níveis hierárquicos e (3) Quais os meios de comunicação interna mais utilizados para divulgar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Para este estudo, além da revisão bibliográfica sobre estratégia empresarial e comunicação, foi empreendida pesquisa descritiva, através de um levantamento de campo e entrevistas junto às empresas associadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE. A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico sobre estratégia (PORTER, 1998; KOTLER, 1998; FISCHMANN, 1987 e GALPIN, 1998), e sobre comunicação organizacional (KAPLAN E NORTON, 1997 e TORQUATO, 1986).

Os resultados mostraram que nas empresas pesquisadas, a participação dos níveis gerenciais na elaboração dos objetivos estratégicos ainda é pequena. Não obstante, ao contrapor o referencial teórico, nesse mesmo nível hierárquico, verifica-se que a cobrança por resultados é grande. Menor ainda, é o espaço concedido aos representantes dos níveis operacionais na elaboração desses objetivos estratégicos.

Os resultados apontaram que aumenta o formalismo na comunicação dos objetivos estratégicos quando diminui o nível hierárquico. Assim, dependendo do nível que se pretende atingir, ocorre maior utilização de meios de comunicação impressos e formais.

Palavras Chave: Comunicação, Estratégia, Estratégia Empresarial e Objetivos Estratégicos.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify how the strategic objectives adopted by the large Brazilian companies of the electric and electronic areas are communicated. For this task, three basic questions related to the sharing of the strategic objectives were studied: 1. Who participates in the elaboration of the strategic objectives—high administration, middle management and representatives of the operational workers; 2 . Which elements of strategic planning are more used by companies in this area, as a mission, vision, philosophy and principles, policies, definition of the business, values, objectives and goals; the frequency in which these occur among the hierarchical levels, and 3. Which means of internal communication are more used to divulge the established strategic objectives.

For this study, besides the bibliographical revision about entrepreneurial strategy and communication, I also employed descriptive field research, with companies associated to the Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica –Abinee –Brazilian Association of the Electric and Electronic Industry—and a qualitative research through interviews. The analysis of the data was done based in the theoretical referential about strategy (PORTER, 1998; KOTLER, 1998; FISCHMANN, 1987, and GALPIN, 1998) and about organizational communication (KAPLAN & NORTON, 1997 and TORQUATO, 1986).

The results showed that in the companies under study, the participation of the managerial levels in the elaboration of the strategic objectives is still small. However, when contrasting the theoretical referential, in this same hierarchical level, it is verified that the demands for results is very big. The space given to the representatives of the operational levels in the elaboration of these strategic objectives is even smaller.

The results showed that the formalism in the communication of strategic objectives increases when the hierarchical level decreases. Thus, depending of the level targeted, there is more use of the printed and formal means of communication.

Key words: communication, strategy, entrepreneurial strategy and strategic objectives.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca identificar como ocorre o processo de comunicação dos objetivos estratégicos em grandes empresas do setor elétrico e eletrônico associadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica - ABINEE. Comunicar os objetivos estratégicos a toda a organização pode contribuir positivamente para que sejam mais facilmente atingidos, considerando que, ao fazê-lo de maneira explícita e global, os funcionários estariam mais preparados para alinhar suas ações e esforços na direção apontada.

Para nortear os caminhos da pesquisa três questões foram consideradas: a) Quem participa da elaboração dos objetivos estratégicos – alta administração, média gerência e representantes dos funcionários operacionais; b) Quais os elementos do planejamento estratégico mais utilizados por empresas desse setor, como missão, visão, filosofia e princípios, políticas, definição do negócio, valores, objetivos e metas; e a frequência com que ocorrem entre os níveis hierárquicos, c) Quais os meios de comunicação interna mais utilizados para divulgar os objetivos estratégicos estabelecidos. A pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado e entrevistas.

### 1.1 Origem do estudo

O interesse em estudar *como são comunicados os objetivos estratégicos nas empresas do setor elétrico e eletrônico* se deu pela representatividade do setor elétrico e eletrônico na economia brasileira, bem como, pela dificuldade enfrentada pelas empresas quando têm que implementar a estratégia empresarial, como também, pelas metas e objetivos que são impostos a cada novo exercício. Metas essas que muitas vezes são exageradas e super dimensionadas para a conjuntura econômica do país. Outro fator de interesse pelo assunto, se deu pela acessibilidade do pesquisador a este setor no qual atuou profissionalmente por cerca de dez anos e ainda, pela carência de estudos acadêmicos direcionados a esse segmento industrial.



Embora o processo de planejamento estratégico seja complexo, tem sido dada razoável ênfase à formulação e seleção de estratégias compatíveis com o ambiente empresarial, com os objetivos e metas da organização. No entanto, pouca atenção tem sido dada à comunicação desses objetivos estratégicos para que se possa implementá-los com sucesso.

Ao estudar os processos de implementação da estratégia empresarial, observou-se que diversos autores limitavam-se às definições de estratégia e seus significados que iam desde o resgate da terminologia, lembrando suas origens gregas (Steiner e Miner, 1981) e aplicação militar, para vencer o oponente (Ghemawat, 2001) até conceitos tidos como mais atuais e necessários ao ambiente empresarial.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam algumas mudanças que ocorreram na evolução do pensamento estratégico nesta área, classificando-as em diferentes Escolas de Estratégias. Nesta classificação as três primeiras escolas - Design, Planejamento, Posicionamento, denominadas prescritivas, estão ligadas a uma lógica bastante pragmática e objetiva, acreditando que o sucesso da estratégia depende da análise prévia da organização e do ambiente em que está inserida, incluindo pontos fortes e pontos fracos da organização sob a ótica das ameaças e oportunidades do mercado.

As escolas descritivas, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração, abandonando o excesso de prescrição, adotam uma postura mais flexível. Essas escolas mantêm-se restritas a alguns fatores, ignorando outros que interferem na vida organizacional e no ambiente, como a cultura da organização, os recursos humanos, seus hábitos e costumes regionais, etc. Já as escolas descritivas priorizam determinados aspectos relacionados à estratégia em detrimento de outros também importantes de caráter financeiro.

## **1.2 Problematização**

O processo de formulação da estratégia não resulta em nenhuma ação imediata, apenas estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa se

apoiará e se desenvolverá (Ansoff, 1993). Após a formulação da estratégia, ocorre o processo de implementação para busca dos resultados previamente estipulados. Alexander (1991) e Fischmann (1987) levantam diversas dificuldades relacionadas à implementação da estratégia empresarial, entre as quais a carência ou ausência total de um planejamento de comunicação que envolva as pessoas. Galpin (1998) aponta problemas relacionados à comunicação dos objetivos estratégicos para o sucesso da implementação da estratégia empresarial: pouca participação na elaboração dos objetivos estratégicos e pouco envolvimento dos gerentes e outros funcionários dos níveis operacionais na implementação, uma vez que não participaram de sua elaboração.

Assim, surgiu o interesse em estudar o setor elétrico e eletrônico para conhecer como ocorre o processo de comunicação dos objetivos estratégicos aos diferentes níveis hierárquicos da empresa, colocando-se algumas questões: *como ocorre o processo de comunicação dos objetivos estratégicos, quais os veículos de comunicação mais utilizados para sua divulgação e como a comunicação ocorre entre os diferentes níveis hierárquicos.*

### **1.3 Objetivos**

Objetivo geral: identificar *como ocorre o processo de comunicação dos objetivos estratégicos.*

Objetivos específicos:

- ? verificar quem participa da elaboração da estratégia e dos objetivos estratégicos;
- ? quais são os elementos do planejamento estratégico mais freqüentes;
- ? quais os veículos de comunicação mais utilizados para divulgação dos objetivos e
- ? quais os meios de comunicação dos objetivos estratégicos entre os diferentes níveis hierárquicos são os mais freqüentes.

#### 1.4 Justificativa

David Cohen (Revista Exame, 2002) aponta as dificuldades encontradas pelas empresas em cumprir as metas estipuladas pela alta administração, metas anualmente reformuladas para níveis cada vez maiores, dificultando a obtenção de resultados. A reportagem baseia-se em um estudo da consultoria empresarial Booz-Allen & Hamilton, que avaliou os motivos de demissão dos executivos-chefes nas 2500 maiores empresas do mundo nos últimos seis anos, por não cumprimento de metas – passaram de 16%, em 1995, para 29%, em 2000, e para 26%, em 2001. Ao serem reformuladas, novas metas são impostas e planejados novos desafios que requerem cada vez mais ações estratégicas para ser bem sucedidos.

Em matéria publicada no jornal Valor Econômico do dia 04/09/2004 a Jornalista Stela Campos destaca uma pesquisa realizada entre 45 empresas brasileiras de médio e grande porte com faturamento igual ou maior que US\$ 50 milhões. Delas, 64% têm mais de mil funcionários e a pesquisa apontou que existe uma lacuna entre o que a alta administração quer e o que a organização sabe. Mais de 40% dos gerentes intermediários pesquisados não conheciam a estratégia da empresa e 20% não sabiam ao menos, qual a missão da empresa. No nível operacional, o percentual também é alto, 40% dos entrevistados não sabiam qual a estratégia de crescimento do grupo. Mencionava que na gerência média não existe uma visão clara de quando a estratégia muda, por que e quais os parâmetros usados para essa mudança. Aponta ainda, que essa falha na comunicação, em alguns casos pode até ser proposital, uma vez que certas companhias preferem não abrir seus números para todos. E aí está o grande erro, segundo a reportagem, as grandes linhas mestras têm que ser apresentadas para todos, e não será muito difícil crescer. Outro dado da pesquisa mostra que mesmo ficando à margem das decisões, 80% dos entrevistados (presidentes, diretores, gerentes, operacionais) sabem diferenciar o produto da empresa dos produtos da concorrência. Os gerentes não estão satisfeitos, pois estão sendo pressionados de cima para baixo (comunicação descendente), quando pedem para que eles implementem algo sem que eles saibam exatamente o por quê; e também de baixo pelos subordinados (comunicação ascendente) que querem saber para onde estão indo. A própria diretoria tem consciência de que alguns processos têm que ser melhorados e joga a

responsabilidade e a culpa para os gerentes. Os funcionários dos níveis operacionais têm até mais vontade de participar, pois acompanham a operação com fatos e dados. Eles querem ajudar, têm boa vontade, porém os gerentes intermediários, por não terem autonomia e por ficarem de fora do processo de elaboração dos objetivos estratégicos não têm tanta disposição. Outro fator mostrado pela pesquisa, é que na hora de traçar e colocar em prática as estratégias, as empresa têm colocado o lado comercial em primeiro plano. Quase 100% dos departamentos de finanças, marketing e comercial participam da formulação da estratégia, contra no máximo 70% da área de produção, Recursos Humanos e Logística.

A literatura empresarial e acadêmica relaciona a estratégia com vantagens competitivas. Porter (1998), relaciona vantagem competitiva e estratégia, conceito que passou a ser largamente empregado por diferentes pesquisadores e estudiosos. O mesmo autor (1998) reafirma essa relação, demonstrando que, além de alcançar vantagem competitiva, é necessário mantê-la pelo maior tempo possível. Para Hax & Majluf (1991), Porter tornou o conceito de vantagem competitiva vencedor, concluindo que o cerne da estratégia é como alcançar e manter a vantagem competitiva. Henderson (1989 citando Montgomery & Porter 1998, p.5) a define como “a busca resultante de um plano de ação para desenvolver e adaptar a vantagem competitiva de uma empresa”. Hax & Majluf (1984 p.65) apontam as contribuições advindas da prática do planejamento estratégico:

- a) ajuda a unificar as direções da organização;
- b) aperfeiçoa a segmentação da organização;
- c) introduz na organização uma disciplina de pensamento a longo prazo e
- d) é um importante instrumento de educação e desenvolvimento de competência gerencial.

Fischmann (1987) comenta que entre o planejamento e a execução existe um momento de tensão, uma vez que em geral nossas aspirações suplantam nossas capacidades e disponibilidades de recursos. O autor compara os resultados de seus estudos realizados juntamente com diferentes empresas brasileiras de alimentos,

automobilística, autopeças, bancos, bebidas e fumo, comércio atacadista, comércio varejista, comunicações, confecções, construção civil, construção pesada, distribuição de petróleo, eletro eletrônica, farmacêutica, higiene e limpeza, informática, madeira e móveis, máquinas e equipamentos, material de transporte, metalurgia, minerais não-metálicos, papel e celulose, plásticos e borrachas, química e petroquímica, siderurgia, supermercados e têxtil, com os de Alexander (1985), constatando as mesmas características e dificuldades na implementação da estratégia. Algumas dificuldades relacionam-se com algum tipo de deficiência na comunicação da estratégia.

A partir disso, buscou-se levantar o referencial teórico para este estudo que enfoca as formas de comunicação dos objetivos estratégicos empresariais, como fator contributivo para o sucesso da implementação e busca dos resultados planejados.

### **1.5 Delimitação do estudo**

O presente estudo tratará dos aspectos relacionados ao compartilhamento dos objetivos estratégicos sendo: sua formulação e quem participa dessa formulação buscando amparo na literatura que diz que a elaboração ainda se concentra na alta administração, assim como, outros autores estudados, mencionam a necessidade de maior compartilhamento possível dos objetivos estratégicos para favorecer sua implementação e sucesso na adoção. Sendo assim, objetivando atingir o objetivo, foram consultadas 77 empresas de grande porte (acima de 499 empregados – segundo critérios do SEBRAE/2004) do setor elétrico e eletrônico associadas à Abinee, em todo o território nacional, por meio de questionário estruturado encaminhado a elas para ser respondido pela internet: <http://www.mastercomp.com.br/pesquisa/abinee/>

### **1.6 Vinculação a linha de pesquisa**

A área de concentração do Programa de Mestrado em Administração da Universidade IMES é a gestão da regionalidade sob a perspectiva das organizações empresariais, públicas ou de terceiro setor. A linha de pesquisa é a Gestão e a

Inovação Organizacional, focando os gestores, os empresários, os trabalhadores e as políticas regionais ou organizacionais.

## **2 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Serão abordados neste capítulo, os seguintes tópicos: (1) a evolução do pensamento estratégico aqui caracterizado pela evolução da Administração estratégica, (2) o processo de formulação da estratégia empresarial; (3) os níveis do planejamento, (4) o planejamento estratégico, (5) os elementos do planejamento estratégico, (6) vantagens e desvantagens do planejamento estratégico, (7) o planejamento tático, (8) o planejamento operacional, (9) a implementação da estratégia empresarial, (10) problemas na implementação dos objetivos estratégicos e (11) as medidas facilitadoras da implementação dos objetivos estratégicos.

### **2.1 A Evolução da Administração Estratégica**

Para Mintzberg e Quinn (1995), existem diferentes conceitos de estratégia nas esferas acadêmica e empresarial. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual e universalmente aceito.

Para Whipp (1996) e Knights & Morgan (1991), além de ser tratada como o centro dos estudos organizacionais, a estratégia tem sido usada pela classe empresarial dominante como forma de manutenção do poder, para controlar as decisões e os caminhos a serem seguidos pela organização. Segundo Whipp (1996) o termo estratégia tem sofrido um desgaste, passando a representar diferentes significados, ao invés de ser tratada como uma palavra-chave.

Ghemavat (2001) aponta que a estratégia remete à sua origem militar associada com a guerra e o ato de vencer o adversário. Na visão do autor, predomina a idéia de que os oponentes, no caso, os concorrentes, precisam ser conquistados, vencidos ou exterminados. Dessa forma, são elaborados manuais, procedimentos, seqüências, metas e traçados objetivos por quem exerce o poder

nas organizações e realizados por quem não tem poder, passo a passo, esquecendo-se as características das organizações, ambientes, consumidores, funcionários, levando a homogeneizar a tudo e a todos.

Mesmo mantendo seu sentido militar, segundo Whipp (1996), Chaffee (1985), Knights & Morgan (1991), a estratégia visa à redução de custos, aumento do lucro e da produtividade.

## **2.2 Formulação da Estratégia**

Ansoff e McDonnell (1993) relatam que, na década de 50, as empresas criaram uma sistemática para decidir como realizar suas operações, a que deram o nome de *formulação da estratégia*, processo que possibilita determinar os objetivos estratégicos que farão parte do *Planejamento Estratégico*. Os autores relatam que o Planejamento Estratégico surgiu na década de 60 e que, na década de 70, em virtude de grandes mudanças no ambiente empresarial, foi necessário realizar reformulações para se ajustar ao novo cenário.

Para Tavares (2000), a evolução do planejamento teve início na década de 50, mais voltado ao Planejamento Financeiro, baseado no orçamento empresarial. Na década de 60, surgiu o planejamento de longo prazo baseado no conceito de que é necessário ter uma visão da extensão do tempo para projetar cenários futuros. Na década de 70, surgiu o Planejamento Estratégico e, mais recentemente, a Administração Estratégica, para aprimorar os conceitos anteriores que geravam problemas na implantação da estratégia.

Na opinião de Batherman e Snell (1998), no período compreendido entre os anos 60 e 80, o Planejamento Estratégico enfatizou uma atuação “de cima para baixo” (comunicação vertical descendente) para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Os executivos ficavam encarregados de desenvolver planos e objetivos para toda a empresa e os repassavam para os administradores táticos e operacionais, que ficavam restritos a várias dificuldades de implementação, atingir metas estipuladas, metas orçamentárias e de recursos.

Nos anos 90, ocorre maior preocupação dos executivos em envolver cada vez mais os administradores no processo de planejamento e, em alguns casos, os administradores táticos e operacionais começam a experimentar um pouco mais de autonomia. No Quadro 1 vemos a evolução do planejamento e as diferentes aplicações no período compreendido entre 1950 e 1980.

**Quadro 1: Evolução da Estratégia**

TIPOS DE PLANEJAMENTO	PERÍODO
Planejamento Financeiro	1950
Planejamento de Longo Prazo	1960
Planejamento Estratégico	1970
Gestão Estratégica / Administração Estratégica	1980

Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 78).

O planejamento de longo prazo (período compreendido entre os anos 60) pôde ser feito a partir de dados do crescimento observado no passado mediante registros históricos; já no planejamento estratégico, não se espera o mesmo comportamento, mas faz-se uma análise das perspectivas da empresa na ambiência interna e externa, conjugadas entre si, para identificar as tendências, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que possam ser consideradas para a análise e tomada de decisão.

A instabilidade crescente do ambiente em que estão inseridas tem levado as empresas a desenvolverem sistemas mais refinados e complexos. “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro” (ANSOFF E MCDONNELL, 1993, p.55).



## 2.3 Níveis do Planejamento

Steiner (1981) estabelece cinco dimensões para o conceito de planejamento: 1 assunto a ser abordado, no caso, a produção, pesquisa, levantamento, necessidades, concepção de novos produtos, finanças, marketing e propaganda, instalações físicas, recursos humanos; 2 valores, como missão, visão, objetivos, metas, estratégias, objetivos estratégicos, programas, políticas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros; 3 níveis de planejamento: longo, médio e curto prazo; 4 a relação entre as unidades organizacionais onde ocorre a tomada de decisões e 5 características do planejamento: complexidade ou simplicidade, quantidade ou qualidade, estratégico ou tático, formal ou informal, público ou privado, superdimensionado ou econômico.

Embora bastante abrangente, ao se tratar do planejamento, ocorre a divisão entre estratégico, tático e operacional e de conteúdo, tempo e amplitude, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Níveis de Planejamento**

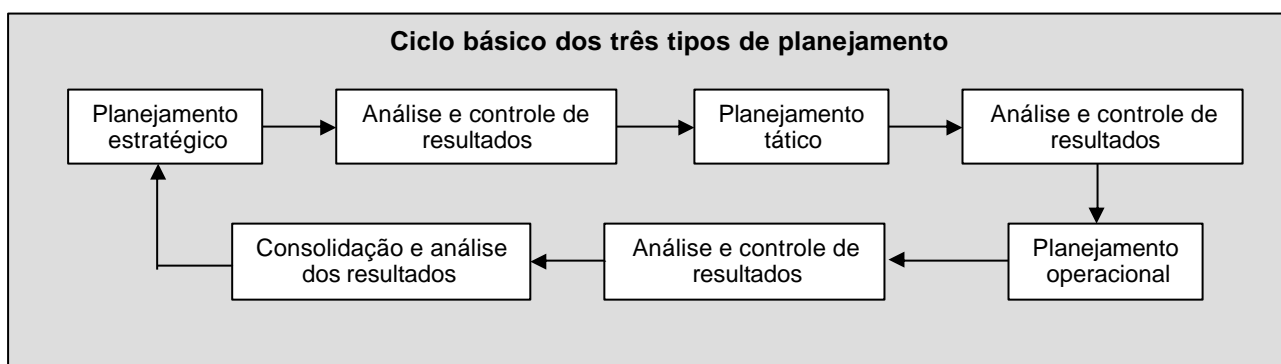
Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico, analítico.	Curto prazo	Aborda apenas cada tarefa ou operação

Fonte: Adaptado de Grönroos (1995, p.278) e Chiavenato (2000, p.71).

Gaj (1993) define o Planejamento Estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O Planejamento Estratégico envolve a empresa em sua totalidade, é decidido pela direção da organização e tem objetivos de longo prazo. O Planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos e leva em conta o médio prazo, em geral de um ano. O Planejamento operacional envolve atividades isoladamente e é projetado para o curto prazo, de imediato e assume um caráter mais relacionado ao plano de ação: o quê, quem, quando, onde, por que e como deverá ser feito, o que pode ser representado pela Figura 1.

**Figura 1** Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (1999 p. 45)

## 2.4 Planejamento Estratégico

Encontram-se na literatura diferentes termos para planejamento estratégico: gestão estratégica, administração estratégica e, ainda, planejamento estratégico voltado para o mercado, planejamento estratégico participativo ou apenas planejamento.

No início da década de 60, ocorrem as primeiras iniciativas do planejamento estratégico como forma de resposta às crescentes alterações do ambiente empresarial. O foco da administração é desviado da produção para outras áreas, como comercial e marketing. A concorrência entre as empresas amplia-se e os recursos nas mãos dos consumidores passam a ser disputados intensamente.

Levitt (1960) questiona a miopia de marketing que estava influenciando grandes empresas americanas. As companhias de estrada-de-ferro e os estúdios de cinema teriam entrado em colapso, porque definiram seus negócios como serviços

de transportes ferroviários ou produção de película para filme fotográfico, ao invés de algo semelhante a serviços de transporte e indústria de lazer.

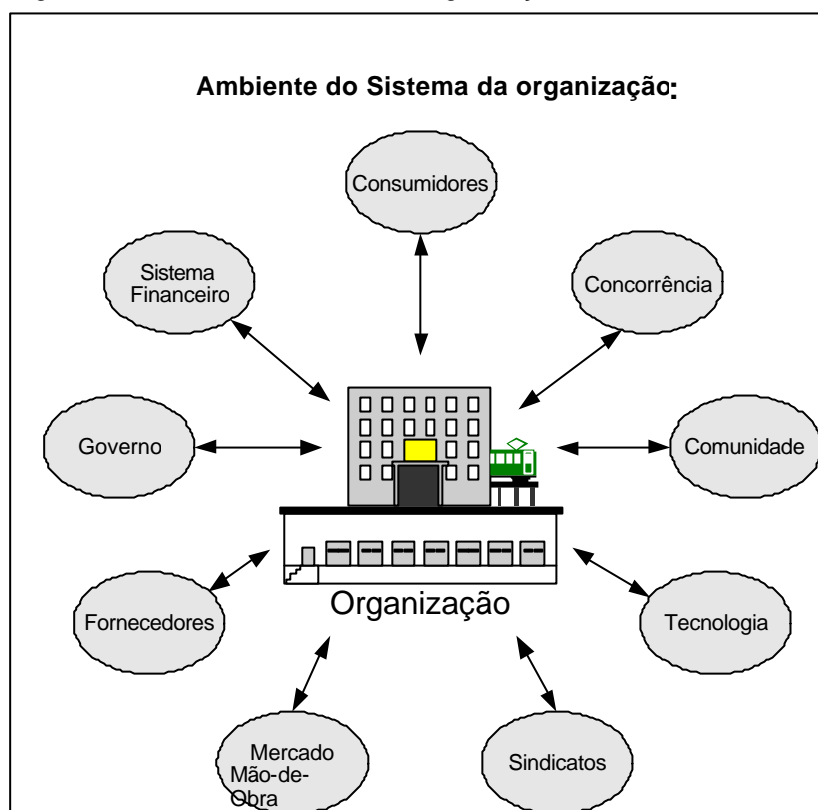
Esta inabilidade em detectar as importantes transformações nas tendências em seus ramos de atividade, no comportamento dos concorrentes em termos dos seus produtos, mercados, cobertura geográfica, tipo de tecnologia e novos bens substitutos teria trazido vultosos prejuízos às grandes empresas tradicionalmente sólidas (LEVITT, 1960).

Para Oliveira (1999), o planejamento é o processo gerencial que possibilita aos executivos estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, pela ótica da otimização na relação da empresa com o ambiente. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e preocupa-se com a formulação dos objetivos e escolha dos rumos a seguir.

O planejamento estratégico tem as seguintes etapas: definição dos objetivos, identificação dos objetivos e da estratégia atuais, análise do ambiente, análise dos recursos disponíveis, identificação de oportunidades e ameaças, determinação do grau de mudança necessário, decisão da estratégia a ser adotada, implantação da estratégia, mensuração e controle (STONER E FREEMAN, 1992).

O planejamento estratégico, por ser abrangente, é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. De acordo com Fischmann e Almeida (2002) e Wright, Kroll e Pamell (2000), é o processo de elaborar o planejamento com base no ambiente interno e externo da organização (Fig. 2). Para os autores, administração estratégica é um processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia.

Figura 2 Ambiente do Sistema da Organização



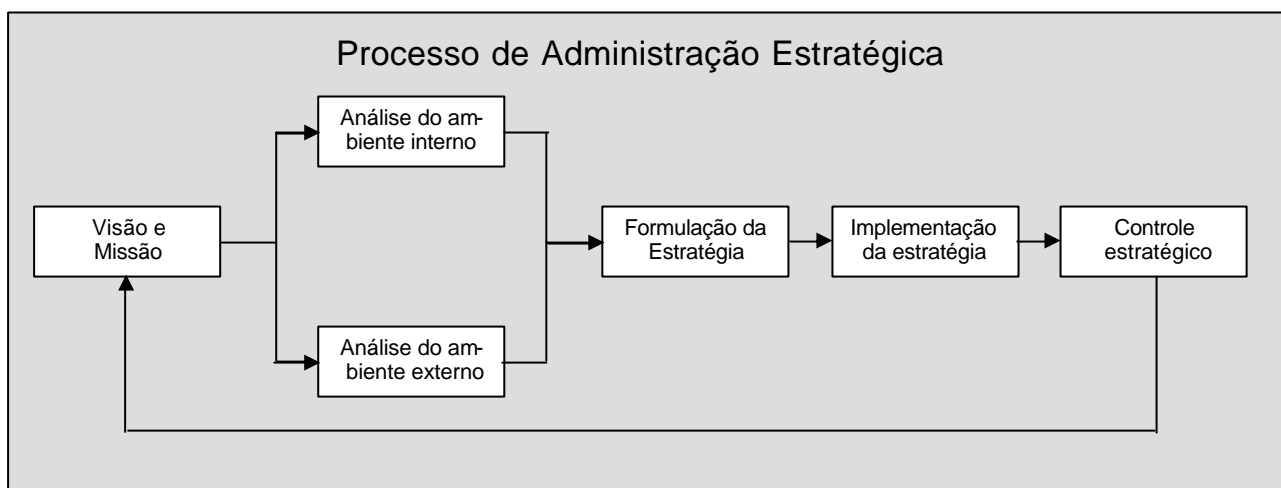
Fonte: adaptado de Oliveira (1999, p. 53).

Maximiano (2000) afirma que o planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. Toda organização possui um plano estratégico com certo grau de explicitação, mas, em sua maioria, o plano é implícito e elaborado sem muito rigor na análise e na concepção, ocorrendo até mesmo uma forma experimental de tentativa e erro.

Ansoff e McDonnell (1993) preconizam que a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma determinada responsabilidade importante, cada vez mais essencial para a administração geral posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente a fim de garantir uma posição de destaque continuado a salvo das surpresas do mercado. Os autores destacam que deve haver preocupação tanto com o projeto como com a implantação, com as mudanças no ambiente interno e externo, a que chamam de atividade estratégica ou administração estratégica. Os

resultados da atividade estratégica são representados por produtos, serviços e estratégias de competição para operar em novos mercados ou mercados já existentes ou outros sem atividade pelos concorrentes, como apresenta a Figura 3.

**Figura 3 Processo de administração estratégica**



Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 126).

De acordo com Bateman e Snell (1998), o diagnóstico do ambiente interno e externo é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico. Na análise interna são verificadas as potencialidades - pontos fortes - e vulnerabilidades - pontos fracos - inerentes à empresa, que refletirão sua capacidade de competir. Seu poder de ação e reação junto às demais empresas concorrentes é estabelecido a partir desse momento. A análise externa apontará as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial que poderão favorecer ou dificultar o desempenho no seu ramo de atividades.

A determinação de metas e objetivos promove o alinhamento de resultados almejados decorrentes das estratégias a serem implantadas. Os objetivos estratégicos e as metas somente poderão estar razoavelmente estabelecidos, se forem reformulados após o cumprimento de fases posteriores do processo de planejamento, que deve ser interativo (FISCHMANN, 1987).

Como resultado do diagnóstico do ambiente e de uma primeira aproximação quanto aos objetivos pretendidos, obtém-se o preenchimento das condições para a elaboração de estratégias alternativas. Embora, supostamente, as estratégias

formuladas possam ser compatíveis com o quadro de indicadores do ambiente e objetivos gerais esperados, há necessidade de manter aquelas que mais se enquadram no contexto, segundo a percepção dos formuladores e, principalmente, dos responsáveis pela tomada de decisão.

Assim, para Fischmann (1987), para que a seleção de estratégias seja realizada, deverão ser estabelecidos critérios homogêneos e mensuráveis, para as alternativas estratégicas propostas, entre eles:

- a) níveis de investimento e retorno esperado;
- b) grau de inserção na atual linha de produtos ou serviços,
- c) efeitos para a imagem da empresa;
- d) benefícios para a comunidade;
- e) disponibilidade de financiamentos;
- f) acesso às novas tecnologias e
- g) diminuição de sazonalidades.

A seleção de estratégias constitui-se na última etapa do primeiro estágio, quando são escolhidas, segundo os critérios estabelecidos, as estratégias que deverão ser operacionalizadas. As alternativas não aprovadas serão descartadas ou ficarão em “compasso de espera” e aquelas que forem selecionadas terão seus projetos melhor especificados.

A implementação estratégica representa a etapa de transição entre o planejamento e a ação concreta, ou seja, a operacionalização. Nessa altura, são identificados e iniciados os ajustes necessários na estrutura organizacional, definidos os parâmetros do orçamento e tomadas as providências necessárias ao êxito das estratégias selecionadas.

A execução do plano estratégico é o próprio cumprimento do planejamento ao longo do tempo, como previsto. A avaliação e o controle, embora estejam no final do processo, ocorrem a todo momento, como medidas de acompanhamento e correção,

visando ao reforço de ações positivas, evitando ou eliminando, preventivamente os efeitos negativos.

As diversas atividades do processo do planejamento estratégico podem ocorrer em três níveis estratégicos: 1 da corporação: integra as diferentes empresas ou unidades estratégicas de negócios; 2 da empresa ou de unidades estratégicas de negócios: integra as diferentes áreas funcionais e 3 da área funcional: integra as diferentes atividades pertinentes a cada uma das áreas funcionais (LORANGE, 1980). Assim, pode-se observar que, na medida em que se dirigem aos níveis hierárquicos inferiores, há um crescente número de restrições a serem atendidas.

## **2.5 Elementos do planejamento estratégico**

### **2.5.1 Definição do Negócio**

Segundo Abell (1991), uma empresa define o seu negócio em face de três dimensões: *quem*, o *que* está sendo satisfeito e *como* as necessidades estão sendo satisfeitas. Nesta abordagem existe uma orientação para o consumidor e não para o produto. A orientação para o produto, propriamente dito, leva a olhar apenas para os mercados que são servidos. Desse modo, o produto é apenas o resultado final da aplicação de determinadas capacidades para satisfação das necessidades dos consumidores, que podem ser realizadas de diferentes formas que, se identificadas, podem levar à empresa a alteração para atender o consumidor. Pela definição do negócio os integrantes passam a ter melhor compreensão da abrangência da empresa.

Maximiano (2000) relata que boa parte das empresas prefere usar o termo negócio para caracterizar a sua missão. Entretanto, para o autor, parece que negócio tem sido mais usado para definir o ramo de atuação da empresa. Muitas empresas têm seu ramo de negócios tão óbvio que não requer que seja explicitado. O Quadro 3 mostra como pode ser descrito o tipo de negócio e a abrangência destes nas organizações.

**Quadro 3: Definição de Negócio sob o enfoque das visões “estratégica” e “restrita” (miope)**

EMPRESA	NEGÓCIO	
	VISÃO RESTRITA (MÍOPE)	VISÃO ESTRATÉGICA (ABRANGENTE)
Arisco	Tempero	Alimentos
Atlas	Elevadores	Transporte
Avon	Cosméticos	Beleza
Esso	Combustível	Energia
Estrela	Brinquedos	Alegria
Ford Tratores	Tratores	Produtividade Agrícola
Honda	Motores	Solução de Transportes
IBM	Computadores	Soluções em Informática
Kopenhagen	Chocolates	Presentes
Masotti	Móveis	Ambiência
Monsanto	Química	Bem estar
Parmalat	Leite	Alimentação
Petrobrás	Petróleo	Energia
Philips	Televisão	Informação/Lazer/Cultura
Randon	Veículos e Implementos	Soluções para o Transporte
Revlon	Cosméticos	Beleza/Esperança
SLC	Máquinas Agrícolas	Tecnologia para Agricultura
Telesp	Serviços Telefônicos	Transporte de Informações
Xerox	Copiadoras	Automação de escritórios

Fonte: adaptado de Vasconcellos e Pagnocelli (2001, p.53) e Lobato (2002, p.75).

## 2.5.2 Missão

De acordo com Certo e Peter (1993, p.76), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a meta geral das organizações. A missão organizacional é, normalmente, resumida e formalizada em uma declaração com informações sobre os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, seus clientes e os valores que possui.

A formalização da missão organizacional é de vital importância, porque facilita o atingimento dos objetivos estratégicos. Após a interpretação dos resultados obtidos pela análise ambiental, deve-se formular uma missão apropriada, levando em consideração que “decidir a respeito do negócio ou dos negócios a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e outros assuntos de fundamental importância que guiarão e nortearão o negócio” tal como um crescimento contínuo. Uma missão é normalmente “duradoura e infinita” (CERTO E PETER 1993 p.10). Wright, Kroll e Parnell (2000 p. 93) defendem que “a missão da organização é definida de modo



formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica, mas, duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*”.

Assim, “é essencial que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão” (Wright, Kroll e Parnell, p.92) que “deve desenvolver-se a partir do contexto da análise S.W.O.T. (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em inglês *strength, weakness, opportunity* e *threats*)” (p.93). Para os autores (p.95), “uma empresa com uma forte clareza de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro da razão de sua existência”.

Para Fischmann e Almeida (2002, p.25) “missão é o papel que desempenha a organização” e representa a razão de ser da organização. Serve para definir o alinhamento de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações.

Bateman e Snell (1998, p.126) definem missão como “o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização”. A missão organizacional, no entendimento de Certo e Peter (1993, p.104), “deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais”. As informações que aparecem na declaração da missão variam bastante de uma organização para outra, incluindo os tópicos: produtos ou serviços, marketing e tecnologia, os objetivos, filosofia, autoconceito e imagem, como mostra o Quadro 4.

**Quadro 4: Conceito de Missão Organizacional**

<b>Tipo de Informação – Conceito</b>	<b>Significado</b>
<i>Produto ou serviço da companhia</i>	Identifica os bens e/ou serviços produzidos pela organização e oferecidos aos consumidores
<i>Mercado</i>	Descreve quem são e onde estão os clientes da organização
<i>Tecnologia</i>	Geralmente inclui tópicos como instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização. A discussão consiste em grande parte em uma ampla descrição de técnicas organizacionais de produção
<i>Objetivos da companhia</i>	Os objetivos devem ser consistentes com as referências gerais aos objetivos da organização
<i>Filosofia da companhia</i>	Declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na condução dos negócios. Aparece como parte da declaração da missão ou no material que a acompanha.
<i>Autoconceito da companhia</i>	É a visão ou a impressão que a companhia tem de si própria. Imagem pública – é a impressão que a companhia tenta passar para o público da organização

Fonte: Certo e Peter (1993, p.104).

Certo e Peter (1993) listam algumas características da missão organizacional:

- ajuda a concentrar o esforço das pessoas em uma direção comum;
- ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- serve de base para alocar recursos organizacionais;
- estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização;
- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2000, p.49), “toda organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa

finalidade ou incumbência”. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual deve ser o seu papel na sociedade.

As organizações reavaliam constantemente a sua missão para atualizá-la e estimular seus funcionários para saber qual deve ser a contribuição pessoal que devem dar. A missão é um tipo de crença e, pela declaração formal dessa missão, a organização desenvolve seus símbolos básicos e preserva a sua identidade e filosofia.

A missão, no entender de Maximiano (2000, p.412), “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”, o que implica dar respostas às questões:

- ”O que a organização faz no momento atual?
- Qual é a sua utilidade para os clientes?
- Em que negócio a organização está inserida?
- Quem são os nossos clientes?
- Que necessidades estamos atendendo?
- Que papéis estamos cumprindo?” (Maximiano, 2000, p.412).

Para o autor, muitas empresas não têm nem se preocupam em definir a missão e outras apenas a sugerem. Robbins (2000) aponta que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão. O Quadro 5 apresenta uma coletânea autores estudados e suas definições de missão organizacional.

**Quadro 5: Definição de Missão Organizacional**

AUTOR	DEFINIÇÃO DE MISSÃO
Certo e Peter (1993, p.76),	A missão organizacional é a proposta para a qual ou a razão pela qual uma organização existe; Uma missão normalmente é duradoura e infinita; Deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.
Wright, Kroll e Parnell	A missão da organização é definida de modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica, mas, duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários <i>stakeholders</i> . Uma empresa com um senso aguçado de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir
Fischmann e Almeida (2002, p.25).	Missão é o papel que desempenha a organização
Almeida (2001, p.15)	A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações.
Bateman e Snell (1998, p.126).	O propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações, constituem a declaração básica da razão da existência da organização.
Chiavenato (2000, p.49)	Toda organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. A missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e seu papel na sociedade.
Maximiano (2000, p.412)	Estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes.

Fonte: adaptação livre

### 2.5.3 Visão

Conforme Lamounier (1995, p.74), “a visão é um sonho da organização”. Os objetivos também são sonhos e por isso podem ser alcançados por meio das estratégias. A visão é uma imagem do estado futuro desejado para a organização (p.74). Barlzar (apud Lamounier, 1995, p.75) argumenta que a “visão sem ação não

passa de um sonho, a ação sem visão é só passatempo, a visão com ação pode mudar o mundo”. A visão agrega valor à missão e a auxilia a se tornar realidade. A visão, para Chiavenato (2000, p.50), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”.

O conceito de visão implica os objetivos estratégicos organizacionais. “A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu intento estratégico” (Bateman e Snell, 1998, p.126).

Na concepção de Costa (2002), não se trata de um sonho, mas de um modelo mental, claro, estado ou situação altamente desejável, uma realidade futura possível. A visão deve funcionar como um alicerce de sustentação para o propósito organizacional, ser compartilhada com a alta administração e disseminada a todos os seus integrantes, enfatizando sua convicção e entusiasmo. O Quadro 6, apresenta uma coletânea dos autores estudos e suas respectivas definições de visão organizacional.

**Quadro 6: Definição de Visão Organizacional**

AUTOR	DEFINIÇÃO DE VISÃO
Lamounier (1995, p.74)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A visão é um sonho da organização</li> <li>- É uma imagem do estado futuro desejado para a organização.</li> <li>- Visão sem ação não passa de um sonho, ação sem visão é só passatempo, visão com ação pode mudar o mundo.</li> </ul>
Chiavenato (2000, p.50)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser.</li> </ul>
Bateman e Snell, (1998, p.126).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu intento estratégico.</li> </ul>
Costa (2002, p.35),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um modelo mental claro de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.</li> </ul>

Fonte: adaptação livre

## 2.5.4 Objetivos

Os objetivos gerais “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p.98).

Fischmann e Almeida (2002, p.25) afirmam que “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Almeida (2001) define primeiro a estratégia e depois os objetivos.

Segundo Certo e Peter (1993), somente após análise dos ambientes interno e externo, os administradores serão capazes de formular objetivos compatíveis e consistentes com a missão. Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços, auxilia na tomada de decisão, aumenta a eficiência da organização e conduz avaliações de desempenho. Os objetivos organizacionais devem ser flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto prazo.

Segundo Certo e Peter (1993), os objetivos são mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na elaboração de planos operacionais, Drucker (apud Certo e Peter, 1993) indica que uma organização deve se preparar para planejar vários objetivos ao mesmo tempo ao invés de apenas um, contemplando oito aspectos:

- posição no mercado;
- inovação;
- produtividade;
- níveis de recursos;
- lucratividade;
- desempenho e desenvolvimento do administrador;
- desempenho e atitude do empregado e
- responsabilidade social.

Para Chiavenato (2000), os objetivos são uma situação almejada que a instituição pretende alcançar, um estado de coisas que se julgam desejáveis para a empresa, com as seguintes funções:

- linhas mestras a serem seguidas;
- fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma empresa;
- padrões pelos quais a empresa pode ser avaliada e
- unidade de medida para comparar sua produtividade.

Para Tavares (2000, p.362), os objetivos gerais são “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Abrangem toda a organização e sua estipulação é tarefa da alta administração, requerendo uma análise da ambiência interna e externa: consumidores, clientes, parceiros, comunidade e meio ambiente, aprendizagem e inovação, pessoas, produção e finanças. Conforme destaca Tavares (2000), os objetivos posicionam a organização, orientam a ação, definem o ritmo dos negócios, motivam as pessoas, facilitam a avaliação do desempenho e incorporam intuição e racionalidade.

Lamounier (1995, p.85) entendem os objetivos “como padrões de desempenho fixados pela empresa são qualitativos. Quando quantitativos, são chamados metas”, servindo uns e outros para dar:

- às pessoas sentimento coletivo do papel que devem desempenhar;
- embasamento à tomada de decisão e
- elementos para ações corretivas de controle e acompanhamento.

Os objetivos estratégicos, de acordo com Bateman e Snell (1998, p.124), “constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência no longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização”. Os administradores estabelecem objetivos visando à eficácia e eficiência, que incluem medidas, como

lucratividade, quantidade e qualidade dos resultados, retorno aos acionistas e produtividade. O Quadro 7 apresenta os conceitos extraídos de diversos autores que subsidiaram a elaboração do questionário (apêndice 2).

**Quadro 7: Definição de Objetivos Organizacionais**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</b>
Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.98)	- Representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa.
Fischmann e Almeida (2002, p.25).	- Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.
Almeida (2001 p.21)	- Objetivo é um ponto concreto que se quer atingir.
Certo e Peter (1993 p.82)	- Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. - Objetivos têm escopos mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégica.
Chiavenato (2000, p.50)	- É uma situação desejada que a empresa pretenda alcançar.
Tavares (2000, p.362)	- Os objetivos são alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos. - É posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade.
Lamounier (1995, p.85)	- Os objetivos, como padrões de desempenho fixados pela empresa, são qualitativos. Quando quantitativos, são chamados metas e dão: - às pessoas sentimento coletivo do papel que devem desempenhar; - embasamento à tomada de decisão; - elementos para ações corretivas de controle e acompanhamento.
Bateman e Snell (1998, p.124)	- Os objetivos estratégicos constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização.

Fonte: adaptação livre



### 2.5.5 Filosofias e princípios

Para formular a filosofia da organização é necessário, na visão de Certo e Peter (1993), estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas. Toda empresa tem um conjunto de normas, enunciados e princípios que orientam sua atuação e o comportamento de seus membros. Na visão de Lamounier (1995), tais princípios são resultado dos usos e costumes das pessoas na organização e, por guardarem estreita relação com a missão da empresa, servem de alicerce para a determinação dos objetivos. Essas filosofias tornam tangíveis os componentes intangíveis da estrutura organizacional, como sentimentos, relacionamentos, percepções e padrões de comportamento.

Ouchi (apud Lamounier 1995) defende que a definição e a divulgação de uma filosofia podem ajudar a organização a manter seu sentido de individualidade, ao declarar o que é e o que não é importante, proporcionando eficiência ao planejamento e à coordenação entre pessoas que compartilham uma mesma cultura. Conforme Costa (2002), princípios são aqueles pontos dos quais a empresa não está disposta a se desviar, podendo vir expressos em uma carta de princípios ou credo. Algumas organizações têm um código de ética onde é detalhado o que é considerado aceitável. O Quadro 8 apresenta filosofias e princípios de alguns autores pesquisados.

**Quadro 8: Definição de Filosofias e Princípios**

AUTOR	FILOSOFIAS E PRINCÍPIOS
Certo e Peter (1993, p.10).	- Estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas que contribuam para 'forma? como as coisas são feitas.
Lamounier (1995, p.76)	- Toda empresa tem um conjunto de normas, enunciados e princípios que orientam sua atuação e o comportamento de seus membros.
Ouchi (apud Lamounier 1995, p.77)	- Uma filosofia pode ajudar a organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante, eficiência ao planejamento e à coordenação entre pessoas que compartilham a mesma cultura.
Costa (2002),	- Princípios são aqueles pontos dos quais a empresa não está disposta a se desviar.

Fonte: adaptação livre

## 2.5.6 Políticas

Afirmam Fischmann e Almeida (2002) que as políticas são regras de decisão repetidas com base na estratégia estabelecida. Na visão de Maximiano (2000), as políticas são decisões programadas capazes de orientar outras decisões, no dia-a-dia da administração, coordenando as pessoas, atividades e decisões da organização. Para Lamounier (1995), as políticas traduzem-se em um conjunto de normas de procedimentos, orientações e regras que influenciam a tomada de decisões e as ações.

As políticas devem ter como características a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética, alinhadas com a filosofia, missão, objetivos e metas da organização. Para Certo e Peter (1993), os administradores devem decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com as políticas da empresa. No Quadro 9 reunimos as opiniões dos autores sobre a definição de Políticas para fins do processo de planejamento estratégico.

**Quadro 9: Definição de Políticas**

AUTOR	DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS
Fischmann e Almeida (2002, p.25).	- são regras de decisão repetidas com base na estratégia estabelecida.
Maximiano (2000, p.421)	- decisões programadas que orientam outras decisões, no dia-a-dia da administração;
Lamounier (1995, p.78)	- um conjunto de normas e procedimentos, orientações, regras, que influenciam a tomada de decisões e as ações posteriores.
Certo e Peter (1993, p.37).	- os administradores devem decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com as políticas da companhia.

Fonte: adaptação livre

## 2.5.7 Valores

Costa (2002) menciona que os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados, como os ideais e convicções mais marcantes da organização, referência para todas as decisões e possuem relação estreita com filosofias e princípios.

## 2.5.8 Metas

Fischmann e Almeida (2002, p.25) definem as metas como os valores dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo. Os autores afirmam que as metas representam a segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo aparece com importância maior, ou seja, tem maior precisão em valor e em tempo, pois é mais próximo que o objetivo. Lamounier (1995, p.85) defende que os objetivos são chamados de metas, quando fixados pela empresa, quando recebem um aspecto quantitativo. De acordo com Kotler (1998), a empresa pode desenvolver metas específicas de planejamento para um determinado período, após ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno. Os objetivos devem ser transformados em metas mensuráveis para facilitar o planejamento. No Quadro 10 encontram-se as definições de metas representando os objetivos a serem alcançados.

**Quadro 10: Definição de Metas**

AUTOR	DEFINIÇÃO DE METAS
Fischmann e Almeida (2002, p.25).	- valores dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo; - segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo aparece com importância maior, ou seja, tem maior precisão em valor e em tempo, pois é mais próximo que o objetivo.
Lamounier (1995, p.85)	- os objetivos são chamados de metas, quando fixados pela empresa, quando recebem um aspecto quantitativo.
Kotler (1998, p.67)	- A empresa pode desenvolver metas específicas de planejamento para um determinado período após ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno

Fonte: Adaptação livre

## 2.6 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico

Certo e Peter (1993) enumeram uma série de vantagens e desvantagens do planejamento estratégico:

### 2.6.1 Vantagens

- ? ajuda os administradores a se dedicarem mais à empresa, a entenderem melhor as mudanças e reagirem a elas;
- ? indica os problemas próximos para acontecer, antes mesmo de aparecerem de fato;
- ? identifica a necessidade de mudanças, ajustes e redefinições;
- ? canaliza os esforços para a obtenção dos resultados previamente estabelecidos;
- ? possibilita aos administradores uma visão clara dos negócios;
- ? facilita a exploração de oportunidades do mercado;
- ? apresenta uma visão objetiva dos problemas da administração;
- ? proporciona uma visão da estrutura para revisar e controlar as atividades do plano;
- ? minimiza os efeitos de mudanças e condições adversas;
- ? auxilia os administradores a relatarem de maneira mais objetiva e clara os objetivos estratégicos da empresa;
- ? possibilita melhor alocação de recursos e tempo para identificação de melhores oportunidades;
- ? coordena a execução das táticas que compõem o planejamento;
- ? possibilita reduzir o tempo e os recursos para corrigir erros de decisão ou de ação;
- ? cria uma estrutura e uma metodologia para a comunicação interna;

- ? possibilita priorizar as ações dentro do cronograma estipulado;
- ? proporciona à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- ? possibilita ordenar as ações individuais e dirigi-las para um esforço global;
- ? fornece esclarecimento das responsabilidades individuais e contribui para a motivação;
- ? estimula ações em conjunto, elevando o 'pensamento positivo' entre as pessoas;
- ? estimula a ação cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar os problemas e aproveitar as oportunidades (G. Greenley, apud Certo e Peter, 1993).

### **2.6.2 Desvantagens**

São poucos os relatos de algum tipo de desvantagem do planejamento estratégico, levando a acreditar que, apesar de algumas empresas não o possuírem, não sejam contrárias a ele. Para Robbins (2000), o Planejamento Estratégico acaba criando muita rigidez e dificultando a reação em caso de turbulência do ambiente onde a empresa está inserida. Os sistemas administrativos, orientados pelo Planejamento Estratégico, não podem substituir a criatividade e a adaptabilidade. Ao se deparar com algum tipo de instabilidade, turbulência, mudança econômica, etc., poderia trazer resultados indesejáveis se forem seguidos rigidamente conforme o que foi planejado.

### **2.7 Planejamento Tático**

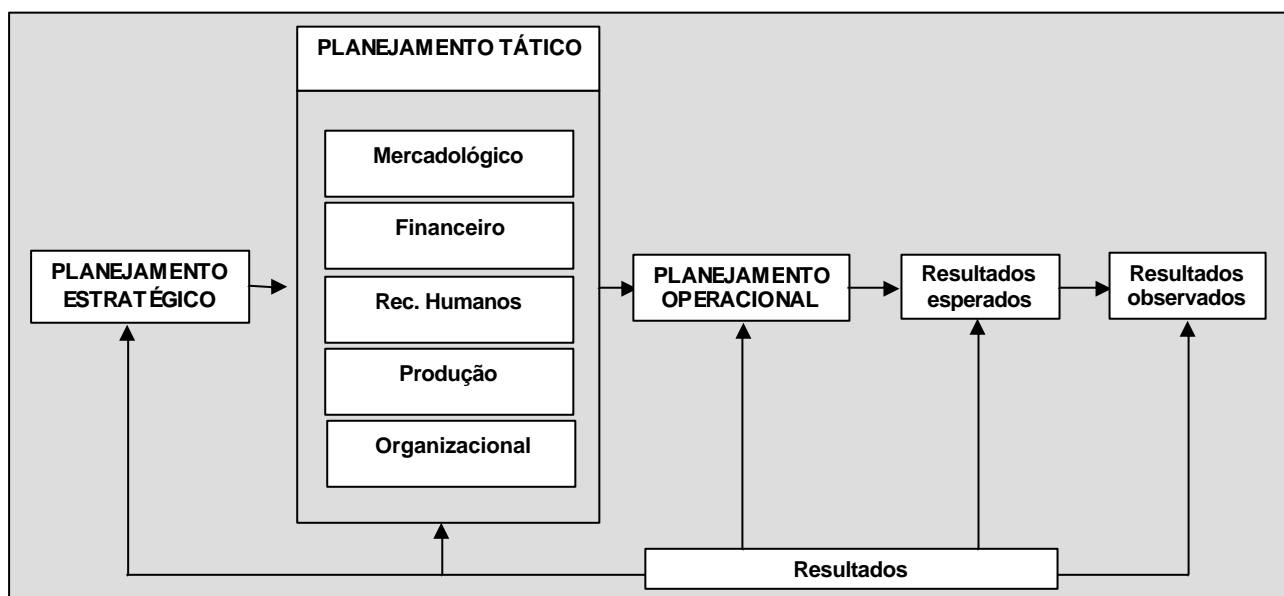
Planejamento tático é aquele que é executado pelos integrantes do nível intermediário das organizações no médio prazo, sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental, área ou divisão. Trata-se de um

desdobramento do planejamento estratégico, com maior detalhamento e especificações para que seja facilmente compreendido.

O planejamento tático, para Chiavenato (2000), determina o que se deve fazer, quais objetivos devem ser alcançados e objetiva dar condições para que se dirija a empresa, nos aspectos mercadológico, financeiro, produção, recursos humanos e produção.

O nível intermediário precisa absorver a incerteza provocada pelas pressões ambientais para oferecer certeza ao nível operacional. O planejamento tático faz a interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no nível de cada departamento. Segundo Oliveira (1999), pode ser dividido em cinco etapas: Planejamento tático a) Mercadológico; b) Financeiro; c) Recursos Humanos; d) Produção e e) Organizacional, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4: Desenvolvimento de Planos Táticos**



Fonte: Oliveira (1999, p.39)

## 2.8 Planejamento Operacional

Define-se planejamento operacional como a transformação prática para a realização das metas definidas no planejamento estratégico. Neste momento, estabelecem-se as responsabilidades, recursos humanos, financeiros e materiais, bem como um cronograma de trabalho, objetivando a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Esta etapa consiste em identificar e escolher alternativas operacionais que viabilizem a consecução das diretrizes estratégicas esboçadas no planejamento estratégico. Requer um detalhamento das alternativas selecionadas no que diz respeito a recursos, procedimentos, produtos, prazos, bem como os responsáveis pela sua execução.

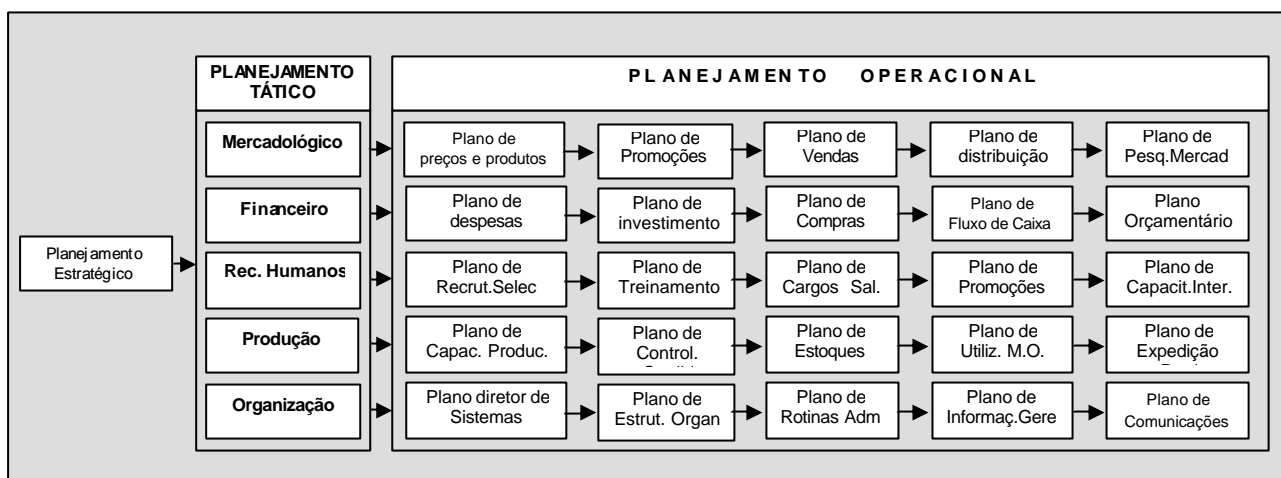
Segundo Chiavenato (2000), o planejamento operacional se preocupa basicamente com o que fazer e como fazer, inserindo-se na lógica de um sistema fechado, objetivando a otimização e a maximização de resultados.

Os planos operacionais estão voltados para a eficiência - ênfase nos meios, pois a eficácia - ênfase nos fins - é problema dos níveis táticos das empresas. Além de os objetivos e dos planos tornarem-se mais específicos e envolverem períodos de tempo menores que os do planejamento estratégico, Bateman e Snell (1998), complementam que são relevantes para uma parte definida da organização.

Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico.

Para Oliveira (1999), o planejamento operacional representa a formalização, por documentos escritos, de metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, como mostra a Figura 5.

**Figura 5: Desenvolvimento de Planos Operacionais**



Fonte: Adaptado de Oliveira (1999, p.44).

## 2.9 A Implementação da estratégia

A implementação, inerente à administração, constitui-se em etapa na qual se dá a conversão do planejamento em realidade. Apresenta-se usualmente como um momento de tensão, uma vez que em geral nossas aspirações suplantam nossas capacidades e disponibilidades de recursos. Essa tensão torna-se maior, sempre que as aspirações, traduzidas em planos, voltam-se para a introdução de inovações que representem mudanças organizacionais relevantes. Nesses casos, ocorrem com freqüência desajustes entre o que é produzido e os resultados esperados pelos planejadores e o nível de desempenho efetivo apresentado pelos envolvidos na implementação. Outras vezes, os responsáveis pela implementação, sem envolvimento no processo de formulação do plano, têm expectativas diferentes que configuram uma dissonância.

Um ponto crucial da implementação é a suposição freqüente de que o gerenciamento da implementação é parte normal do processo administrativo e que a decisão de aprovação pela alta administração automaticamente coloca a solução em operação (FISCHMANN 1987). O autor lembra que a implementação dos objetivos estratégicos caracteriza-se como um momento de tensão, o que é o suficiente para



tornar a existência de problemas, necessidades de adaptação, etc., algo inerente ao processo de implementação da estratégia.

A interpretação do sucesso ou fracasso na implementação varia em termos de expectativas daquilo que foi planejado e daquilo que foi observado, uma vez que geralmente ocorrem variáveis conjunturais, conforme observado por Fischmann (1987). Para Huysmans (1970), pode-se considerar que uma recomendação está implementada, sempre que as pessoas afetadas por ela adotem-na em seqüência, usando-a contínua e efetivamente.

O planejamento estratégico não enfoca o habitual ou rotineiro, mas as descontinuidades, buscando sempre o melhor ajustamento da organização ao seu meio ambiente, o que exige soluções originais. Nesse sentido, sua implementação, por fugir à rotina, encontra-se repleta de surpresas e imprevisibilidade. Daí a importância de conhecer os desafios da implementação estratégica.

Embora muitos autores tenham tratado da implementação, sua abordagem parece superficial ou dispersa. Há, de forma geral, um reconhecimento de sua importância no processo de planejamento estratégico, mas pesquisas específicas ainda são escassas.

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de ampla comunicação compartilha com todos a estratégia e seus objetivos para que seja bem sucedida (Fischmann, 1987)

Para Ansoff (1984), a implantação do pensamento estratégico, embora relevante, encontra dificuldades consideráveis na cultura das empresas, bem como nos processos políticos. Para o autor, o ciclo de implementação depende muito de uma avaliação pessoal do progresso, usualmente qualitativa, feita pelos responsáveis (1984), com ênfase na resistência à mudança, na cultura organizacional e na estrutura de poder. Em 91 estudos de caso, Paul C. Nutt (1986) identificou quatro tipos de táticas de implementação: por intervenção, por participação, por persuasão e por decreto, conforme mostra o Quadro 11.

**Quadro 11: Caracterização das táticas de implementação**

<b>Táticas de Implementação</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Sucesso</b>	<b>Características dominantes</b>
a) por intervenção	19%	100%	Principais executivos justificam necessidades de mudanças
b) por participação	17%	84%	Representantes de grupos de interesse determinam características da mudança.
c) por persuasão	41%	73%	Especialistas tentam vender a mudança que eles projetaram.
d) por decreto	23%	43%	Responsáveis emitem diretrizes ordenando adoção.

Fonte: Nutt (1986 p.242)

Nutt(1986) descreve as táticas de implementação (Quadro 9), analisando seus fatores contextuais: importância percebida pela equipe de suporte, pressão de tempo e disponibilidade de recursos. Em outro estudo, o autor analisou as mesmas táticas de implementação em 68 empresas norte americanas de serviços, considerando variáveis relacionadas ao cenário em que atuavam. As alterações constatadas não apresentaram diferenças significativas em relação ao estudo anterior.

Os resultados foram baseados em duas variáveis: qualidade do plano (de fraco a excelente) e situação do plano (adotado, rejeitado ou arquivado).

Em pesquisa realizada em 1985 junto a 72 empresas de médio e grande porte classificadas entre as 500 maiores da revista Fortune, Alexander(1985), valendo-se de questionários, levantou diversos problemas na implantação da estratégia.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível classificar os tipos de decisão estratégica implementada em cada empresa:

- 1 Introdução de um novo produto ou serviço;
- 2 Abertura e início de uma nova fábrica ou novas instalações;
- 3 Expansão de operações para entrar em novo mercado;
- 4 Interrupção de produto ou saída de um mercado;
- 5 Aquisição ou fusão com outra firma;

6 Mudança de estratégia em departamentos funcionais;

7 Outras decisões não indicadas acima

## 2.10 Problemas na Implementação dos objetivos estratégicos

Fischmann (1987), comparando os estudos de Alexander (1985) com empresas brasileiras, identifica problemas na implementação dos objetivos estratégicos, como pode ser observado no Quadro 12.

**Quadro 12 Comparação entre os resultados obtidos por Alexander e por Fischmann**

<b>PROBLEMAS DE IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGUNDO A PESQUISA DE</b>	
<b>Alexander</b>	<b>Fischmann</b>
1º Implementação levou mais tempo que o originalmente alocado	8º
2º Surgimento de grandes problemas durante a implementação que não foram identificados antecipadamente	2º
3º Coordenação das atividades de implementação não foi bastante eficaz	5º
4º Atividades dos concorrentes e crises desviaram a atenção da implantação	20º
5º Capacitação dos funcionários envolvidos foi insuficiente	-*
6º Fatores incontroláveis do ambiente externo tiveram impacto adverso na implementação	1º
7º Liderança e instruções dadas aos funcionários de níveis inferiores foram inadequadas	7º
8º Treinamento e instruções dadas aos funcionários de nível inferior foram inadequados	16º
9º Tarefas e atividades críticas de implementação não foram definidas com detalhamento suficiente	4º
10º Sistemas de informação usados para monitorar a implementação não foram adequados	3º
* Formulação do problema apresenta divergências de uma pesquisa para outra	

Fonte: Fischmann (1987, p.175)

## 2.11 Facilitando a Implementação dos Objetivos Estratégicos

Os estudos realizados por Fischmann (1987) mostram as medidas facilitadoras para a implementação dos objetivos estratégicos, na opinião dos respondentes de empresas de grande porte de diversos setores industriais, conforme mostra o Quadro 13.

**Quadro 13 Facilidades para a implementação dos objetivos estratégicos**

<b>Medidas facilitadoras para a implementação dos objetivos estratégicos</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
1. Reuniões de acompanhamento de desempenho, controle e revisão dos planos.	26	23%
2 Reunião para divulgação de objetivos, integração entre áreas e conscientização sobre P.E.	36	32%
3 Treinamento oferecido à alta e média administração	17	15%
4 Criação de área específica responsável pela coordenação do P.E.	7	6%
5 Estruturação e utilização de sistemas de informação	11	10%
6 Especificação de unidades estratégicas de negócios U.E.N.	5	5%
7 Melhor definição da estrutura organizacional (adequação do organograma às estratégias)	11	10%
8 Outras medidas facilitadoras	14	12%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>-</b>

Fonte: Fischmann (1987, p.147)

### 3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No início do século XIX, com a evolução da Administração científica, maior atenção era reservada aos ativos materiais, tangíveis, como capital, administração da produção, administração de materiais, entre outros. Havia apenas preocupação com indicadores, variáveis econômicas de desempenho e maximização dos lucros.

Estudos realizados por Barnard (1938) apontam que a comunicação já ocupava lugar central nas organizações, influenciando em sua estrutura e resultados. Para Hall (1979), todas as características externas e internas de cada organização são afetadas pelo dinamismo das comunicações que ocorrem em seu interior.

Daniels (1997) destaca que as reações humanas estão quase sempre ligadas às organizações, seja de caráter social, político, cultural, religioso ou profissional. Já o termo Comunicação Organizacional foi concebido em 1978 por Katz e Kahn que ficaram conhecidos por aproximarem a Psicologia Social e a Comunicação nas organizações. Philip Tompkins e Charles Redding (1988 apud Daniels et al. 1997) apontam três abordagens: tradicional, interpretativa e crítica. A primeira utiliza métodos tradicionais das ciências sociais que priorizam os aspectos do comportamento que podem ser observados, quantificados e tratados estatisticamente, o que serve para relacionar o processo de comunicação ao desempenho organizacional, indicando que a melhoria da comunicação pode influenciar positivamente no desempenho da organização. Luthans, Hodgetts e Rosenkrantz (apud Robbins, 1999), em pesquisa junto a 450 gerentes, apontam que os gerentes *medianos* (média gerência) gastam, em média, 29% de seu tempo com a comunicação e os gerentes de *sucesso*, mais eficazes, em torno de 44%.

### 3.1 Princípios da Comunicação Organizacional

Para Chanlat (1993), o ambiente organizacional é o lócus privilegiado para o estudo das formas de comunicação, pois possibilita que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. Goldhaber (1991) menciona que a comunicação nas organizações ocorre em um sistema complexo que influencia e é influenciado pelo ambiente, implicando mensagens, seus fluxos, propósitos, direção, o meio empregado, as pessoas, suas atitudes, sentimentos, relações e habilidades.

As mensagens, quando entendidas como informações providas de significado, podem ter diferentes funções. Thayer (1968, apud Goldhaer 1991), aponta-lhes quatro funções: informar, regular, persuadir e integrar, funções que devem ser exercidas por todos que participam da rede de comunicação, em reuniões, ao telefone ou por mensagens escritas, como cartas e *e-mails*.

De acordo com Littlejohn (1982), várias teorias contribuíram para maior entendimento da comunicação corporativa: uma delas, a Teoria Clássica e Estruturalista, que se baseia no pressuposto de que os membros de uma organização são instrumentos que devem ser influenciados e usados pela administração, à qual não interessa nenhuma interação ou comunicação. À administração interessa apenas a produtividade, eficiência e hierarquia organizacional. Neste caso, a comunicação se dá por escrito (burocrática), em sentido único, de cima para baixo.

Já na Teoria das Relações Humanas, segundo Robbins (2000), a premissa é que a máquina deve ser adaptada ao homem, valorizando suas habilidades, como motivação, liderança, dinâmicas de grupos, conflitos e comunicação. Assim, para a escola das relações humanas, a comunicação se constitui em um dos processos fundamentais da organização social.

Para Schermerhorn, Hunt, e Osborn (1999), o fluxo da comunicação descendente, embora formal, não pode ser excessivamente detalhado para os níveis tático e operacional. Deve-se utilizar a melhor linguagem, evitando as distorções de interpretação da mensagem, e sempre solicitar e fornecer feedback ao grupo. Quando a informação é delegada através dos diferentes níveis, ou seja, o estratégico delega para o tático, que repassa ao operacional, podem ocorrer dois

problemas: retenção da informação oficial ou distorções no propósito original. Reter a informação é uma forma de manter o poder.

Para os autores, o canal de informação ascendente objetiva manter informado o nível estratégico, identificar os problemas de base com sugestões para realizar melhorias. De baixo para cima a informação tende a ser menos formal e mais lenta.

No fluxo lateral, o propósito é informar, apoiar e coordenar as atividades dos componentes internos da organização (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999). Quando emitidas no mesmo nível gerencial, produzem uma forma importante de sistematizar as informações. O desgaste pode ocorrer na centralização de informações gerenciais por um determinado setor, devido à competitividade. Esse fluxo é importante para programas de ajustes e integração de propósitos com vistas à consecução de metas.

O nível estratégico da organização precisa interagir com os níveis tático e operacional a fim de envolvê-los e torná-los responsáveis pela construção dos seus ideais. Quando se constrói algo em conjunto, há maior comprometimento e o medo de falhar é menor. Trabalhar sinergicamente significa interagir com um mesmo objetivo, reduzindo divergências na comunicação e aumentando a efetividade dos processos.

### **3.1.1 Comunicação descendente**

Katz e Kahn (1978) consideram três tipos de comunicação empresarial: a descendente, ascendente e horizontal. Na comunicação descendente ocorre o fluxo das mensagens dos níveis hierárquicos mais altos para os demais níveis. Esse tipo de comunicação foi bastante enfatizado pelas teorias clássica e científica da administração, como um mecanismo gerencial de controle, coordenação e garantia de que as ordens dos superiores fossem executadas pelos subordinados. Adotando a teoria de separação entre planejamento e execução, de Frederick W. Taylor, a comunicação funcionava como uma ligação entre o planejador e o executor. À medida que as estruturas organizacionais foram se tornando cada vez mais complexas, a comunicação do tipo descendente foi adquirindo novas funções que Katz e Kahn (1978) resumem em cinco tipos.

1 Diretivas específicas relacionadas à tarefa: instruções de cargo;

- 2 Informações destinadas a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: lógica do cargo ou organograma;
- 3 Detalhamento de procedimentos e práticas organizacionais.
- 4 Retorno para o subordinado sobre seu desempenho (feedback) e
- 5 Informações sobre metas, missão, valores, credos e doutrinas (KATZ E KAHN, 1978, p. 274)

Nas organizações modernas, principalmente aquelas de grande porte, objeto do presente estudo, que mobilizam grande número de pessoas para atingir os objetivos estratégicos, a difusão de informações é mais complexa. Nesse sentido, a comunicação do tipo descendente exerce importante papel, pois difunde os objetivos estratégicos que orientam as diversas atividades da empresa e ajuda a criar o espírito de grupo entre os indivíduos que a constituem.

Collins e Porras (1995) analisam empresas tidas como visionárias (empresas líderes, reconhecidas mundialmente pelas mudanças que provocam no ambiente externo) que utilizam seus valores e políticas para se tornarem fortes, como IBM, Nordstrom, HP e Procter & Gamble. Os autores destacam a cultura da devoção, ou seja, valores profundamente arraigados e fervorosamente seguidos, como um elemento comum às organizações. Nesse sentido, a comunicação descendente possibilita a divulgação do caráter ideológico da empresa e, ao mesmo tempo, exerce influência sobre as outras formas de comunicação. Smith (1972) afirma que as comunicações do tipo descendente determinam o ritmo e estabelecem o ambiente necessário para que as comunicações ascendentes sejam igualmente eficazes (apud GOLDHABER, 1991).

Quando ocorre em toda a sua amplitude, a comunicação descendente apresenta barreiras que tendem a dificultar sua proposição ideal. As comunicações da alta administração direcionadas a todos os membros da organização são, muitas vezes, excessivamente gerais e muito distantes da realidade cotidiana dos indivíduos para que possam atingir o objetivo almejado. Para ser efetivas as mensagens sobre política organizacional precisam ser adaptadas às realidades específicas de cada setor, área ou departamento da organização (KATZ E KAHN, 1978) Para os autores, o problema da tradução/interpretação também ocorre na comunicação horizontal, levando cada departamento, área, setor a diferentes



maneiras de interpretar os significados das mensagens. Goldhaber (1991) destaca alguns aspectos que, se não forem observados, podem criar problemas na comunicação descendente: 1 confiar demasiadamente nos métodos de difusão; 2 excessivo número de mensagens; 3 utilização do momento oportuno e 4 filtragem.

O excesso de confiança e a suposição de que as informações transmitidas pelos documentos escritos, em papel ou meios eletrônicos, realmente chegaram aos destinatários podem ocasionar grandes falhas de comunicação. Vários fatores podem interferir na transmissão das mensagens. Convém lembrar que entre todas as formas de comunicação a mais segura é a comunicação face-a-face. Corrado (1994) destaca que, no mundo da alta tecnologia, o sucesso da comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal – entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes. Significa dizer que as tarefas, antes realizadas por um departamento específico de comunicações, agora, são de responsabilidade de toda a equipe administrativa. (CORRADO, 1994) Tal paradoxo também está presente na comunicação ascendente e horizontal, permeando o trabalho de profissionais de diferentes níveis hierárquicos e áreas das organizações.

Goldhaber (1991) destaca também o número excessivo de mensagens e sua relação com a percepção seletiva do receptor. Wolf (1995) menciona quatro fatores relacionados ao tipo de público ao qual está direcionada a mensagem: (a) interesse em buscar informações; (b) exposição seletiva; (c) percepção seletiva e (d) memorização seletiva. Esses fatores mostram que o receptor confere um grau de importância a cada mensagem que recebe e maior ou menor atenção a cada uma delas. As novas tecnologias, como a Internet e a Intranet, transformaram significativamente o fluxo de informação. Enquanto as tradicionais mensagens em papel, como relatórios, boletins, folhetos, memorandos, comunicados e circulares, chegavam às mãos do receptor sem que ele decidisse obtê-las, as mensagens disponíveis na Intranet só são acessadas, se o receptor tomar a iniciativa de buscá-las. Assim, além da percepção seletiva e do papel ativo do receptor no processo de construir o significado das mensagens, a Internet/Intranet acentua a importância do interesse em obter a informação. A preocupação em motivar o receptor a procurar a informação é crescente entre os profissionais da administração.

Para Goldhaber (1991), outro fator importante que deve ser considerado é o momento de transmitir a mensagem/informação. A mensagem, quando dirigida a um mesmo público, pode gerar diversos efeitos, dependendo do contexto no qual estiver inserida. Escolher o momento adequado para comunicar, assim como o canal a ser usado e o modo da abordagem, é uma tarefa estratégica.

O quarto fator apontado por Goldhaber diz respeito aos filtros pelos quais as informações passam. Cada pessoa que repassa uma informação, como, por exemplo, o chefe ao subordinado, utiliza algum filtro, de forma consciente ou não. Assim, as mensagens que percorrem diferentes níveis hierárquicos têm mais chances de sofrer algum tipo de distorção. Um bom exemplo para ilustrar essa distorção é a brincadeira do telefone sem fio: a mensagem passada de uma pessoa para outra geralmente chega ao último receptor bem diferente da forma original (DANIELS et al., 1997).

### **3.1.2 Comunicação ascendente**

A transmissão de mensagens dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos, comunicação ascendente, é essencial para o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, solução de problemas e desenvolvimento de políticas e procedimentos (Daniels et al., 1997). Katz e Kahn (1978) apontam quatro tipos de informação na comunicação ascendente: a) sobre as próprias pessoas; b) sobre outras pessoas e seus problemas; c) sobre as práticas, os objetivos e diretrizes organizacionais; d) sobre o que e como precisa ser feito.

A eficácia da comunicação ascendente está relacionada à maneira como a comunicação descendente está sendo trabalhada, incentivando ou não esse tipo de comunicação. Também o modo como os executivos da alta administração recebem as informações vindas dos níveis hierárquicos mais baixos exerce grande influência no estímulo à participação dos funcionários. Estes, algumas vezes, demonstram insatisfação com a comunicação ascendente, por considerarem que seus superiores, apesar de adotarem um discurso favorável, na prática ignoram as informações recebidas. Como destaca Daniels (1997), os administradores têm a tendência de ser mais receptivos a informações positivas a respeito da sua organização e do trabalho e sentimento dos funcionários. Outro fator que dificulta a solução de problemas são

os filtros da comunicação, enfatizados por Goldhaber (1991), que freqüentemente são usados pelas gerências intermediárias no processo de transmissão das informações à alta diretoria das empresas, como também, a falta de simetria entre os diferentes níveis hierárquicos, pois "o que o superior deseja saber, muitas vezes não é o que o subordinado deseja dizer-lhe; o que o subordinado deseja saber não é necessariamente a mensagem que o superior deseja enviar." (KATZ E KAHN, 1978).

### **3.1.3 Comunicação horizontal**

A comunicação horizontal, a que ocorre entre pessoas que se encontram no mesmo nível hierárquico, tem recebido destaque no cenário organizacional pelo impacto que causa, principalmente em grandes corporações onde as estruturas organizacionais são mais complexas. O papel da comunicação horizontal é sintetizado por Goldhaber (1991):

- a. Coordenação da tarefa;
- b. Resolução de problemas;
- c. Participação na informação e
- d. Resolução de conflitos.

A troca contínua de informações entre as diferentes áreas da organização contribui para reduzir a duplicidade de trabalho, ou retrabalho, aumentando a eficiência da organização. A comunicação horizontal permite maior flexibilidade na estrutura organizacional e, com isso, facilita o acesso à informação às demais áreas. Muitas propostas de solução de problemas surgem dos níveis hierárquicos mais baixos, necessitando apenas de aprovação dos superiores (DANIELS, 1997).

A quarta função da comunicação horizontal envolve a rivalidade e disputa pelo poder entre diferentes áreas ou departamentos de uma mesma organização. Desse modo, a circulação das informações faz-se necessária para a promoção e o restabelecimento da confiança entre os colegas de trabalho e para amenizar os efeitos negativos da competição interna. Apesar dos benefícios da comunicação horizontal, as estruturas formais de comunicação geralmente favorecem a comunicação vertical (GOLDHABER, 1991). A comunicação horizontal tende a ser

menos eficiente nas estruturas mais rígidas e com grande burocracia (Daniels et al., 1997) devido ao temor de alguns administradores de que o contato e a troca de informações entre os funcionários da organização possa gerar resultados indesejados. Para Katz e Kahn(1978), precursores da comunicação organizacional, forças psicológicas estimulam as pessoas a se comunicarem com seus pares. No entanto, vantagens podem surgir com a comunicação horizontal, como afirmam os autores:"As pessoas não podem organizar esforços cooperativos, quando não podem comunicar-se entre si." (KATZ E KAHN, 1978, p. 280). Nos dias atuais, a comunicação ascendente é mais valorizada nas organizações. É comum encontrar práticas administrativas que propiciam este tipo de comunicação, pois ele pode ter impacto positivo nos resultados da organização.

### **3.1.4 Comunicação informal**

A comunicação informal ocorre, quando a comunicação formal é insuficiente (DANIELS et al., 1997). A comunicação é inerente à vida organizacional. Barnard (1938) considera a comunicação informal um dos aspectos a serem analisados no estudo de caso, sem considerá-la um desvio da comunicação formal.

Inicialmente, as comunicações informais eram vistas como um fluxo de uma pessoa a outra. Goldhaber (1991) aponta algumas de suas características: são rápidas, geralmente contêm informações corretas e se alastram através de redes não lineares.

Comunicação informal não é sinônimo de rumores, que representam pequena parte da comunicação informal. Diretores, gerentes, supervisores e funcionários, ou seja, pessoas de diferentes níveis hierárquicos estão envolvidas na rede de comunicação informal, presente em todos os tipos de organização.

### 3.2 A Comunicação Organizacional na Atualidade

À medida que ocorrem avanços nas teorias da administração e mudanças no cenário econômico global, surgem novas formas de comunicação. O ser humano passa a demandar diferentes maneiras de interagir com as demais pessoas e a comunicação organizacional também sofre modificações. No início, a comunicação tinha como origem a alta administração e como destinatários os demais funcionários, constituindo o meio que interligava o planejamento e a implementação dos objetivos estratégicos. Com a administração científica, as estruturas organizacionais eram bastante simples e com atribuições funcionais bem definidas, onde a comunicação descendente era suficiente para atingir bons resultados. Nos dias atuais, em face das grandes exigências do mercado em termos competitivos, os organogramas tornaram-se mais complexos, as relações funcionais ganharam novas dimensões e a comunicação organizacional precisou ser revista (SILVA, 2002). Para que a organização possa melhorar seu desempenho, deve existir boa comunicação entre as pessoas, o que está relacionado com os valores, cultura e políticas da organização (LOPES, 2003). As dificuldades de comunicação podem ser reduzidas à medida que se disponibilizam as informações entre as equipes. Devido à importância da comunicação no mundo empresarial, este cada vez mais se estrutura em torno da informação. Segundo Hall (1984, p. 132), “as estruturas das organizações destinavam-se a ser ou a evoluir para sistemas de utilização de informação”.

Torquato (1986) propõe duas categorias de comunicação nas organizações: (1) comunicação que ocorre no interior da organização, que lhe confere uma identidade e servem para orientar na tomada de decisões do ambiente interno, destinada aos que trabalham na organização, objeto deste estudo e (2) comunicação externa, recebida ou enviada pelos sistemas da organização para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos.

De acordo com Torquato (1986), os programas de comunicação interna visam identificar e integrar os objetivos organizacionais aos objetivos dos funcionários. As redes de sistemas de dados interligam entre si os funcionários da organização e fornecem os meios pelo qual a empresa se relaciona com os *stakeholders* e

sistemas que afetam a tomada de decisões, relacionadas às tarefas a serem cumpridas.

Para Torquato (1986), os problemas relacionam-se com a monotonia dos encontros, repetições, discussões intermináveis, palestras desinteressantes, falta de sintonia entre o grupo e o apresentador, longa duração do evento, etc. A principal função do fluxo é informar pelas formas ascendente, descendente ou lateral. No mecanismo de comunicação, numa organização, o fluxo exerce grande influência sobre a eficácia do processo.

No fluxo descendente, que ocorre do topo para a base, as pessoas do nível tático e operacional precisam saber o que fazem os integrantes do nível estratégico, políticas, estratégias, objetivos, desenvolvimento, esperando pelo *feedback* sobre os resultados dos processos. A informação descendente ajuda a reduzir os ruídos e envolve as equipes (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999). Normalmente, o fluxo descendente ocorre de maneira formal, mas é necessário evitar os excessos de informação aos demais níveis. É importante atentar para a utilização da linguagem mais apropriada, evitando distorções na mensagem, e solicitar sempre um *feedback* do grupo.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o canal de informação com fluxo ascendente tem o objetivo de manter o nível estratégico informado do que ocorre, evidencia os problemas de base e aproveita as sugestões para melhorias. Segundo os autores, de baixo para cima, as informações tendem a fluir de maneira menos formal e com maior lentidão. As comunicações conhecidas como “rádio-corredor” são bons exemplos de rede informal. A comunicação no fluxo lateral tem o propósito de informar, apoiar e coordenar as atividades dos componentes internos da organização (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999). Quando emitidas no mesmo nível gerencial, produzem uma forma de sistematização das informações. O desgaste pode acontecer em decorrência da centralização das informações gerenciais por um determinado setor, ocasionado pela competitividade. O sentido do fluxo é importante para ajustes e integração dos objetivos e das metas. É necessário adequar o fluxo de comunicação ao público-alvo para definir, então, o melhor fluxo. Quando se constrói algo junto, há comprometimento e o medo de falhar é menor. Trabalhar sinergicamente significa todos interagirem com um mesmo objetivo, reduzindo dissonâncias na comunicação e aumentando a efetividade dos processos.

Kaplan e Norton (1997), pioneiros da criação do sistema de gestão chamado *Balanced Scorecard* (BSC), utilizado por muitas empresas com importantes resultados financeiros, por alinharem os objetivos estratégicos ao desempenho econômico das organizações que o utilizam, afirmam que a implementação da estratégia começa pela capacitação e desenvolvimento das pessoas que devem executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas com a alta administração.

A essência do modelo BSC está assentada em dois conceitos – a cadeia de relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores. O melhor entendimento destes conceitos pode ser dado pelo seguinte exemplo: Para a teoria financeira, o objetivo a perseguido sistematicamente pelo gestor é a maximização da riqueza do acionista. Neste caso, o modelo BSC questionaria: Qual é o fator impulsionador para conseguir-se atingir esta meta? Uma resposta poderia ser o aumento da participação no mercado através de um aumento de vendas com os clientes existentes.

Para aumentar o valor da empresa é necessário que os clientes percebam um diferencial de valor nos produtos colocados à sua disposição e isto é decorrência da melhoria de processos internos de fabricação como também da luta constante pelas inovações, permitindo a empresa aprender e dividir o aprendizado com o restante da organização. O *Balanced Scorecard* reconhece estes fatores chave de sucesso, bem como analisa suas variáveis críticas, sendo todas as medidas necessárias para o aumento de valor dirigido pela visão do negócio.

A implementação, segundo os autores, é feita de modo centralizado, no estilo militar de comando e controle. Embora este caminho tenha sido amplamente utilizado pelos executivos durante a maior parte do século XX, uma parte significativa dos executivos das organizações modernas orientadas para a tecnologia e o cliente percebe que é impossível comunicar todas as ações locais necessárias à implementação de uma estratégia bem sucedida.

O *Balanced Scorecard* (BSC) propõe o alinhamento das estratégias de cima para baixo, começando pela equipe executiva, cuja formação e comprometimento são essenciais para a obtenção dos benefícios do *scorecard*. Assim, para obter o

máximo de benefícios, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa e principais atores externos (KAPLAN E NORTON,1997).

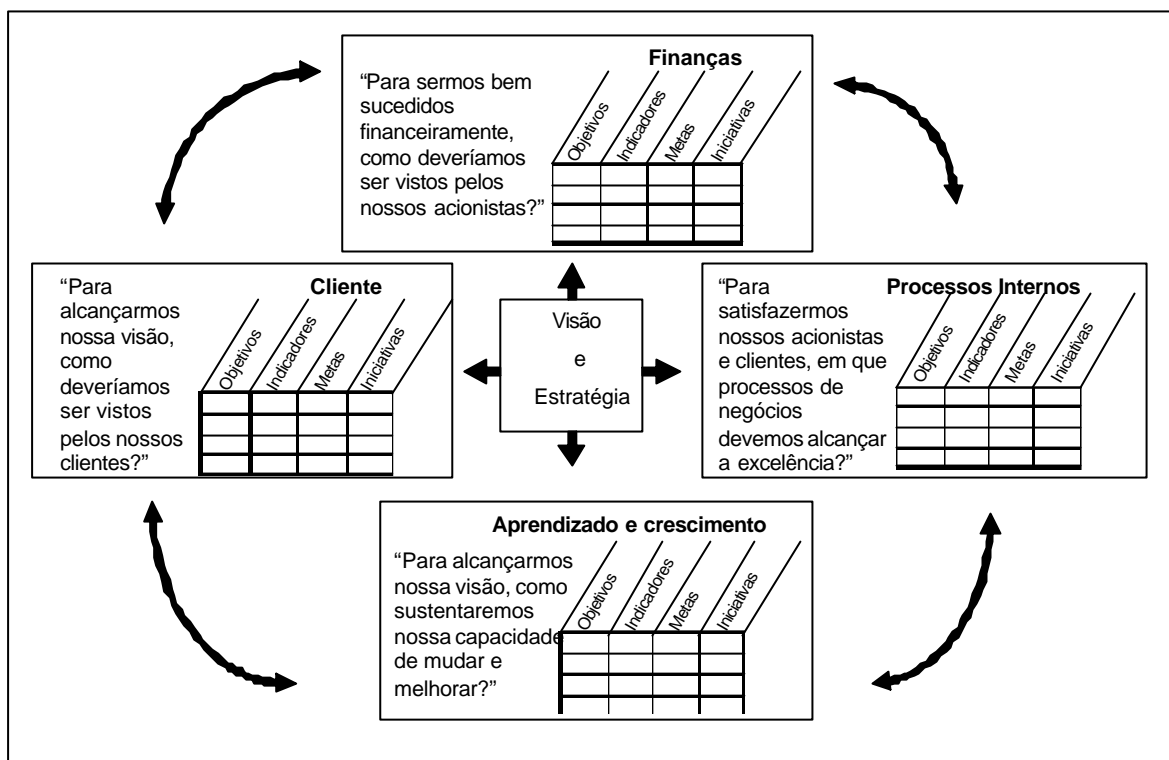
Comunicando a estratégia e os objetivos estratégicos e vinculando as metas por áreas, departamentos, setores, o *scorecard* cria comprometimento compartilhado entre todos os integrantes da organização. Quando os funcionários compreendem as metas de longo prazo dos negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação. Cada indivíduo entende como sua atuação específica contribui para a realização dos objetivos da organização.

O BSC é mais do que um novo sistema de indicadores, utilizado por organizações inovadoras como base de sua estrutura organizacional. Inicialmente, é possível desenvolver o BSC, utilizando objetivos restritos, como esclarecer, obter aprovação, consenso e foco da estratégia e comunicá-los. O BSC aumenta sua importância à medida que deixa de ser um sistema de medidas e se torna um sistema de administração estratégica, podendo ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. (Kaplan e Norton, 2000).



**Figura 6 O Balanced Scorecard (BSC) . Balanceamento entre as perspectivas: financeiras; dos processos internos, dos clientes e do aprendizado e do crescimento.**



Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.10)

O BSC é mais completo que outros sistemas de gestão, por promover um processo sistemático de implementação e obtenção de *feedback* sobre a estratégia, pois os processos gerenciais baseados nos *scorecard* permitem que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Desse modo, o BSC ganha importância e passa a representar a base do gerenciamento das organizações.

Kaplan & Norton (2000) apontam que grandes organizações adotam variados mecanismos para traduzir os objetivos estratégicos e o BSC em objetivos e medidas próprias, locais, que influenciem as prioridades das pessoas e das equipes, afirmando que nenhum programa ou evento isolado seria capaz de alinhar um grande número de pessoas. Os mecanismos mais utilizados nessas organizações são:

1 Programas de comunicação e educação: para que atinjam o propósito de implementação dos objetivos estratégicos, é necessário que os altos executivos e todos os demais funcionários compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Assim, um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia, bem como o reforço dessa educação com feedback sobre a performance obtida constituem a base do alinhamento organizacional;

2 Programas contínuos de estabelecimento de metas: quando há um nível aceitável de compreensão, os profissionais, funcionários e suas equipes devem traduzir os objetivos estratégicos de nível mais elevado em objetivos por áreas, por grupo e pessoais de gerenciamento por objetivos;

3 Vínculo com os sistemas de compensação: o alinhamento estratégico da organização deve ser motivado principalmente por meio de sistemas de compensação e incentivo; muitas empresas já se beneficiam de sistemas de remuneração de incentivo.

Diversos recursos de comunicação podem ser utilizados para lançar o programa do BSC: pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, circulares, comunicados, jornais e revistas internos. Esses anúncios devem ter um reforço contínuo por meio de informações sobre as medidas e os resultados do *scorecard* veiculados em quadros de avisos, jornais e revistas internos e redes eletrônicas. Os comunicados e jornais internos podem ser ferramentas de um programa de comunicação e educação. Para ser eficazes, essas ferramentas precisam combinar-se harmonicamente num programa amplo de comunicação voltado para o alinhamento estratégico a longo prazo. O projeto de um programa desse tipo deve ter início com a resposta a algumas questões fundamentais:

Quais são os públicos-alvo?

Quais são os objetivos da estratégia de comunicação?

Qual é a principal mensagem para cada público?

Quais são os meios de comunicação apropriados para cada público?

Qual será a duração de cada estágio da estratégia de comunicação?

Como saber se a comunicação foi eficaz?

A conscientização da necessidade da comunicação dos objetivos estratégicos para obter o comprometimento individual com a estratégia da organização não é suficiente por si só para mudar o comportamento. Os objetivos e medidas estratégicas de alto nível precisam ser transformados em ações de cada indivíduo para contribuir para as metas da organização. Para que o *scorecard* contribua para promover mudanças na cultura, a remuneração deve estar alinhada à realização das metas.

A compensação e o reconhecimento devem estar associados à realização das metas da organização. Estudos mostram que a motivação, aquela em que os funcionários agem em função de suas preferências e crenças pessoais, conduzem à criatividade na resolução de problemas e à inovação. A motivação existe quando as metas e ações pessoais dos funcionários são coerentes com a realização dos objetivos e medidas da organização. Indivíduos motivados assimilam as metas organizacionais e se esforçam para alcançá-las, mesmo quando não estão explicitamente vinculadas a incentivos financeiros (KAPLAN & NORTON, 1997).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), uma pesquisa pode ser definida por seus objetivos e procedimentos. No que se refere aos objetivos, pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. A investigação exploratória ocorre quando há pouco conhecimento do assunto. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, definindo sua natureza e a investigação explicativa expõe as relações de causa e efeito.

Assim, esta pesquisa pode ser classificada como do tipo descritiva (quantitativa), cujo objetivo é descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (Gil, 2002), no caso, (1) quem participa da elaboração da estratégia - alta administração somente, gerentes e funcionários do nível operacional; (2) os elementos do planejamento estratégico mais divulgados - visão, missão, negócio, filosofia e princípios, políticas, valores, metas, ambiente interno e externo, formulação de estratégias e objetivos estratégicos e (3) os meios de comunicação mais utilizados para divulgação dos objetivos estratégicos - jornais e revistas, boletins, folhetos, memorandos, comunicados, quadros de avisos, murais, reuniões grupais, encontros – grupos específicos, eventos coletivos; conversas individuais com funcionários, programas de *portas abertas* com sugestões, Intranet e correio eletrônico – e-mail. Para tanto, foi elaborado um questionários estruturado (apêndice 2) e encaminhado às empresas de grande porte do setor elétrico e eletrônico associadas à ABINEE. A técnica utilizada para análise dos dados obtidos com o esse questionário foi a análise de clusters.

Este trabalho inclui também características de uma pesquisa qualitativa, devido ao pouco conhecimento relativo ao setor elétrico e eletrônico disponível no meio acadêmico. Assim utilizou-se a técnica de entrevistas a fim de obter informações complementares a respeito do assunto. O método utilizado para a condução das entrevistas foi o *focused-interview*, utilizando-se do questionário-roteiro, sem nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos que emergiam

durante a realização da entrevista. O passo seguinte foi a análise do discurso obtido por intermédio do questionário estruturado, mas com a possibilidade de respostas mais detalhadas às perguntas do questionário. Para Goode e Hatt (1969 p. 237), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de determinado ato social como a conversação”. Trata-se de uma conversação face a face, de maneira metódica; que proporciona ao entrevistador obter informações necessárias, verbalmente. A entrevista consiste de importante instrumento de trabalho dos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades e tem como objetivo principal obter informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

Devido à natureza qualitativa do trabalho que serviu de entrevistas para identificar as percepções a respeito das questões do questionário-roteiro e obter elementos que auxiliem na compreensão do fenômeno estudado, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para tornar os dados obtidos significativos e válidos (BARDIN, 1979).

A análise de conteúdo não obedece a etapas rígidas, mas a uma reconstrução simultânea às percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicações entre os indivíduos que enfatiza o conteúdo das mensagens.

Desse modo, tendo em vista a natureza exploratória do estudo, foram adotados os seguintes métodos de aquisição de conhecimento:

- Revisão de literatura, relacionada com o objeto de estudo;
- Aplicação de pesquisa de campo utilizando o questionário estruturado e entrevista pessoal;

Com base nos roteiros propostos por Gil (2002), a pesquisa assim se desenvolveu:

### **Fase 1 Definição e Projeto**

- Revisão da literatura sobre estratégia;
- Revisão da literatura sobre implementação dos objetivos estratégicos e comunicação.
- Definição do problema da pesquisa: como são comunicados os objetivos estratégicos nas empresas pesquisadas.
- Seleção das empresas que foram objeto do levantamento.

### **Fase 2 Preparação e Coleta de Dados**

- Revisão da literatura enfocando estratégia e comunicação dos objetivos estratégicos;
- Envio do questionário às empresas

### **Fase 3 Análise Inicial**

- Organização, análise e interpretação preliminar dos dados coletados nos questionários.

### **Fase 4 Coleta de dados complementares**

- Construção do roteiro das entrevistas baseado no questionário;
- Seleção de dez empresas para entrevistas;
- Realização de seis entrevistas;
- Levantamento de percepções por meio de entrevistas;
- Tratamento e validação dos dados coletados no questionário e entrevistas.

### **Fase 5 Conclusão**

- Retomada do problema central da pesquisa e das questões intermediárias, verificando se os dados coletados são suficientes para responder às perguntas formuladas e atingir o objetivo do trabalho, dentro das limitações dos métodos adotados.
- Síntese do que foi pesquisado e discutido, contribuições da pesquisa e suas limitações, recomendações para os tomadores de decisão da empresa e sugestões para futuras pesquisas.

### **Fase 7 Relatório**

- Elaboração do texto da dissertação de mestrado, apresentando todas as etapas da pesquisa, os resultados obtidos e suas conclusões.

## **4.2 Amostra e sujeitos da pesquisa**

O universo da pesquisa foi constituído por 77 empresas de grande porte (acima de 499 funcionários, segundo critério do SEBRAE/2004) do setor elétrico e eletrônico cadastradas na ABINEE, distribuídas conforme mostra o Quadro 14 da p. 72. Os questionários foram enviados por *e-mail* para os representantes das empresas, ao *principal executivo*, em sua maioria, diretores. A amostra utilizada é composta por 16 empresas respondentes do questionário eletrônico (21%). No presente estudo, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa mais freqüentemente empregados nas ciências comportamentais: o questionário e a entrevista (RUDIO, 1980, p.91).

O questionário esteve disponível em um *website* acessível por login e senha individual, resultando em 16 respostas. Em seguida, desse grupo de empresas, foram selecionadas 10 para realizar as entrevistas, segundo alguns critérios: localização, disponibilidade e agenda dos entrevistados. Assim, foi possível operacionalizar seis entrevistas das quais três foram realizadas nas dependências das empresas e outras três, nas dependências da Abinee. As entrevistas ocorreram

nos meses de agosto e setembro de 2006 e a duração média de cada entrevista foi de 35 minutos por respondente.

### **4.3 Instrumentos da pesquisa**

- ? pesquisa documental e bibliográfica em textos, publicações, relatórios, informativos e periódicos sobre o tema;
- ? questionário estruturado (apêndice 2);
- ? entrevistas estruturadas com base no questionário-roteiro (apêndice 3) com questões dirigidas à alta administração onde foram registradas as opiniões mais detalhadas sobre os tópicos abordados.

A opção pelas entrevistas estruturadas buscou a comparação de respostas dos entrevistados às mesmas perguntas. O questionário/roteiro seguiu as orientações, principalmente, de Gil (2002), Lopes (2003), Minotto (2005), Ramires (2005) e Torquato (2002).

### **4.4 Procedimentos para coleta de dados**

O critério para seleção das empresas foi sua localização na região metropolitana de São Paulo em função da facilidade de acesso. De dez empresas, em quatro delas não foi possível realizar entrevistas por motivos de agenda dos entrevistados. Três diretores foram entrevistados na sede da ABINEE aproveitando sua participação nas reuniões regulares ocorridas na entidade. Outros três diretores permitiram a realização das entrevistas nas dependências de suas empresas.



## 4.5 Procedimentos para análise dos resultados

Neste tópico serão apresentados os procedimentos para análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa sendo (1) análise de cluster e os procedimentos para (2) análise de conteúdo das entrevistas.

### 4.5.1 Análise de cluster

A análise de cluster é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (em nosso caso, grupos homogêneos de sujeitos). Os objetos em cada cluster tendem a ser semelhantes entre si e diferentes de outros clusters (PESTANA E GAGEIRO, 2000). Dessa forma, o objetivo principal da análise é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos (HAIR et al, 2005). As variáveis utilizadas nesta análise referem-se aos itens da Questão 3 de nosso instrumento de pesquisa.

Para realizar a análise de cluster é fundamental escolher uma maneira de medir a distância entre pares de casos, usando os valores observados nas variáveis, ou seja, escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados. Dessa forma, optamos pela medida de semelhança conhecida como distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2006, PESTANA E GAGEIRO, 2000).

Como não possuímos a priori um número determinado de clusters, utilizamos os processos de aglomeração hierárquicos de forma a explorar os dados e verificar qual o melhor número de clusters a ser retido. Nos métodos aglomerativos os clusters são formados pela combinação de outros já existentes. Para isso, testamos sete algoritmos de aglomeração: método Ward, método do centróide, average linkage between groups, average linkage within groups, complete linkage furthest neighbor, single linkage nearest neighbor e median method.

O método single linkage nearest neighbor (ou ligação individual) é baseado na distância mínima, ou seja, ele encontra dois objetos separados pela menor distância e os coloca no primeiro agrupamento. Em alguns casos, este procedimento pode formar longas cadeias e eventualmente todos os indivíduos são colocados em uma só cadeia. Essa é a principal desvantagem deste método (HAIR, et al, 2005). Já o método complete linkage furthest neighbor assemelha-se ao

anterior, porém se baseia na distância máxima.

Os métodos *average linkage between groups* e *average linkage within groups* (ligação média) funcionam de maneira análoga, mas neles a distância entre dois clusters é definida como a média das distâncias entre todos os pares de objetos, onde cada membro de um par provém de um cluster (MALHOTRA, 2006). Assim, eles tendem a produzir agregados com aproximadamente a mesma variância.

No método do centróide a distância entre dois clusters é a distância entre os seus centróides, ou seja, os valores médios de observações sobre as variáveis em cada cluster. Este método é menos afetado por valores atípicos (MALHOTRA, 2006).

Já o método Ward minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR et al, 2006).

Com base nos resultados dos sete métodos testados, iremos delimitar o número de clusters retidos. Na análise de cluster, não existe nenhum critério estatístico interno que possa ser usado para esta inferência, isto é, fica a cargo do pesquisador definir seus critérios. Assim, procuramos clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Quando a junção de dois clusters implicar diminuição desta homogeneidade, adotaremos a solução anterior, o que pode ser visualizado pelo dendrograma.

Para traçarmos o perfil de cada cluster, precisamos verificar se a variável “número de funcionários” possui distribuição normal. Para isso, utilizaremos o teste de Shapiro-Wilks, uma vez que temos menos de 50 sujeitos. Este teste compara a distribuição da variável com a distribuição normal. Caso a significância do teste resulte num valor inferior a 0,05, dizemos que a distribuição não é normal neste nível de significância (MALHOTRA, 2006).

Neste caso, utilizamos o teste não paramétrico, conhecido como Kruskal-Wallis, o qual compara três ou mais grupos. Caso a significância deste teste seja maior do que 0,05, concluímos que os clusters possuem a mesma opinião na variável analisada (LEVIN E FOX, 2004; SIEGEL 1981). Caso contrário, diremos que há pelo menos 1 cluster que se diferencia dos demais.

Para as demais questões, mensuradas em nível nominal (categórico), utilizaremos a correlação  $V$  de Cramer para avaliar se os clusters possuem opiniões

distintas. Como o número de sujeitos pesquisados é baixo, o teste qui-quadrado não poderá ser aplicado. A significância do teste irá avaliar se as correlações são estatisticamente significantes. Já o valor da correlação avalia o quão forte (ou fraca) é esta correlação. O valor zero indica que não há correlação entre os clusters e a questão pesquisada, enquanto o valor 1 indica forte correlação. Caso a significância seja inferior a 0,05 e o valor de correlação superior a 0,600, diremos que há pelo menos um cluster que possui opinião distinta dos demais. Neste caso, utilizaremos uma tabela cruzada para identificar as opiniões dos clusters.

#### **4.5.2 Análise de conteúdo**

As entrevistas foram agendadas com os representantes das empresas selecionadas, descritas no item 4.4, sendo que o objetivo era além da apresentação do pesquisador, esclarecer os motivos da entrevista, tais como:

..."atuei no setor elétrico e eletrônico por cerca de dez anos..."

..."sou mestrando em Administração da Universidade IMES"...

..."o tema de minha dissertação é a comunicação dos objetivos estratégicos e estou buscando aprofundamento do assunto, iniciado anteriormente, pelo envio de questionário à sua empresa"...

..."agradeceria se o Sr(a) pudesse me responder à algumas perguntas".

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

À luz da teoria, apoiada nos autores: Galpin(1998), Porter(1998), Kotler(1998); e Kaplan e Norton (1997) que mencionam que a comunicação dos Objetivos Estratégicos (OE's) contribui para obter sucesso na implementação da estratégia empresarial e que o envolvimento na elaboração desses OE's pode proporcionar maior engajamento na implementação destes é que serão discutidos os resultados. Além disso, esse engajamento, aliado à maior comunicação, contribui para o sucesso na implementação. Junto com o maior engajamento, o autor também aponta, que a comunicação exerce forte influência na implementação dos OE's, comentando, que quanto maior a participação dos empregados de diferentes níveis hierárquicos na elaboração e, na ampla comunicação desses OE's, maior será o sucesso na implementação.

Neste capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa sendo que numa primeira etapa descreveremos as características da amostra, ou seja, as empresas pesquisadas pelo número de funcionários e controle acionário. Em seguida, realizamos uma análise de cluster, utilizando os itens da Questão 3, com o objetivo de identificar perfis de empresas no que se refere aos elementos do planejamento estratégico que são adotados e divulgados. Numa terceira etapa, comparamos os clusters por suas respostas às demais questões do instrumento de pesquisa. No Quadro 14 está a representação do número de pesquisados e respondentes.

**Quadro 14 Comparação entre empresas consultadas, que responderam ao questionário e entrevistas realizadas**

ESTADO	Empresas Pesquisadas	Respostas Recebidas	Entrevistas
São Paulo	57	12	6
Rio Grande do Sul	5	2	
Santa Catarina	3	1	
Minas Gerais	2	0	
Amazonas	1	0	
Rio de Janeiro	1	0	
Paraná	5	1	
Nordeste	3	0	
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

Fonte: dados primários

## 5.1 Aspectos Quantitativos

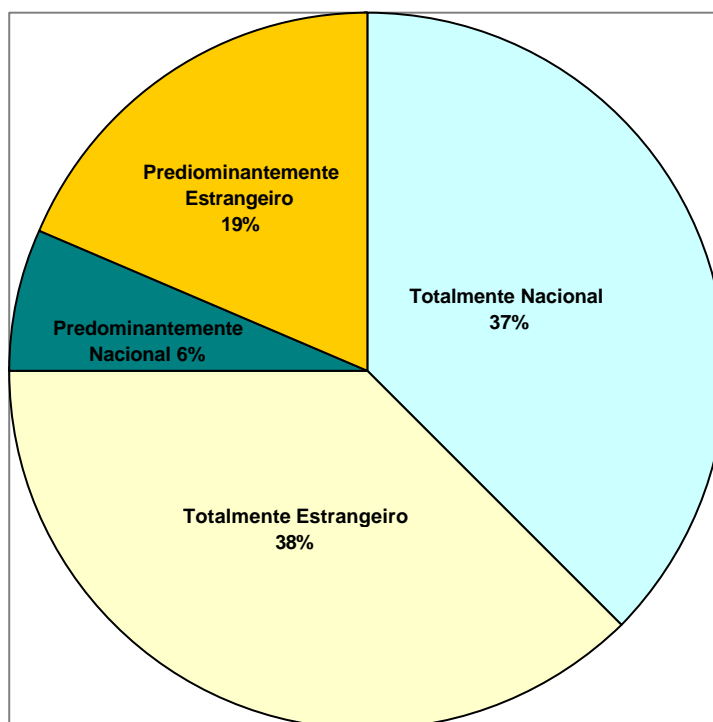
Nos tópicos seguintes será feita a análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos por meio da pesquisa e das entrevistas como segue:

### 5.1.1 Análise Descritiva – Caracterização da amostra

Nossa amostra foi composta de 16 empresas de grande porte (acima de 499 empregados – segundo critérios do SEBRAE, 2004) do setor elétrico e eletrônico localizadas nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná (conforme Quadro 14) associadas à Abinee. Estas empresas tinham em média 2732 funcionários com desvio padrão de 3047. A menor das empresas tinha 632 funcionários e a maior 13000 funcionários.

Seis empresas possuíam controle acionário totalmente nacional, 6, totalmente estrangeiro, 1, predominantemente nacional e 3, predominantemente estrangeiro.

**Gráfico 1 Controle acionário**



Fonte: dados da pesquisa

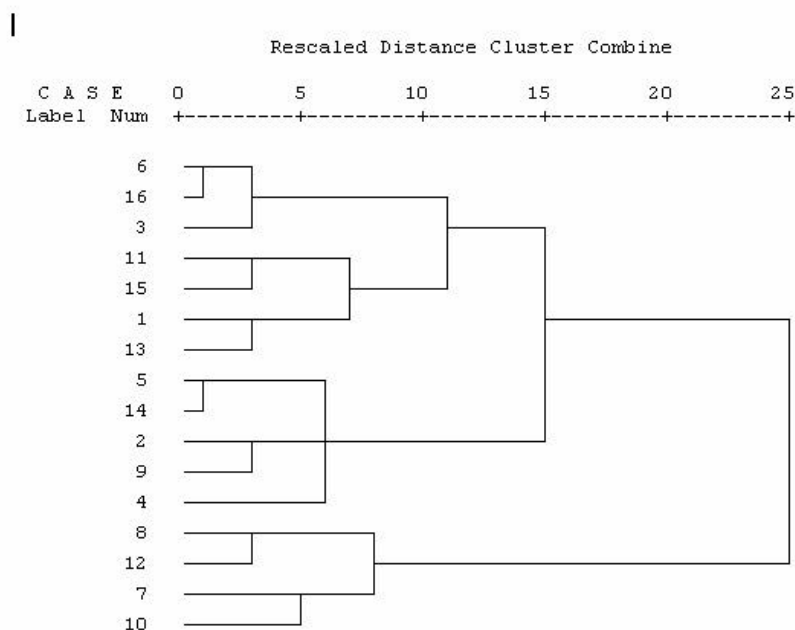
### 5.1.2 Análise de cluster baseada nos dados obtidos

Como um dos objetivos foi verificar os elementos do planejamento estratégico mais freqüentemente encontrados nas empresas pesquisadas, realizamos uma análise de cluster com as Questões 3.1 a 3.8 do instrumento de pesquisa. Com isso, podemos identificar grupos de empresas com opiniões diferentes em relação aos elementos do planejamento estratégico, uma vez que a análise de cluster é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (PESTANA E GAGEIRO, 2000, HAIR et al, 2005).

Um dos passos fundamentais da análise de cluster é escolher uma maneira de medir a distância entre pares de casos, usando os valores observados nas variáveis, ou seja, escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados, assim, escolhemos como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2006, PESTANA E GAGEIRO, 2000).

Em seguida, testamos sete métodos de aglomeração hierárquicos (método Ward, método do centróide, average linkage between groups, average linkage within groups, complete linkage furthest neighbor, single linkage nearest neighbor e median method), uma vez que não possuímos a priori um número determinado de clusters. Nossa intenção ao avaliar os resultados por estes métodos era explorar os dados e verificar qual o número de clusters que deveriam ser retidos. O método que mostrou boa separação entre os clusters foi o método Ward. Este método minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (Hair et al, 2005). Assim, apresentaremos a seguir os resultados da análise de cluster encontrados através deste método.

Uma vez que na análise de cluster não existe nenhum critério estatístico interno que possa ser usado para inferir o número de clusters a serem retidos, fica a cargo do pesquisador definir seus critérios. Assim, procuramos clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Como mostra a Figura 7.

**Figura 7 – Dendrograma**

Fonte: dados da pesquisa

Constatamos que as 16 empresas desta pesquisa podem ser agrupadas em 3 clusters distintos: 1 formado por 7 sujeitos (sujeitos 6, 16, 3, 11, 15, 1 e 13); 2 formado por 5 sujeitos (números 5, 14, 2, 9 e 4) e 3 por 4 sujeitos (sujeitos 8, 12, 7 e 10).

Para verificar em quais das variáveis os clusters possuem opiniões diferentes, utilizamos a correlação V de Cramer, indicada para dados nominais (categóricos) (Levin e Fox, 2004)<sup>1</sup>, como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1 – Correlação V de Cramer entre os clusters e as questões**

Questões	Correlação	Significância
3.1 – Definição do Negócio	,561	,081
3.2 – Missão	,518	,117
3.3 – Visão	,866	,002
3.4 – Objetivos	,693	,021
3.5 – Filosofias e princípios	,488	,149
3.6 – Políticas	,675	,026
3.7 – Valores	,681	,024
3.8 – Metas	-	-

Fonte: dados primários

A tabela 1 aponta que a significância da correlação apresentou valor

<sup>1</sup> Não utilizamos o teste qui-quadrado, pois há muitas frequências esperadas com valores inferiores a 5, devido ao baixo número de respondentes, o que torna este teste não confiável (Siegel, 1981).

inferior a 0,05 apenas para as questões 3.3 (visão), 3.4 (objetivos), 3.6 (políticas) e 3.7 (valores). Isso indica que há pelo menos 1 cluster que se diferencia dos demais em cada uma destas questões. Nas outras questões, as opiniões dos 3 clusters são iguais. A correlação entre os clusters e a questão 3.8 (metas) não pôde ser calculada, visto que todos os respondentes responderam da mesma forma.

Para as questões com correlações significativas, encontramos valores de correlação altos (maiores do que 0,650), ou seja, forte correlação entre as opiniões dos sujeitos nestas questões e sua classificação nos clusters.

Assim, apresentamos (tabela 2) as opiniões em relação a essas questões, antes de apresentar as diferenças.

**Tabela 2** Frequência de respostas às questões 3.1, 3.2, 3.5 e 3.8

Variáveis	Sim	Não
3.1 – Definição do Negócio (em termos de alguma competência chave, áreas de atividades ou tipos de mercados atendidos pela organização)	2	14
3.2 – Missão (razão pela qual uma organização existe)	11	5
3.5 – Filosofias e princípios (uma filosofia pode ajudar organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante; oferece eficiência ao planejamento e à coordenação entre pessoas que compartilham a mesma cultura)	3	13
3.8 – Metas (podem ser associadas aos objetivos quando recebem um aspecto quantitativo)	16	0

Fonte: dados primários

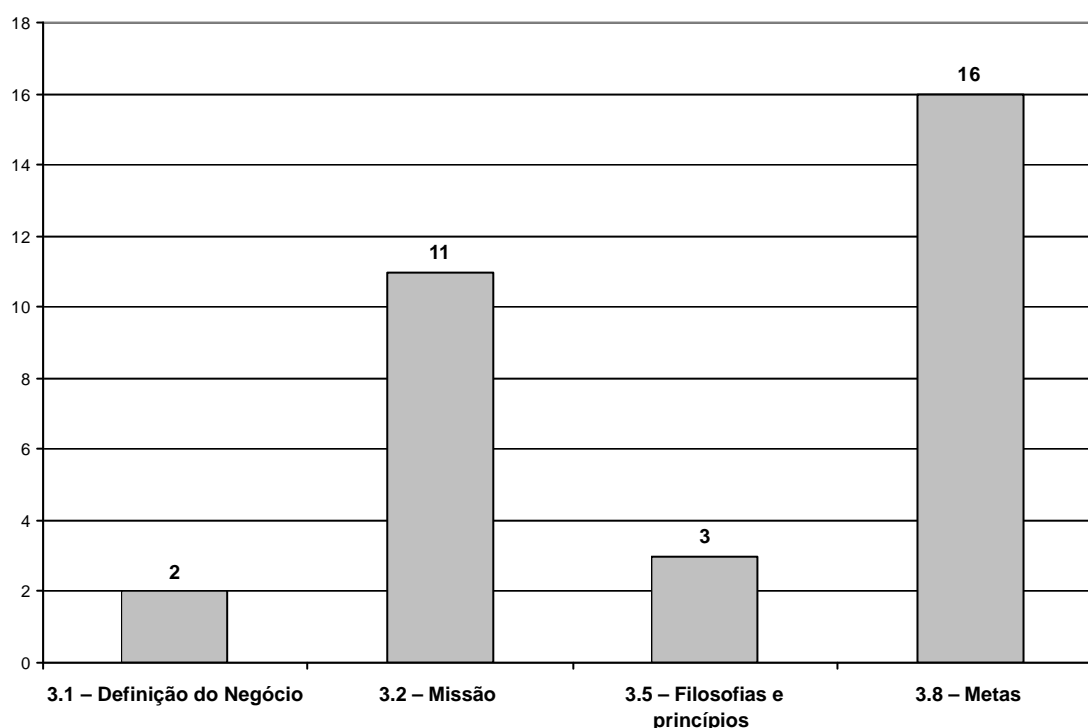
Pela Tabela 2 constatamos que a maioria das empresas pesquisadas (14 empresas) mencionou não adotar nem divulgar a definição do negócio para toda a empresa e 13 empresas não adotam nem divulgam suas filosofias e princípios. Por outro lado, a maioria das empresas (11) adotam e divulgam para toda a organização sua missão. Todas as empresas pesquisadas adotam e divulgam suas metas para toda a organização.

O Gráfico 2 demonstra que a maioria das empresas pesquisadas divulga as metas para toda a organização. Nesse sentido, segundo Fischmann (1987), as empresas definem as metas na forma de valores ou percentuais que se buscam atingir ao longo do tempo. Dessa maneira, esse indicador financeiro, é quem garantirá a presença da empresa no mercado.



Dos elementos do planejamento estratégico demonstrados na Tabela 2, apenas às metas é comum adicionar valores monetários ou valores percentuais que se objetiva atingir. Para Kotler (1998), após ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno, a empresa pode desenvolver metas específicas de planejamento para um determinado período, além disso, esses objetivos na forma de metas devem ser transformados em valores mensuráveis para facilitar o planejamento.

**Gráfico 2 Divulgação dos Elementos do Planejamento Estratégico**



Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 2 demonstra que a maioria das empresas pesquisadas divulga as metas para toda a organização. Nesse sentido, segundo Fischmann (1987), as empresas definem as metas na forma de valores ou percentuais que se busca atingir ao longo do tempo. Dessa maneira, esse indicador financeiro, é quem garantirá a presença da empresa no mercado.

Quatro entrevistados responderam que a Missão é o item do planejamento estratégico mais divulgado pela organização em função da exigência de certificação das normas ISO 9000 que estabelece que as empresas devem tornar clara, entre outros aspectos, a missão da empresa. Em duas empresas visitadas,

constatou-se a existência de cartazes expostos com as missões das empresas. No caso das metas, este indicador esteve associado à busca de um novo patamar a ser atingido e presente na maioria dos relatos obtidos.

Para analisar mais detalhadamente as questões em que os clusters possuem alguma diferença de opinião, faremos uma tabulação cruzada das respostas, as Tabelas 3 a 6.

**Tabela 3 – Cluster VISÃO Questão 3.3**

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Questão 3.3 (visão)</b>	<b>Sim</b>	1	0	4
	<b>Não</b>	6	5	0

Fonte: dados da pesquisa

Pela Tabela 3, verificamos que os clusters 1 e 2 tendem a não adotar e divulgar a visão da empresa para toda a organização, enquanto o cluster 3 o faz.

**Tabela 4 – Cluster OBJETIVOS Questão 3.4**

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Questão 3.4 (objetivos)</b>	<b>Sim</b>	7	2	1
	<b>Não</b>	0	3	3

Fonte: dados da pesquisa

Pela Tabela 4, verificamos que os clusters 2 e 3 tendem a não adotar e divulgar os objetivos da empresa para toda a organização, enquanto o cluster 1 o faz.

**Tabela 5 – Cluster POLÍTICAS Questão 3.6**

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Questão 3.6 (políticas)</b>	<b>Sim</b>	2	5	1
	<b>Não</b>	5	0	3

Fonte: dados da pesquisa

Pela tabela 5, verificamos que os clusters 1 e 3 tendem a não adotar e divulgar as políticas da empresa para toda a organização, enquanto o cluster 2 o faz.

Tabela 6 – Cluster VALORES Questão 3.7

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Questão 3.7 (valores)	Sim	1	0	3
	Não	6	5	1

Fonte: dados da pesquisa

Pela tabela 6, verificamos que os clusters 1 e 2 tendem a não adotar e divulgar as políticas da empresa para toda a organização, enquanto o cluster 3 o faz.

Dessa forma, podemos caracterizar cada cluster:

### **Cluster 1 – M&O - Missão-Objetivos**

As empresas deste *cluster* adotam e divulgam apenas sua missão, objetivos e metas para toda a organização. Quatro entrevistados alegaram a divulgação da missão da empresa por conta das certificações nas normas da série ISO 9000. Grande parte das empresas do setor elétrico e eletrônico, principalmente as empresas de grande porte, possui a certificação das normas ISO 9000, que é uma condição para a venda de produtos ou prestação de serviços, exportação, elaboração de projetos, etc. Sem essa certificação empresas ficam impossibilitadas de atuar plenamente em seus ramos de negócio. Assim, essa influência observada neste cluster aparece também nos cluster 2 e 3 a seguir.

### **Cluster 2 – M&P – Missão-Políticas**

As empresas deste cluster adotam e divulgam apenas sua missão, políticas e metas para toda a organização. Nas entrevistas, à exceção da missão, a divulgação das políticas não foi citada em nenhum dos relatos.

### **Cluster 3 – MVVM – Missão – Visão – Valores - Metas**

Já as empresas deste cluster adotam e divulgam apenas sua missão, visão, valores e metas para toda a organização. Quatro entrevistados neste cluster, destacaram todos os aspectos positivos da divulgação desses elementos do planejamento estratégico para toda a organização. Esse grupo apresentou-se como o grupo mais homogêneo. As metas e respostas obtidas por meio do questionário, foram citadas por todos os entrevistados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), ao relacionarem os resultados desejados pela empresa com os resultados obtidos, no caso as metas, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar essas metas de médio e longo prazo.

A seguir, verificaremos se os clusters apresentam alguma diferença nas respostas das demais questões de nosso instrumento de pesquisa.

### 5.1.3 Perfil dos clusters – Questões 1 e 2

Para verificar se a questão 1.1.2 (número de funcionários), mensurada ao nível intervalar se possui distribuição normal, utilizamos o teste de Shapiro-Wilks.

O resultado deste teste mostra valor de 0,654 com 16 graus de liberdade e significância inferior a 0,0001. Dessa forma, podemos concluir que a distribuição desta variável não é normal e, por isso utilizamos o teste de Kruskal-Wallis para identificar diferenças entre os clusters com respeito ao número de funcionários. O valor do qui-quadrado encontrado neste teste foi de 0,236 com 2 graus de liberdade e significância de 0,889. Assim, como o valor da significância é superior a 0,05, podemos concluir que a distribuição das empresas pelo número de funcionários é semelhante entre os clusters.

Como as demais variáveis (1.2, 2.1, 2.2 e 2.3) são mensuradas em nível nominal, utilizamos novamente a correlação V de Cramer, a mais indicada nesta situação<sup>2</sup> (Levin e Fox, 2004). Na Tabela 7, mostramos os valores dessas correlações para essas questões.

**Tabela 7 – Correlação entre os clusters e as questões**

Questões	Correlação	Significância
1.2 Controle acionário (origem do capital)	,472	,310
2.1 Na elaboração da estratégia, quem participa efetivamente de sua elaboração? Somente a alta administração	-	-
2.2 Na elaboração da estratégia, quem participa efetivamente de sua elaboração? Gerentes/média gerência	,146	,842
2.3 Na elaboração da estratégia, quem participa efetivamente de sua elaboração? Representantes do nível operacional	,293	,504

Fonte: dados da pesquisa

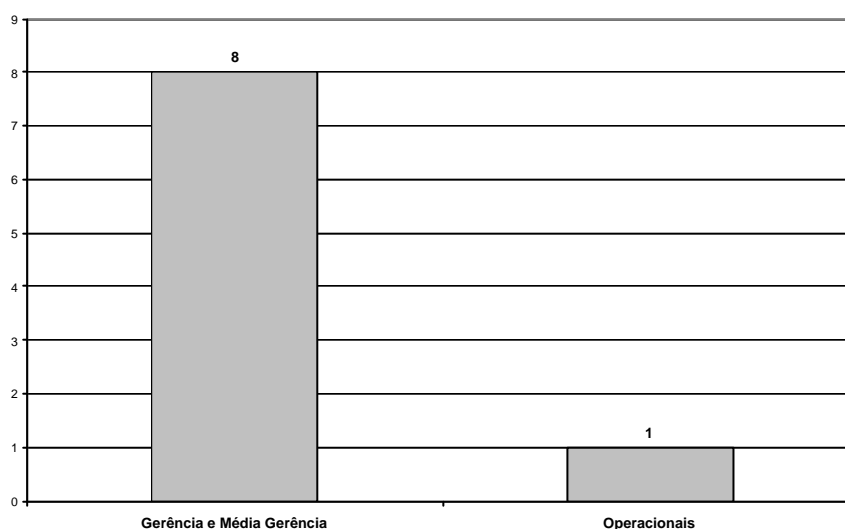
Pela Tabela 7, observamos que a significância da correlação apresentou

<sup>2</sup> Novamente o teste qui-quadrado não pôde ser feito devido ao baixo número de respondentes.

valor superior a 0,05 para todas as questões. Isso indica que todos os clusters responderam de forma semelhante a essas questões, ou seja, não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes. A correlação para a Questão 2.1 não pôde ser calculada, visto que todos os sujeitos responderam, da mesma forma. Assim, apresentamos as respostas das empresas para as Questões 2.1, 2.2 e 2.3 sem distinção de cluster.

Dessa forma, podemos concluir que em todas as empresas pesquisadas a alta administração participa efetivamente da elaboração da estratégia, em 8 empresas os gerentes também participam e em apenas uma empresa representantes do nível operacional também participam.

**Gráfico 3 Participação na elaboração dos objetivos estratégicos além da alta administração**



Fonte: dados da pesquisa

#### 5.1.4 Perfil dos clusters – questão 4

Nesta seção, iremos analisamos o perfil dos 3 clusters encontrados, com base em suas respostas à Questão 4 do instrumento de pesquisa. Como os itens desta questão são mensurados em nível nominal (as possibilidades de resposta são “sim” e “não”), utilizamos novamente a correlação V de Cramer, a qual é mais indicada nesta situação (Levin e Fox, 2004). Na Tabela 8, mostramos os valores destas correlações para os itens desta questão separados por funcionários, gerentes e alta administração.

**Tabela 8 – Correlação entre os clusters e a Questão 4**

Questões	Funcionários		Gerentes		Alta Administração	
	Correlação	Significância	Correlação	Significância	Correlação	Significância
4.1 Jornais	,338	,401	,637	,039	-	-
4.2 Boletins	,263	,574	,586	,064	,230	,654
4.3 Quadros	-	-	,429	,230	-	-
4.4 Reuniões	,536	,101	,338	,401	,338	,401
4.5 Eventos	,429	,230	,290	,511	,180	,772
4.6 Conversas	,254	,598	,085	,994	,472	,168
4.7 Programas	,224	,668	,280	,534	,430	,228
4.8 Internet	,333	,413	,247	,615	,247	,615
4.9 Palestras	,151	,833	,151	,833	,254	,598
4.10 Correio eletrônico	,655	,032	,516	,118	,547	,091

Fonte: dados primários

Pela Tabela 8 verificamos que somente as Questões 4.1 (gerentes) e 4.10 (funcionários) apresentam correlações estatisticamente significantes, isto é, possuem significância inferior a 0,05. Nesses casos o valor da correlação é superior a 0,600, o que mostra uma boa correlação (Levin e Fox, 2004). Dessa forma, podemos dizer que há diferenças entre os clusters na comunicação via jornal para os gerentes e na comunicação via correio eletrônico para os funcionários.

Assim, apresentamos na Tabela 9 as freqüências totais das questões que não mostraram diferenças entre os clusters.

**Tabela 9 – Freqüências: meios de comunicação dos objetivos estratégicos mais utilizados entre alta administração, gerência e demais funcionários.**

Questões	Funcionários		Gerentes		Alta Administração	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
4.1 Jornais	14	2	-	-	0	16
4.2 Boletins	7	9	8	8	2	14
4.3 Quadros	16	0	2	14	0	16
4.4 Reuniões	7	9	12	4	14	2
4.5 Eventos	8	8	8	8	6	10
4.6 Conversas	12	4	12	4	6	10
4.7 Programas	11	5	7	9	6	10
4.8 Internet	5	11	11	5	11	5
4.9 Palestras	6	10	10	6	4	12
4.10 Correio eletrônico	-	-	12	4	11	5

Fonte: dados primários

Pela Tabela 9 constatamos que a maior parte das empresas pesquisadas divulga seus objetivos estratégicos para os funcionários por jornais, manuais ou revistas; quadros de aviso, murais, placas ou cartazes, conversas

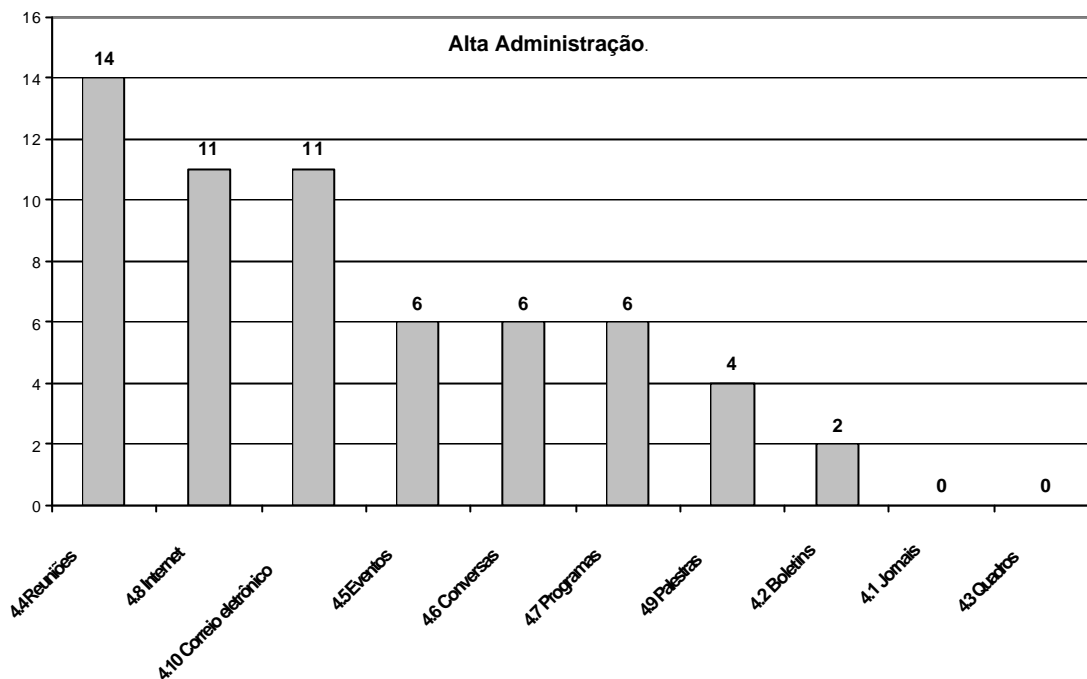
individuais e programas de “portas abertas” com sugestões. Cerca de metade das empresas divulga seus objetivos para os funcionários por boletins, memorandos ou informativos, reuniões e eventos coletivos. Entre os instrumentos de comunicação que não são geralmente usados para comunicação com os funcionários estão palestras ou cursos, internet e intranet.

A maior parte das empresas costuma divulgar seus objetivos para a gerência em reuniões, conversas individuais, internet, intranet, palestras e correio eletrônico. Cerca de metade das empresas divulgam seus objetivos para os gerentes por boletins, eventos coletivos e programas. A maior parte das empresas não utiliza quadros para esta divulgação.

Quanto à divulgação dos objetivos estratégicos para a alta administração, as comunicações são feitas por meio de reuniões, internet e correio eletrônico. Neste item, recorreremos às informações obtidas por intermédio das entrevistas que deixaram clara a existência de diferenças entre os participantes das reuniões. Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que os objetivos estratégicos, de maneira geral, são elaborados pela alta administração e em nenhuma das entrevistas foi mencionada a participação de outros níveis hierárquicos, até mesmo das gerências, caracterizando a presença exclusiva da alta administração.

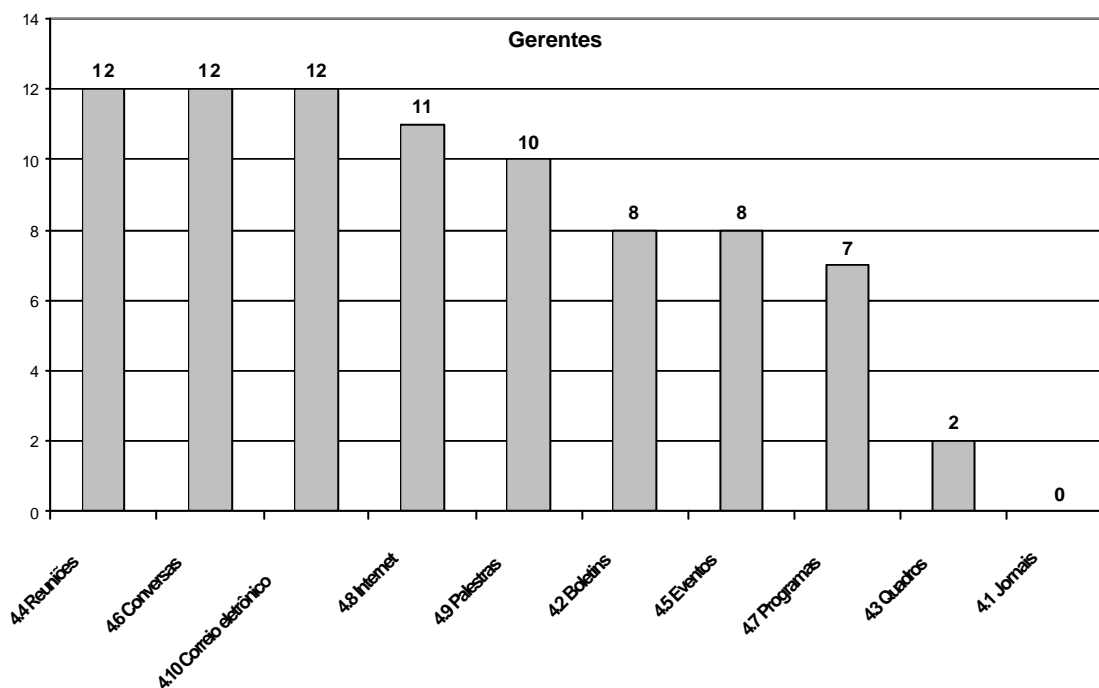
Na opinião de Torquato (1986), esses problemas podem ser explicados pela monotonia dos encontros, repetições, discussões intermináveis, palestras desinteressantes, falta de sintonia entre o grupo e o apresentador ou a longa duração do evento. Nessa idéia defendida pelo autor, por conta das entrevistas realizadas, ocorreram relatos que citavam a longa duração de reuniões, a dificuldade de contextualizar assuntos específicos relativos a dados econômicos e financeiros e a disponibilidade de tempo dos participantes da diretoria. Assim, o compartilhamento dos objetivos estratégicos com os demais funcionários-chave que não fossem os diretores, parecia ser algo dispensável, esse assunto será melhor explanado no item 5.2.1 .

**Gráfico 4 Meios de comunicação mais freqüentemente utilizados para divulgar os objetivos estratégicos para a alta administração (números de respostas)**



Fonte: dados da pesquisa

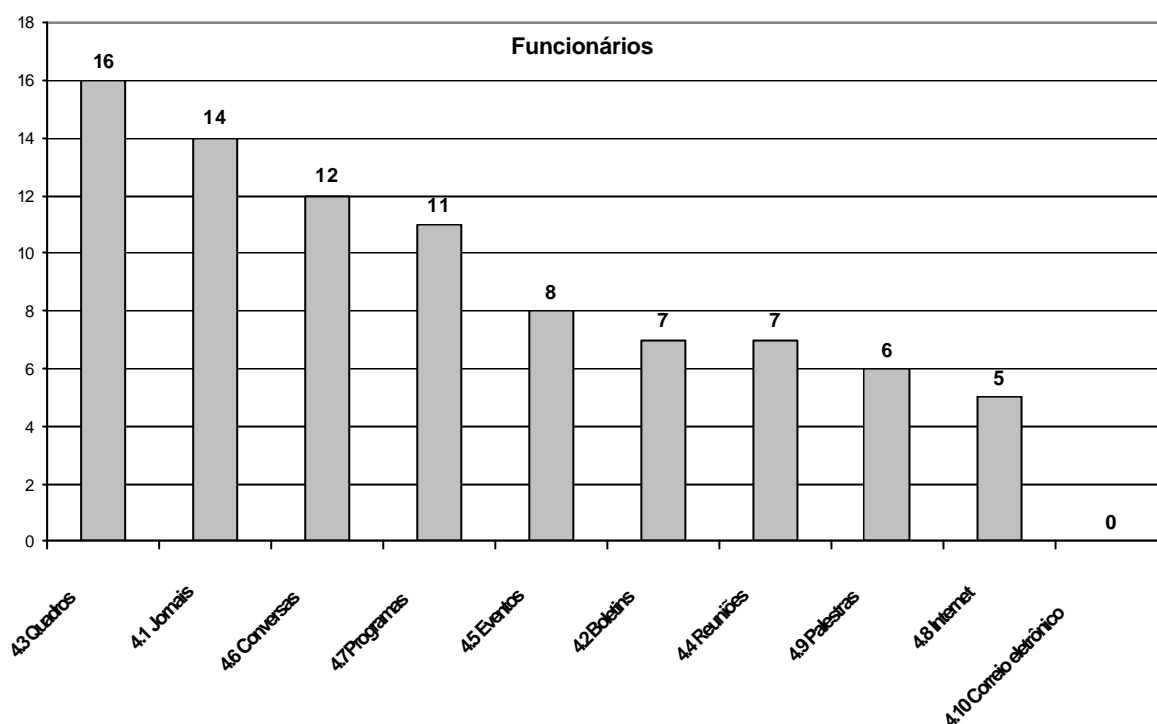
**Gráfico 5 Meios de comunicação mais freqüentemente utilizados para comunicação dos objetivos estratégicos aos gerentes (números de respostas)**



Fonte: dados da pesquisa



**Gráfico 6 Meios de comunicação mais freqüentemente utilizados para comunicação dos objetivos estratégicos aos funcionários -(números de respostas)**



Fonte: dados da pesquisa

Apresentamos nas Tabelas 10 e 11 as diferenças entre os clusters quanto ao instrumento de divulgação para funcionários e gerentes apontadas na Tabela 8.

**Tabela 10 – Cluster Jornais-Gerentes, Questão 4.1.**

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Questão 4.1 Jornais - Gerentes	Sim	5	1	0
	Não	2	4	4

Fonte: dados primários

Pela Tabela 10 observamos que o cluster 1 tende a comunicar seus objetivos estratégicos à gerência por jornais, enquanto os demais clusters não costumam fazer esta divulgação por este meio.

**Tabela 11 – Cluster Correio Eletrônico-funcionários - Questão 4.10**

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Questão 4.10 Correio eletrônico - Funcionários</b>	<b>Sim</b>	0	0	2
	<b>Não</b>	7	5	2

Fonte: dados primários

Pela Tabela 11 verificamos que somente integrantes do cluster 3 fazem algum tipo de divulgação dos seus objetivos via correio eletrônico para seus funcionários. Todas as empresas dos clusters 1 e 2 não divulgam seus objetivos para os funcionários via correio eletrônico.

## **5.2 Aspectos Qualitativos:**

Neste tópico serão apresentadas as evidências observadas nas entrevistas realizadas e analisadas conforme o objetivo do presente estudo. Os textos foram identificados com as letras dA, dB, dC...dF, correspondendo aos diretores das empresas A,B,C,D,E e F, transcritos para corroborar as evidências.

### **5.2.1 Evidências das entrevistas realizadas**

Ao compilar todas as respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas com os diretores das seis empresas paulistas pesquisadas, destacamos alguns dos pontos principais: todos os entrevistados mencionaram que a alta administração é quem elabora os objetivos estratégicos das empresas, demonstraram que essa é uma tarefa restrita à alta administração e ainda, que a participação, mesmo para os gerentes –responsáveis na maioria das vezes pela implementação - ainda é muito pequena. Apenas um dos diretores entrevistados mencionou que já abriram espaço, além das gerências, para a participação de funcionários dos níveis operacionais, mas que isso caiu em desuso demonstrando que a participação de outros níveis hierárquicos é completamente dispensável.

Outro diretor alegou que o tamanho da empresa influi na maior participação de outros níveis hierárquicos, inclusive as gerências: “A empresa é muito grande e é muito difícil reunir toda a diretoria. Se juntássemos todos os gerentes, essas reuniões se tornariam improdutivas” (dC). Os entrevistados, de modo geral, demonstravam que essa é uma tarefa exclusiva da alta administração, sendo que em nenhuma das entrevistas, os entrevistados demonstraram alguma preocupação com a participação maciça dos gerentes e tampouco de níveis hierárquicos operacionais.

Dois pontos se destacaram nas respostas dadas pelos diretores à questão relativa a participação da média gerência e de funcionários de escalões inferiores na elaboração da estratégia e dos objetivos estratégicos : (1) essa participação é desnecessária, (2) não havia segurança em permitir a participação de outros níveis hierárquicos em relação ao conhecimento desses funcionários acerca da amplitude dos assuntos tratados nestas reuniões.

A respeito dos elementos do planejamento estratégico mais utilizados, os entrevistados justificaram, em algum momento, que as **metas** são o elemento do planejamento estratégico mais discutido e adotado pelas empresas entrevistadas. Nessas entrevistas ficou caracterizado que as metas assumem uma conotação de “estratégia” sendo que, apenas por terem assumido um caráter numérico a ser atingido, acabam sendo tratadas como algo estratégico. Ao mencionar as metas como o elemento do planejamento estratégico mais discutido, nenhum dos entrevistados buscou uma separação clara entre um mero percentual de crescimento com algum elemento de caráter realmente estratégico como uma composição com algum outro elemento, como os objetivos, por exemplo, que dessem uma idéia mais clara de um posicionamento estratégico. Nenhum dos entrevistados buscou detalhar os critérios de definição dessas metas mencionadas: “Todo o planejamento estratégico é feito com base nas metas para o próximo exercício. Esses outros itens não são reformulados exceto se considerarmos que devem ser mexidos” (dF)

Os entrevistados demonstraram que os objetivos estratégicos não são divulgados maciçamente. Há uma pequena preferência a divulgar mais intensamente apenas para os gerentes: “Os objetivos estratégicos que a empresa adota ou adotará não são massificados, assim, optamos sempre por divulgá-los de forma

personalizada para cada gerência de acordo com seu perfil. As reuniões são mais apropriadas para isso, pois facilitam a comunicação e o entendimento” (dD).

Quando há a preocupação em divulgar os objetivos estratégicos, a forma preferida são as reuniões: “evidentemente, as reuniões são o meio mais utilizado para divulgação da estratégia e esse espaço é aberto também para os gerentes que têm que estar a par das decisões da empresa para poderem passar para o seu pessoal. Em seguida, tornamos pública as nossas metas através do jornal interno e de quadros de aviso espalhados pela fábrica” (dC). Diferentemente da elaboração dos objetivos estratégicos, também não há preocupação com a qualidade da mensagem que se pretende transmitir. Pelos relatos obtidos nas entrevistas, não houve preocupação em divulgação dos objetivos estratégicos de forma intensa. As entrevistas apontaram semelhanças com os dados obtidos por meio dos questionários.

Apesar de ser dada a abertura para esclarecimentos, argumentos, justificativas ou colocações nas entrevistas, nenhum dos entrevistados preocupou-se em assinalar todos os itens ou mesmo, complementar a resposta com alternativas ou informações que não constassem no formulário.

### **5.2.2 Análise de resultados das entrevistas**

Podemos iniciar a análise dos dados das entrevistas mencionando os pontos de destaque obtidos. O tópico inicial de destaque relaciona-se à participação da elaboração dos objetivos estratégicos. Diferentemente dos dados obtidos na análise quantitativa (que indicava uma participação da média gerência na elaboração dos objetivos estratégicos em cinquenta por cento das respostas obtidas por meio dos questionários), apenas uma empresa mostrou maior preocupação com a necessidade da participação dos gerentes na elaboração dos objetivos estratégicos. Nessa empresa, notou-se uma maior conscientização da necessidade dessa participação. Os relatos indicavam que havia conhecimento de que o papel dos gerentes na elaboração dos objetivos estratégicos é fundamental para o sucesso na implementação da estratégia da empresa. Lembrando que os gerentes são o elo fundamental do ciclo de implementação e de resultados. Os gerentes

serão a interface entre a alta administração e os demais níveis hierárquicos da empresa.

As entrevistas revelaram que a alta administração é quem detém o poder de traçar o destino da empresa e que os gerentes exercem o papel de meros coadjuvantes. Seus papéis estão mais voltados às questões táticas e operacionais. Muitas das estratégias são tratadas como segredo e quanto menos pessoas souberem melhor será. Porém, se alguma coisa der errado na consecução dos objetivos que foram traçados, o problema passa a ser dos responsáveis pela implementação dos objetivos estratégicos.

A respeito dos elementos do planejamento estratégico mais adotados e divulgados para a empresa, a Missão e as Metas foram os mais lembrados. A respeito da missão, esta foi mencionada com maior divulgação, bem como, pôde ser constatada *in-loco* nas empresas visitadas. Havia maior quantidade de cartazes em locais de grande circulação de funcionários. A explicação para essa divulgação mais intensa se dá pela exigência das normas ISO 9000. Como as empresas pertencem ao setor industrial e a grande maioria das grandes empresas possui certificação das normas ISO 9000, um dos requisitos desta norma, diz respeito à divulgação intensa da Missão, Visão entre outros requisitos, por toda a empresa como forma de tornar público estes itens.

Quando mencionavam as metas, os diretores entrevistados, atribuíam a elas um caráter estratégico, mencionando algum índice de crescimento. Porém, nenhum dos entrevistados ofereceu maiores detalhes sobre como atingir essas metas. Havia apenas a menção, por exemplo, de “crescer 15% neste ano” mas não eram fornecidos maiores detalhes que pudessem revelar algum “posicionamento estratégico” e não simplesmente uma meta imposta de baixo para cima como pareceu nas entrevistas.

Com relação a forma que são divulgados os objetivos estratégicos e quais os veículos de comunicação interna mais utilizados para divulgar os objetivos estratégicos, ficou clara uma divisão. Para comunicar aos níveis gerenciais, as formas mais freqüentes foram as reuniões e os meios de comunicação mais utilizados foram aqueles que privilegiam o contato pessoal. Já quando o nível hierárquico é operacional, as formas mais utilizadas são as mais formais.

As entrevistas revelaram que não há intensa divulgação dos objetivos estratégicos nem para os níveis hierárquicos intermediários, como os gerentes, nem

para os demais funcionários. Para os gerentes deveria haver maior estímulo para a participação da elaboração dos objetivos estratégicos e conseqüentemente haveria maior engajamento na implementação desses objetivos, como também, deveria haver menor formalismo na divulgação dos objetivos estratégicos para os níveis hierárquicos inferiores de modo que se ampliasse a capacitação dos recursos humanos para melhor entendimento das questões estratégicas da empresa. As entrevistas revelaram uma certa apreensão em tornar público aquilo que, no entendimento da maioria dos entrevistados, deveria ser mantido em segredo.

## 6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

### 6.1 Conclusão

Conforme objetivos estabelecidos inicialmente, o presente estudo tem a intenção de verificar:

- ? quem participa da elaboração da estratégia e dos objetivos estratégicos;
- ? quais os elementos do planejamento estratégico mais freqüentes;
- ? quais os veículos de comunicação mais utilizados para sua divulgação dos objetivos e
- ? como ocorre a comunicação desses objetivos estratégicos entre os diferentes níveis hierárquicos.

A pesquisa indica que as organizações encontram-se inseridas em ambientes dinâmicos e em constantes mudanças. Essas mudanças possuem abrangências de caráter político, social, cultural, religioso e, principalmente, econômico-financeiro. Essas mudanças conjunturais interferem nos rumos que devem ser tomados pelas organizações para sobreviverem. As organizações têm necessidade de fazer ajustes constantes em seus planejamentos em virtude das mudanças que vão ocorrendo. Os ajustes são feitos frequentemente e exigem adaptações e flexibilizações; novas metas e novos objetivos. Esses ajustes são feitos na forma de objetivos estratégicos (OE's) inseridos no Planejamento Estratégico. Ao elaborar os OE's, as organizações têm que implementá-los. Na implementação desses OE's ocorrem diversos problemas que impedem o sucesso da estratégia. Para efeito do presente estudo, consideramos um dos problemas relacionados à implementação: comunicação dos objetivos estratégicos, que através da literatura levantada, foi a terceira maior freqüência de problemas na implementação; tratada neste estudo como o compartilhamento da estratégia e dos OE's.

O engajamento na elaboração dos OE's e a comunicação desses OE's contribui para obter sucesso na implementação da estratégia empresarial e a comunicação exerce forte influência na implementação dos OE's. Além disso, quanto maior a participação dos empregados de diferentes níveis hierárquicos na elaboração e, na ampla comunicação desses OE's, maior será o sucesso na implementação.

As respostas obtidas por meio da pesquisa, revelou que a maioria das organizações que responderam, possuem o controle acionário, totalmente estrangeiro (38%), seguido por organizações totalmente nacionais (37%) e em terceiro lugar apareceram as empresas com controle acionário predominantemente estrangeiro (19%) e, por último, as predominantemente nacionais (6%).

Com relação à questão: quem participa da elaboração dos objetivos estratégicos, o presente estudo constatou que a participação dos gerentes na elaboração dos OE's foi de 50%. As empresas que permitem a participação de representante(s) dos funcionários operacionais foi de 6% (apenas uma empresa).

Por se tratar de organizações de grande porte, imaginava-se que a participação dos gerentes na elaboração dos OE's seria maior por conta da maior disponibilidade de recursos humanos e financeiros que essas organizações possuem. Já a participação dos funcionários operacionais, mostrou-se uma prática pouco utilizada. Por conta das entrevistas, uma única verbalização foi registrada a respeito da participação dos representantes dos funcionários do nível operacional. Nessa empresa em que foi realizada a entrevista e mencionada a participação de representantes do nível operacional, o diretor entrevistado mencionou que a prática de chamar um representante dos funcionários, cuja escolha era feita por sorteio, já havia sido adotada anteriormente e, ao participar das reuniões, esse funcionário ficava incumbido de repassar as informações aos demais integrantes da organização.

Para a questão relativa aos elementos do planejamento estratégico mais freqüentes, neste estudo, considerados como: Definição do Negócio, Missão, Visão, Objetivos, Filosofias e princípios, Políticas, Valores e Metas, ao serem estudados e pesquisados e, os resultados obtidos apontaram para dois elementos mais utilizados: metas(100%) e visão (69%). Por apresentar um caráter estratégico, as organizações pesquisadas, consideraram as metas o elemento do planejamento



estratégico mais importante. Ao analisar essa resposta, observou-se que o termo metas gerava dúvidas nos entrevistados que se apressavam em responder que as metas eram “amplamente divulgadas”, mas que não era feita nenhuma tentativa de esclarecer àqueles que recebiam a informação, os critérios para adoção daquelas metas, já que a participação na elaboração dos OE’s, era um dos objetivos do presente estudo. A maior divulgação das metas, apesar de considerar um fator positivo, deixa dúvidas quanto ao amplo compartilhamento dos OE’s. As metas podem ter sido elaboradas por quem tem o poder e executadas por quem não tem. Nas entrevistas, as verbalizações a respeito das metas, também apareceram, mas apenas como parte do processo de comunicação descendente.

Com relação à missão, esse elemento do planejamento estratégico, apareceu com grande frequência (69%) em virtude dos programas de certificação das normas da série ISO 9000, muito freqüentes no setor industrial, que estabelecem que deve haver ampla divulgação da missão para que os funcionários saibam quais são os rumos da organização. Muitas vezes, essa divulgação mais intensa, ocorre mais em função da obrigatoriedade das normas ISO 9000 do que por acreditarem que essa prática possa trazer algum benefício. Em três empresas visitadas, constatou-se a presença de faixas ou cartazes que declaravam a missão da empresa e, por ocasião das entrevistas, os diretores afirmavam que a missão era amplamente divulgada pela organização.

No que tange às maneiras de comunicar os OE’s, observou-se que enquanto há maior flexibilização e adaptação dos processos de elaboração dos objetivos estratégicos, os processos de comunicação não são completamente abrangentes. Eles ocorrem com maior frequência entre a alta administração e as gerências na forma de reuniões, palestras ou atividades de contato direto, sem a utilização tão freqüente de materiais de caráter informativo e impessoal enquanto que em níveis hierárquicos operacionais, ocorre a comunicação mais burocrática e impessoal.

Os resultados relativos aos veículos de comunicação mais utilizados para a divulgação dos OE’s, em termos absolutos, foram os quadros de aviso. Cabe acrescentar que apesar de ser um instrumento de grande visibilidade e interesse para os funcionários, esse meio de comunicação apresenta limitações quanto ao tipo de mensagem a ser veiculada. Ao analisar os resultados da pesquisa com relação aos veículos de comunicação interna, concluímos que os quadros de aviso possuem

limitações quanto ao acesso, pela limitação de tempo para a leitura e a qualidade das informações neles contidas. Nesses quadros, a maioria das mensagens são superficiais e pouco atraentes. Quando o assunto é de caráter estratégico, deve haver maior detalhamento e, principalmente, maior disponibilidade de tempo para passar a mensagem que se deseja, além da necessidade de haver um ambiente propício para auxiliar a compreensão da mensagem. Assim, ambientes em que ocorrem reuniões, palestras, workshops e apresentações de modo geral, são mais propícios para esse tipo de assunto e melhor compreensão da mensagem.

## **6.2 Contribuição e utilidade da pesquisa**

Com esta pesquisa espera-se contribuir para melhor conhecimento do setor elétrico e eletrônico no tocante às práticas de comunicação da estratégia empresarial e de como são tratados esses assuntos relacionados à estratégia empresarial. Existem setores industriais que apresentam maior desenvolvimento, maior flexibilidade que outros segmentos. Deste modo, o presente estudo procura explorar alguns aspectos relacionados com a estratégia empresarial deste setor bastante representativo da economia brasileira.

## **6.3 Limitações do Estudo**

Algumas limitações foram observadas durante a realização do presente estudo que necessitam que sejam destacadas.

Ao se buscar identificar quem participa da elaboração dos OE's, teria sido igualmente apropriado saber como essa "mensagem" chega aos diferentes níveis hierárquicos: gerência, média gerência e funcionários do nível operacional. Dessa maneira, ao obter as opiniões de outros profissionais, através de outros pontos de vista, haveria maior precisão dos dados e maior riqueza de informações qualitativas. Outro aspecto importante, seria a constatação de vantagens competitivas por aquelas empresas que melhor comunicam os OE's, tentando identificar se há

alguma correlação entre as práticas de comunicação da estratégia com o desempenho organizacional.

Outra limitação, diz respeito ao pequeno número de respostas obtidas. Um maior número de respostas e maior incremento da base de dados poderiam favorecer um tratamento estatístico mais robusto. Além disso, haveria necessidade de aumentar o número de entrevistas para proporcionar maior equilíbrio entre as evidências quantitativas com as percepções qualitativas.

#### **6.4 Sugestões para futuras pesquisas**

Como sugestões para futuras pesquisas, recomendamos a extensão desse estudo à outros segmentos industriais, tais como: máquinas e equipamentos, setor metal mecânico, componentes para veículos, madeira e móveis, transporte, farmacêutico, higiene e limpeza, comércio atacadista e varejista, comunicações, alimentos, vestuário, supermercados, papel e celulose, indústria de plásticos e borracha, etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek F. **Definição do Negócio. Ponto de Partida do Planejamento Estratégico**. São Paulo Atlas, 1991.
- ALEXANDER, Larry D. **Successfully Implementing Strategic Decisions, Great Britain, Long Range Planning**, 1985.
- ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge. **Harvard University Press**, 1938.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAFEE, E. E. – Three Models of Strategy – **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 1, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHANLAT, J.F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações: o indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.
- COEHEN, David - **Metas: Dá pra chegar lá?** Revista Exame São Paulo – 11/09/2002 disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0775/gestao/m0052103.html> – acessado em 02/04/2006.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**; tradução Silvia Schiros, Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DANIELS, Tom D., SPIKER, Barry K. e PAPA, Michael J. Perspectives on Organizational Communication. 4ª ed. USA: **Brown & Benchmark Publisher**, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de Estratégias: Identificação e análise de problemas**. Tese de livre-docência. FEA-USP. São Paulo. 1987.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. Ática, São Paulo, 1993.
- GALPIN, T. J. When leaders really walk the talk: Making strategy work through people. **Human Resource Planning**, 1998.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos - **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. 5ª ed. México: Editorial Diana, 1991.
- GOODE, W. J. e Hatt, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAIR, J. F., Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. **Multivariate data analysis**. Fifth Edition. New jersey: Prentice Hall, 1998.
- HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. **Strategy Management: an Integrative Perspective**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process**. 2<sup>a</sup>. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

HENDERSON, Bruce D. **Corporate Strategy**. Cambridge, Massachusetts: Abt Books, 1979.

\_\_\_\_\_. In MONTGOMERY & PORTER. **Estratégia - a busca da vantagem competitiva**. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUYSMANN, J. H. B. M., **The Implementation of Operations Research** - New York: Wiley-Interscience, 1970.

KAPLAN, Robert. S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Communication and education to make strategy everyone's job. **Harvard Business School Press**, 2000.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Auriphebo Simões. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KNIGHTS David.; MORGAN, Glenn. **Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: a critique**. **Organizations Studies**, London.1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMOUNIER, Teresa Cristina Nunes. **Do planejamento institucional integrado à gestão pela qualidade total**. Belo Horizonte: CEFET/MG, 1995.

LEVIN, Jack FOX, James C. **Estatística Aplicada às Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Boston, **Harvard Business Review**, July/Aug. 1960.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2002

LOPES, Regina Antunes. **O processo de comunicação no planejamento estratégico – Estudo de caso: Hospital São Lucas da PUCRS** – Dissertação de Mestrado de Comunicação Social da PUC-RS. Porto Alegre, 2003.

LORANGE, Peter. **Corporate planning : executive viewpoint** - New Jersey : Prentice-Hall, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINOTTO, Ricardo – **Comunicação como instrumento de Poder para a efetividade da estratégia: estudo de caso de Organização Hospitalar**. – Tese de Doutorado, UFRS -Porto Alegre. 2005.

MINTZBERG, Henry AHLSTRAND, Bruce , LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**: trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. The Rise and Fall of Strategy Planning. Hemel: Prentice Hall, in CABRAL, Augusto Cezar Aquino **Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista**. XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

NUTT, Paul C. Tactics of Implementation **Academy of Management Journal**, 29:230-61, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2º ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance** New York: Free Press, 1998.

RAMIRES, Cláudia Roman. **Ferramentas de hoje: os meios de comunicação interna utilizados pelas organizações**. Monografia apresentada à Escola de Comunicação e Arte – ECA-USP - São Paulo, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUDIO, Franco Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1992.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de Sara Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIEGEL, Sidney **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1981.

SILVA, Sirley Ortiz da **A Articulação entre Comunicação e Estratégias nas Organizações: Estudo de Caso da Gerasul/Tractebel Energia** - Dissertação de Mestrado apresentado à Escola de Administração da Universidade de Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, James A. F.; FREEMAN e R. Edward. **Administração**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação organizacional e política**. São Paulo. Pioneira, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHIPP, Richard. 1996 **Creative deconstruction: strategy and organization in Handbook of Organization Studies**. Clegg, S. R.; C. Hardy and W. Nord (editors). London: Sage 1996.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 4ª ed. Lisboa: Presença, 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.



## APÊNDICE

## Apêndice 1

São Paulo, <<DIA>> de Agosto de 2006.

À

<<NOME\_EMPRESA>>

A/C <<A\_Ao>> <<Sr\_Sra>> <<NOME>>

<<PREZADO\_PREZADA>> <<Sr\_Sra>>,

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca do setor Elétrico e Eletrônico brasileiro, vimos pelo presente e-mail solicitar sua participação em pesquisas que estamos realizando para a elaboração de dissertação de mestrado que será submetido à Universidade IMES de São Caetano do Sul - SP.

Para responder o questionário serão necessários cerca de 10 minutos e poderá ser feito eletronicamente utilizando *login e senha*, pelo seguinte endereço:

<http://www.mastercomp.com.br/pesquisa/abinee/>

**Login:** <<login>>

**Senha:** <<senha>>

Ressaltamos que os dados e os resultados serão de uso restrito e confidencial, sendo que os dados obtidos serão tratados exclusivamente para este fim. Lembramos também que o critério adotado para a composição da amostra é a empresa ser de grande porte e ser associada à ABINEE.

Atenciosamente,

Walter Mendonça  
Pesquisador  
Tel 11-3442-1212  
Cel. 11-9891-0751

Data limite para resposta: <<DATA\_FINAL>>

## APÊNDICE 2 – Questionário e Roteiro para Entrevista

### Questionário para verificar as ações de comunicação dos objetivos estratégicos

Este questionário deverá ser respondido pelo principal responsável da empresa:  
*As informações aqui prestadas, serão mantidas em absoluto sigilo.  
 Tratam-se de informações confidenciais que serão usadas para fins acadêmicos  
 para descreverem o setor elétrico e eletrônico .*

#### 1-Identificação da Empresa/Instituição:

1.1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_ 01

1.1.2 Nº de Funcionários: \_\_\_\_\_ 05

1.2. Controle acionário (origem do capital) :06

1.2.1 ( ) Totalmente Nacional

1.2.2 ( ) Totalmente Estrangeiro

1.2.3 ( ) Predominantemente Nacional

1.2.4 ( ) Predominantemente Estrangeiro

#### 2. Elaboração da Estratégia empresarial:

Assinale abaixo a(s) alternativa(s) que melhor exprime(m) sua opinião.

Na elaboração da estratégia, quem participa efetivamente de sua elaboração?

2.1. ( ) Somente a alta administração

2.2. ( ) Gerentes / Média Gerência

2.3. ( ) Representantes do Nível Operacional

### 3. Elementos do planejamento estratégico:

Quando da elaboração do Planejamento Estratégico, assinale abaixo o(s) elemento(s) do planejamento estratégico mais discutidos e adotados:

- 3.1. ( ) **Definição do Negócio;**  
(pode-se definir *negócio* em termos de alguma competência chave, termos de áreas de atividades ou tipos de mercados atendidos pela organização);
- 3.2. ( ) **Missão**  
(a missão organizacional é a razão pela qual uma organização existe)
- 3.3. ( ) **Visão**  
(a visão é um sonho da organização. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização pretende para o futuro)
- 3.4. ( ) **Objetivos**  
(objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida)
- 3.5. ( ) **Filosofias e princípios**  
(Uma filosofia pode ajudar organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante. Também oferece eficiência ao planejamento e à coordenação entre pessoas que compartilham a mesma cultura)
- 3.6. ( ) **Políticas**  
(As políticas traduzem-se em um conjunto de normas de procedimentos, orientações e regras que influenciam a tomada de decisões e as ações seguintes)
- 3.7. ( ) **Valores**  
(valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados )
- 3.8. ( ) **Metas**  
(As metas podem ser associadas aos objetivos quando recebem um aspecto quantitativo)
- 3.9 – Comente se ocorre a discussão de alguns desses elementos do planejamento estratégico nas reuniões que tratam do PE. E por que?

#### 4. Comunicação dos Objetivos Estratégicos.

4.1 Em relação à questão anterior,

Assinale com “X” o(s) instrumento(s) de comunicação dos objetivos estratégicos dos objetivos estratégicos usados pelas categorias profissionais abaixo:

	Alta Administração	Gerentes Média Gerência	Funcionários Repres. Func. Oper.
Jornais, manuais, Revistas	( )	( )	( )
Boletins, Folhetos, memorandos, comunicados, circulares, informativos;	( )	( )	( )
Quadros de avisos, murais, placas, cartazes;	( )	( )	( )
Reuniões, reuniões grupais, encontros – grupos específicos	( )	( )	( )
Eventos coletivos;	( )	( )	( )
Conversas individuais com funcionários;	( )	( )	( )
Programas de “portas abertas” com sugestões	( )	( )	( )
Internet, <i>web sites</i> próprios, Intranet	( )	( )	( )
Palestras, cursos, treinamentos	( )	( )	( )
Correio Eletrônico – e-mail	( )	( )	( )
Outros, especifique _____	( )	( )	( )

4.2 Outros comentários, sugestões e recomendações:

#### 5. Identificação do respondente:

Nome:

Cargo:

Fone:

E-Mail: