



Carla Albuquerque de Oliveira

**Conceituação e Mensuração do Construto
“Execução da Estratégia”**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro

Abril de 2016



Carla Albuquerque de Oliveira

**Conceituação e Mensuração do Construto
"Execução da Estratégia"**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt

FGV

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autor e do orientador.

Carla Albuquerque de Oliveira

Engenheira Química pela PUC-Rio, pós-graduada em Engenharia de Produção – UFRJ/INT, Senior Service MBA – PDG IBMEC e MBA Marketing – COPPEAD. Experiência de 15 anos em cargos de gestão nas áreas de Qualidade, Serviços, Projetos e Marketing.

Ficha Catalográfica

Oliveira, Carla Albuquerque de

Conceituação e mensuração do construto “execução da estratégia” / Carla Albuquerque de Oliveira ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2016.

101 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Execução da estratégia. 3. Implementação da estratégia. 4. Modelo de mensuração. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À ControlLab pelos anos de parceria e crescimento mútuo e por apoiar esta pesquisa.

Ao meu orientador pela oportunidade de desenvolver um estudo com o qual tanto me identifiquei, por seu conhecimento compartilhado e pela parceria.

Aos meus professores pelos ensinamentos. Aos especialistas Alessandra de Sá Mello da Costa, Ana Heloisa da Costa Lemos, Augusto Arenaro, Filipe Sobral, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Jorge Ferreira da Silva, Patrícia Amélia Tomei, Rafael Goldszmidt e Sandra Regina da Rocha Pinto, por seu tempo e valiosas contribuições nesta dissertação.

A todos os entrevistados pela disponibilidade e tempo dedicado.

Aos meus pais por me ensinarem a realizar meus sonhos.

Aos meus familiares pelo apoio incondicional. Em especial à minha mãe e irmãs pelo companheirismo e aos meus filhos pelo amor, paciência e alegria.

Aos meus amigos pela torcida e participação ativa nesta empreitada na sala de aula, nas fases da dissertação, nos momentos de relaxamento e de ansiedade.

Resumo

Oliveira, Carla Albuquerque de; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Conceituação e Mensuração do Construto “Execução da Estratégia”**. Rio de Janeiro, 2016. 101 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Embora haja diversos estudos sobre como formular estratégias e vários modelos e tipologias de posicionamento estratégico já tenham sido sugeridos, ainda há pouca pesquisa acadêmica sobre como executar estratégias e como conceituar este fenômeno. Além disso, a literatura relativamente escassa sobre execução da estratégia foi produzida, em sua maior parte, em linguagem de consultoria e dirigida a gestores. No presente estudo, foi desenvolvido um modelo conceitual e operacional do construto “execução da estratégia”, que foi testado empiricamente em uma amostra de 276 empresas da indústria de laboratórios de análises clínicas. O modelo conceitual apresentado neste estudo (que partiu de um modelo desenvolvido em estudo anterior com a ajuda de executivos de topo e acadêmicos) foi refinado por meio de discussões em profundidade com acadêmicos especializados em estratégia e estudos organizacionais. O modelo é composto por "causas" (i.e., ações que precisam ser implementadas a fim de executar a estratégia) e "consequências" (ou seja, resultados que se espera obter com tais ações). A avaliação empírica do modelo de mensuração indica que várias dimensões da execução da estratégia estão fortemente relacionadas e que uma estrutura mais complexa de segunda ordem parece representar melhor o fenômeno.

Palavras-chave

Execução da estratégia; implementação da estratégia; modelo de mensuração.

Abstract

Oliveira, Carla Albuquerque de; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. (Advisor). **Conceptualizing and Measuring the “Strategy Execution” Construct**. Rio de Janeiro, 2016. 101 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

While there is abundant research on how to formulate strategies and several models and typologies of strategic positioning have been advanced, there is still scant academic research on how to execute strategies and how to conceive of this phenomenon. In addition, the relatively scarce literature on strategy execution has been produced in consultancy-like style and directed to a practitioner audience. In this paper, we develop a conceptual and operational model of the strategy execution construct and test it in a sample of 276 firms of the clinical laboratories industry. The conceptual model presented in this study (which builds from a model developed in a previous study with the help of top-level executives and academics) was refined by in-depth discussions with academics specialized in strategy and organizational studies. The model comprises “causes” (i.e., actions that need to be implemented in order to execute the strategy) and “consequences” (i.e., results that are expected to derive from such actions). The empirical assessment of the measurement model indicates that several dimensions of strategy execution are intertwined and that a more complex second-order structure may better represent the phenomenon.

Keywords

Strategy execution; strategy implementation; measurement model

Sumário

1 O problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivo do estudo	12
1.3. Delimitação do estudo	12
1.4. Relevância do estudo	13
2 Revisão da literatura	15
3 Método	23
3.1. Delineamento da Pesquisa	23
3.2. Procedimentos de Coleta de Dados	24
3.3. Descrição da amostra	27
3.4. Procedimento de análise dos dados	30
3.4.1. Validação empírica do modelo teórico	30
3.4.2. Procedimento para análise da normalidade dos dados	32
3.4.3. Procedimentos para a verificação da variância de método comum (CMV)	33
3.4.4. Análise do modelo de mensuração e estrutural	34
3.5. Limitações do método	39
4 Construção do modelo teórico	40
4.1. Diretrizes para o desenvolvimento do modelo teórico	40
4.1.1. Desconstrução e reconstrução do modelo teórico	41
4.1.2. Validação de Conteúdo	44
4.1.3. Pré-teste do modelo teórico	45
4.2. Desconstrução e reconstrução do modelo teórico	46
4.3. Validação de conteúdo e pré-teste	50
5 Apresentação e interpretação dos resultados	60
5.1. Validação empírica do modelo teórico	60

5.2. Proposição de um modelo teórico refinado	72
6 Conclusão	74
7 Referências bibliográficas	78
APENDICE A - Modelo Inicial de Questionário Aplicado na Validação de Conteúdo	82
APENDICE B - Modelo Revisado do Questionário Aplicado na Validação de Conteúdo	87
APENDICE C - Instrumento de Coleta de Dados para Validação Empírica do Modelo Teórico	92
APENDICE D - Exemplo da Tela do Questionário	101

Lista de figuras

Figura 1: Processo de administração estratégica	15
Figura 2: Etapas da pesquisa	24
Figura 3: Diagrama de representação dos modelos de mensuração e estrutural	31
Figura 4: Diagrama do modelo teórico do construto “Execução da Estratégia”	59
Figura 5: Diagrama das análises do modelo estrutural	71
Figura 6: Proposta Final do modelo teórico “Execução da Estratégia”	73

Lista de tabelas

Tabela 1: Dimensões da “Execução da Estratégia” propostas por Esteves (2015)	17
Tabela 2: Itens desenvolvidos por Esteves (2015)	20
Tabela 3: Características demográficas dos respondentes	29
Tabela 4: Itens propostos inicialmente e excluídos após a validação de conteúdo	55
Tabela 5: Dimensões e indicadores do construto “Execução da Estratégia”	56
Tabela 6: Estatística “t” das relações entre construtos, com e sem variável controle	61
Tabela 7: Coeficientes “p” das relações entre os construtos do modelo estrutural e destes com a variável controle	62
Tabela 8: Cargas “I” mínimas e máximas dos indicadores dos construtos do modelo e da variável controle por construto	62
Tabela 9: Cargas “I” dos indicadores nos seus construtos do modelo e na variável controle	63
Tabela 10: Consistência Interna e AVE dos construtos do modelo de mensuração reflexivo	64
Tabela 11: Cargas I dos indicadores nos construtos do modelo de mensuração reflexivo	64
Tabela 12: Correlações entre os construtos do modelo de mensuração reflexivo	65
Tabela 13: Coeficientes de determinação R ² dos indicadores em relação aos demais indicadores de cada construto do modelo de mensuração formativo	66
Tabela 14: Estatística t e carga absoluta dos indicadores nos seus construtos do modelo de mensuração formativo	66
Tabela 15: Coeficientes de determinação R ² dos construtos preditores em relação aos demais construtos relacionados do modelo estrutural	68
Tabela 16: Estatística t dos construtos relacionados no modelo estrutural	68
Tabela 17: Coeficientes p totais(a) dos construtos relacionados no modelo estrutural	69
Tabela 18: R ² e efeito f ² dos construtos relacionados no modelo estrutural	69
Tabela 19: Q ² e efeito q ² dos construtos relacionados no modelo estrutural	70

1

O problema

Este capítulo volta-se à apresentação do tema do estudo que se pretende desenvolver. Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, informa-se a relevância e a delimitação do estudo.

1.1.Introdução

Uma estratégia nasce com uma ideia, consolida-se num plano e realiza-se mediante sua execução. Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como “uma teoria de como obter vantagem competitiva” (p. 4). Em outras palavras: “a melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que se conquiste uma vantagem competitiva” (p. 4).

A importância do tema “estratégia” traduz-se em uma imensa quantidade de publicações sobre planejamento estratégico. Entretanto, Alexander (1985) reportou que a implementação era pouco pesquisada apesar de ser parte da gestão estratégica e, 30 anos depois, Esteves (2015) ainda encontrou, em sua extensa pesquisa bibliográfica, um volume relativamente pequeno, fragmentado e em nível ainda exploratório de publicações sobre execução da estratégia.

Ainda que estratégias bem formuladas só tenham valor se efetivamente executadas (Noble, 1999), Hrebiniak (2006a) chama a atenção para o fato de que a execução da estratégia é difícil e que gerentes têm mais conhecimento sobre a formulação que sobre a execução, o que corrobora com a demanda apontada por Noble (1999) de desenvolver modelos relacionados à execução da estratégia que permitam avanços conceituais sobre o tema.

Esteves (2015) apresenta listas de facilitadores e dificultadores para a implantação da estratégia como pontos que precisam ser observados para se obter a almejada vantagem competitiva. O autor inicia um processo de depuração destas listas a fim de evoluir na conceituação da execução da estratégia, determinação das suas dimensões e suas características.

A evolução de estudos para delinear as fronteiras conceituais do construto execução da estratégia e validá-lo empiricamente propiciará uma compreensão

mais profunda da natureza conceitual e operacional do fenômeno e bases para a realização de pesquisas que o relacionam com outros construtos determinantes do fenômeno (por exemplo: cultura organizacional e comprometimento de funcionários) e com construtos consequentes do fenômeno (por exemplo: desempenho organizacional e satisfação de empregados).

Este estudo almeja contribuir para preencher esta lacuna teórica e empírica por meio da conceituação, do desenho de um modelo de mensuração do construto e da sua validação empírica a partir das seguintes questões de pesquisa:

- Quais dimensões melhor representam o construto “Execução da Estratégia”?
- Como tais dimensões podem ser operacionalizadas em um modelo de mensuração?
- Este modelo de mensuração é válido? Apresenta propriedades psicométricas e grau de validade adequados?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo do presente estudo é desenvolver um modelo de mensuração do construto execução da estratégia e validar o modelo proposto.

Para atingir o objetivo principal, o estudo prevê os seguintes objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Identificar as dimensões que melhor representam o domínio conceitual do construto “Execução da Estratégia”.
- ✓ Desenhar um modelo operacional de mensuração do construto “Execução da Estratégia”.
- ✓ Avaliar empiricamente o modelo proposto e identificar possibilidades de refinamento.

1.3. Delimitação do estudo

Este estudo dedica-se à abordagem do construto execução da estratégia a partir da definição do seu domínio conceitual (o que inclui as dimensões que o compõem), seguido das características que melhor representam o domínio de cada dimensão, com o propósito final de operacionalizar um modelo de mensuração deste construto.

Sua abrangência concentra-se na execução da estratégia, não abordando determinantes (inibidores ou facilitadores) nem consequentes (por exemplo, desempenho organizacional, satisfação de funcionários, satisfação de clientes etc.) da execução da estratégia.

Para o estudo, optou-se ainda por uma abordagem voltada para ação (HREBINIAK, 2006a), na qual são considerados apenas aspectos que estejam sob o controle gerencial no momento da execução da estratégia. Ou seja, variáveis que não podem ser manipuladas ou alteradas pelo gestor como parte dos esforços para execução da estratégia (tais como estrutura organizacional), ainda que afetem a execução da estratégia, não são consideradas no presente estudo. Entende-se ainda, que quando uma estratégia inclui a alteração de tais fatores, estas são objeto da estratégia traçada e não uma dimensão do construto em estudo.

Este estudo não trata da questão de formulação de planejamento estratégico. Adicionalmente, embora algumas empresas não tenham um plano formulado explicitamente, elas perseguem objetivos organizacionais (nem sempre formalmente explícitos) e desenvolvem um conjunto de ações para atingir tais metas em um contexto de estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Assim, considerou-se ainda que estratégias são implementadas mesmo sem formalização, o que demanda sua execução - o objeto deste estudo.

1.4. Relevância do estudo

Este estudo é de interesse acadêmico, levando-se em conta o fato da pesquisa científica ainda ser restrita, produzida na sua maior parte em linguagem de consultoria e dirigida a gestores, sem apresentar uma conceituação estruturada a respeito da execução da estratégia. A vasta literatura sobre a confecção do plano estratégico contrasta com o conhecimento acadêmico, relativamente parco, sobre execução da estratégia. Apesar disso, esta fase é subsequente ao planejamento e sua importância para a real criação de valor foi ressaltada por múltiplos autores, tais como Alexander (1985), Barney & Hesterly (2011), Delisi (2009), Hrebiniak (2006a, 2006b), Noble (1999), Raffoni (2003) e Sheehan (2006).

Os resultados alcançados também poderão ser úteis para o ambiente empresarial, posto sua utilidade para gestores e executivos envolvidos na formulação e execução de estratégias.

No que tange a contribuição gerencial, considerando a dificuldade enfrentada por muitos gestores em traduzir estratégias em ações efetivas (HREBINIAK, 2006a), este estudo pretende prover uma visão mais ampla e ordenada das dimensões (e suas características) importantes para a execução de estratégias.

2 Revisão da literatura

Nas palavras de Raffoni (2003, p.3) “o mais criativo e visionário planejamento estratégico é inútil se não for traduzido em ação”. O conjunto destas ações constitui a execução (ou implementação) da estratégia, uma etapa do processo de administração que se inicia após a escolha estratégica e culmina com a conquista (ou não) da vantagem competitiva almejada, conforme ilustra a Figura 1.

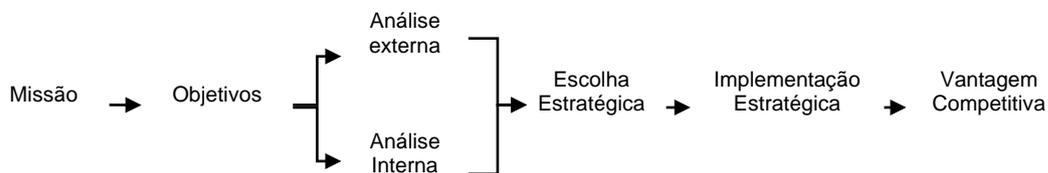


Figura 1: Processo de administração estratégica

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

Hrebiniak (2006b, p. 93) define a execução da estratégia como sendo “um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. ”

Muitos estudos se dedicaram intensamente a explorar o desenvolvimento de estratégias, o que consolidou o conhecimento sobre o planejamento estratégico e tem ajudado as empresas a terem planos bem elaborados. Entretanto, como Hrebiniak (2006a) lembra, ter um plano não é suficiente para garantir sucesso, uma vez que há uma lacuna de conhecimento dos gerentes quanto à sua execução. Embora a responsabilidade pelo insucesso recaia muitas vezes sobre a estratégia em si, Bossidy e Charan (2002) acreditam que na maioria das vezes a falha está na execução.

Alexander (1985) buscou na literatura as maiores dificuldades identificadas na implantação de estratégias e, ao conversar com gestores de 93 empresas, identificou questões relacionadas a competência (capacitação e formação de funcionários), coordenação (previsão de tempo, atividades concorrentes, gestão de processos), controle e realimentação (avaliação contínua do ambiente,

monitoração). Sheehan (2006) discorreu sobre controle, gestão de pessoas e comunicação. Raffoni (2003) focou em meta, controle e realimentação. Noble (1999) estendeu a discussão para cultura, estrutura organizacional e estilo de gestão.

Alguns dos pontos levantados por estes autores remetem às funções administrativas enumeradas pelas múltiplas teorias da administração, tais como as inicialmente descritas por Fayol (cf. WREN; BEDEIAN; BREEZE, 2002): planejamento, organização, coordenação, comando e controle. Entretanto, deve-se considerar que a amplitude das funções administrativas vai além da aplicação específica de alguns aspectos destas funções para fins da execução da estratégia, ou ainda, que tais funções administrativas são instituídas para o funcionamento das empresas, o que antecede a execução da estratégia e muitas vezes não está sob o controle dos gestores no momento em que executam as estratégias. Os pontos de interesse do presente estudo restringem-se a aspectos considerados relevantes para os fins da implantação da estratégia, o que pode se limitar ao uso e à eficácia com que alguns aspectos de funções administrativas são usados na implantação da estratégia.

Mintzberg (1994) discorre sobre o fato dos diferentes componentes de gestão (como comunicar, liderar e controlar) estarem intrinsicamente ligados, interagirem e só serem efetivos quando se assume que são um conjunto que interage, ou seja, os componentes podem ser conceitualmente separados mas na prática são indissociáveis. Adicionalmente, o autor chama a atenção para a importância de quem concebe a estratégia participar da execução, e não só do controle, para que a empresa tenha êxito.

A complexidade do construto execução da estratégia, composto por diversas dimensões a serem melhor identificadas e conceituadas exige, conforme descrito por Morgan, Levitt e Malek (2007), uma abordagem sistêmica, que agregue esforços e recursos, mapeando e priorizando projetos e investimentos.

Esteves (2015) fez uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados eletrônicas de periódicos científicos (por exemplo: Ebsco, ProQuest, Esmeralda, Web of Science e Google Scholar) com as expressões-chave "execução da estratégia" (*strategy execution*) e "implementação da estratégia" (*strategy implementation*). Seu objetivo era identificar determinantes (facilitadores e dificultadores que poderiam influenciar a execução) e possíveis dimensões conceituais para o construto execução da estratégia. Embora a literatura ainda fosse limitada e com caráter exploratório, alguns autores discorriam sobre

obstáculos à execução da estratégia e outros se dedicavam a listar fatores que facilitavam a implantação das estratégias.

Como a literatura levantada não apresentava possíveis dimensões para o construto em estudo, o autor procurou identificar as dimensões a partir dos aspectos determinantes do construto coletados na sua revisão bibliográfica, baseada na abordagem orientada para a ação apresentada por Hrebiniak (2006a). Este é um delimitador importante da pesquisa, uma vez que, ao se considerar que a ação gerencial pressupõe variáveis sob o controle do gestor, exclui-se do modelo a ser proposto qualquer variável que não seja passível de controle gerencial, ainda que afete a execução da estratégia.

Sua busca resultou em 105 aspectos determinantes do construto, que foram agrupados por similaridade e classificados quanto a serem ou não aspectos sob o controle de gestores, até que se chegou a 26 aspectos constituintes, candidatos a serem avaliados como possíveis dimensões (ou subconstrutos) do construto execução da estratégia. Eles foram categorizados conforme a variável administrativa conceitual que representavam, resultando em oito possíveis dimensões do construto foco: estabelecimento de responsabilidades, coordenação das atividades, disseminação da informação, gestão da mudança, gestão de pessoas, atuação dos líderes, controle e realimentação. A Tabela 1 apresenta as dimensões propostas por Esteves (2015).

Tabela 1: Dimensões da “Execução da Estratégia propostas por Esteves (2015)

Estabelecimento de Responsabilidades

A definição de responsabilidades consiste em estabelecer quem deve fazer o quê, quando e por quê (HREBINIAK, 2006a). Ao escrever sobre a necessidade de comunicar claramente as responsabilidades ou as obrigações para decisões relativas à execução, Kazmi (2008) chama a atenção para a importância da definição de responsabilidades sobre as ações, a fim de diminuir a discrepância entre intenção e execução. Segundo Mankins e Stelle (2005) esta tradução da estratégia em ação é difícil e abstrata para muitas empresas.

Atuação dos líderes

A atuação dos líderes envolve a atuação da alta administração na implementação e no fomento à implantação da estratégia com suporte e apoio (OKUMUS, 2003), a atuação das gerências para evitar percepções distintas das preconizadas, o desenvolvimento do compromisso e a facilitação de mudanças de rotinas e de hábitos (FLOYD; LANE, 2000). Envolve também o apoio, reforço, alocação de recursos e o lidar com resistências (O'REILLY et. al. 2010).

Tabela 1: Dimensões da “Execução da Estratégia propostas por Esteves (2015)

Coordenação das atividades

Para Delisi (2010) uma coordenação eficaz consiste na promoção do trabalho em equipe e na integração das atividades com clientes, produtos e mercados. Atkinson (2006) acredita que a coordenação é responsável por direcionar as pessoas no dia-a-dia e para as metas.

Gestão de Pessoas

Okumus (2003) descreve a demanda por recrutamento, treinamento e incentivo, além da aquisição e desenvolvimento de capacidades e conhecimentos - o que requer políticas de gestão de pessoas e práticas que impulsionem a implantação da estratégia. Hrebiniak (2006b) chama a atenção para o desafio necessário de alinhar os objetivos estratégicos aos objetivos dos profissionais.

Disseminação da informação

Heide, Grønhaug e Johannessen (2002), Okumus (2003) e Hrebiniak (2006a) chamam a atenção para comunicar a estratégia e promover a comunicação vertical de cima para baixo e de baixo para cima. Alexander (1985) e Atkinson (2006) citam explicitamente a necessidade de explicar e de garantir a compreensão das responsabilidades, atividades e deveres.

Gestão de Mudança

A empresa deve ser capaz de gerir mudança e de gerar condições satisfatórias para a implantação da estratégia (HREBINIAK, 2006b) o que, segundo Robbins (2005), inclui vencer resistência e gerar diálogo para melhores decisões.

Controle

Segundo Noble (1999), é necessário avaliar o desempenho da empresa, durante e após a execução, por mecanismos de controle, o que, segundo Atkinson (2006), ajuda a manter as ações em congruência com seus objetivos. Para Macintosh e Daft (1987), o controle tem três fases: definição de metas (padrão de desempenho), monitoração de resultados e correções conforme desvios encontrados.

Realimentação

Para Hrebiniak (2006a), informações sobre o desempenho devem ser usadas para ajustar estratégias, objetivos e processos. Deve-se considerar o realinhamento frente ao ambiente externo (SIMONS, 2000), o aprendizado e a adaptação das empresas ao longo do tempo (estratégias emergentes) (BOSSIDY; CHARAN, 2002; HREBINIAK, 2006a). Atkinson (2006) afirma ainda que a realimentação deve ser incorporada aos controles.

Uma discussão com especialistas foi então conduzida com base nas oito dimensões previamente identificadas e em uma lista de indicadores inicialmente elaborada com base na extensa revisão da literatura feita pelo autor. Nesta fase do estudo, chegou-se a uma relação de 132 possíveis indicadores, consolidando-se em 47 indicadores após discussão com cinco especialistas acadêmicos, com conhecimento em estratégia e comportamento organizacional.

Estas possíveis dimensões e indicadores foram exploradas por entrevistas em profundidade com sete gestores de nível estratégico de vários segmentos empresariais no Brasil. A análise e discussão dos resultados das entrevistas dos gestores com o auxílio dos especialistas acadêmicos subsidiaram a construção de um modelo de mensuração inicial para o construto execução da estratégia.

Uma das decisões tomadas a partir das entrevistas de Esteves (2015) foi a eliminação da dimensão atuação dos líderes, por julgar-se ser um antecedente à execução da estratégia e parecer ter forte influência sobre as demais dimensões. A ótica levantada pelo autor foi de perfil de liderança, o que tem forte relação com a seleção de líderes (e costuma preceder a execução da estratégia). Uma análise complementar também demonstrou muita similaridade (baixa capacidade discriminante) dessa dimensão com outras quatro dimensões (estabelecimento de responsabilidades, coordenação das atividades, gestão de mudança e controle), o que colaborou para a sua exclusão do modelo.

A partir dos dados levantados pelo autor pode-se observar forte similaridade entre as dimensões quando medida diretamente (por matriz de similaridade entre dimensões) e quando medida por meio dos indicadores (por matriz de correlação dos indicadores com os construtos). Definiram-se quais indicadores deveriam ser mantidos ou eliminados/revisados.

Nas situações em que os resultados apontavam para a eliminação ou revisão de muitos dos indicadores de uma dada dimensão (ocorreu para Gestão de Mudança e Realimentação), o autor reavaliou a adequação dos indicadores propostos junto aos especialistas acadêmicos. Todos os indicadores apresentados para os gestores e os definidos posteriormente são apresentados na Tabela 2.

Esteves (2015) cita a necessidade de refinamento do modelo, assim como a demanda posterior por realizar a validação de conteúdo e a validação empírica do modelo. O autor cita ainda a possibilidade das dimensões não serem de fato tão independentes entre si e por isso ele ter obtido falta de consenso quanto à alocação de alguns indicadores em suas respectivas dimensões.

Tabela 2: Itens desenvolvidos por Esteves (2015)

Estabelecimento de responsabilidades	
S1	Conhecimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), sobre as suas atribuições.
S1	Clareza no estabelecimento de objetivos individuais.
S1	Entendimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), de como sua atuação contribui para o atingimento das metas da empresa.
S1	Clareza na definição do escopo de atuação de cada área organizacional.
N1	Clareza na definição formal de cargos e suas atribuições
N1	Conhecimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), sobre as atribuições dos demais componentes da equipe.
N1	Estabelecimento de cronogramas a serem seguidos por cada área.
Coordenação das atividades	
S1	Integração das atividades entre as áreas organizacionais
S1	Espírito de equipe entre as várias áreas da empresa na execução dos projetos.
S1	Articulação das ações de cada área com as das demais áreas
N1	Compartilhamento, por parte dos gerentes, sobre as informações necessárias para o atingimento dos objetivos de curto prazo.
N1	Ausência de conflito entre as ações de cada área da empresa e as ações das demais áreas.
N1	Desdobramento do plano estratégico em ações específicas
Disseminação da Informação	
S1	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, e-mails, newsletters etc.) para comunicação de cima para baixo.
S1	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, e-mails etc.) para comunicação de baixo para cima.
S1	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, e-mails etc.) para comunicação entre as áreas.
S1	Uso de comunicação informal de cima para baixo.
N1	Facilidade de entendimento da linguagem dos mecanismos formais de comunicação.
N1	Uso de comunicação informal entre áreas.
N1	Uso de comunicação informal de baixo para cima.
Gestão de Mudança	
S2	Os gerentes são capazes de gerenciar as mudanças necessárias para a execução da estratégia
S2	Os gerentes de nível intermediário são capazes de interpretar as intenções dos executivos de nível estratégico e transformá-las em ações concretas
S2	Mudanças nas políticas de gestão de pessoas acontecem sempre que o desenvolvimento de novas capacidades é exigido para a execução da estratégia
S2	Os gestores agem de forma efetiva para gerenciar a resistência interna à mudança.
N1	Realização de mudanças, sempre que necessário, nas políticas de gestão de pessoas de forma a desenvolver novas capacidades necessárias à execução da estratégia.
N1	Estímulo, por parte dos gerentes, à troca de novas ideias, ainda que sejam conflitantes com as práticas atuais.
N1	Atenção, por parte dos gerentes, às implicações de mudanças no ambiente externo sobre a adequação do plano estratégico.
N1	Abertura à discussão, por parte dos gerentes, sobre novas formas de como atingir os objetivos estratégicos.
N1	Realização frequente de reuniões para sensibilização da equipe sobre mudanças externas.
N1	Atuação efetiva para contornar resistências às ações de implementação da estratégia.
N2	Os gestores agem de forma efetiva para contornar resistências às ações de execução da estratégia.

Tabela 2: Itens desenvolvidos por Esteves (2015) (Continuação)

Gestão de Mudança	
N2	Os gestores estimulam a troca de novas ideias, ainda que sejam conflitantes com as práticas atuais.
N2	Sempre que preciso, são realizadas mudanças nas políticas de gestão de pessoas de forma a facilitar o desenvolvimento de novas capacidades necessárias à implementação da estratégia.
N2	Os gerentes de topo estão atentos às reações e comportamentos dos funcionários relativos à execução das ações do plano estratégico.
N2	Os gerentes (nível tático) estão abertos à discussão sobre novas formas de como atingir os objetivos estratégicos.
N2	A organização é capaz de se adaptar em resposta aos acontecimentos do ambiente externo.
Gestão de Pessoas	
S1	Adaptação da política de gestão de pessoas de acordo com a estratégia a ser implementada.
S1	Treinamento dos funcionários em novas competências necessárias para a execução do plano estratégico.
S1	Integração entre RH e demais áreas de forma a facilitar contratação e treinamento de novos funcionários.
N1	Recompensas aos funcionários conforme atingimento dos objetivos corporativos.
N1	Contratação de novos funcionários de acordo com habilidades necessárias para a execução do plano estratégico.
N1	Realocação de funcionários de acordo com as necessidades de execução do plano.
N1	Composição das equipes de acordo com as habilidades necessárias para a execução do plano estratégico.
Atuação dos líderes	
N1	Os gerentes (de nível tático) diretamente responsáveis pela execução da estratégia participam da formulação do plano estratégico.
N1	Os executivos de topo também se sentem responsáveis pela execução da estratégia.
N1	Participação dos líderes, de diferentes níveis, no processo de comunicação das estratégias aos liderados.
N1	Envolvimento dos líderes, de diferentes níveis, no acompanhamento da execução das estratégias.
N1	A gerência média da empresa se compromete com a execução da estratégia.
N1	Os líderes de equipes da empresa se comprometem com a execução da estratégia.
Controle	
S1	Estabelecimento de mecanismos de monitoramento das metas da execução da estratégia.
S1	Realização de avaliações de desempenho para acompanhar o alcance de metas organizacionais.
S1	Identificação de possíveis discrepâncias entre as metas planejadas e as atingidas.
S1	Esforço para identificação das causas das discrepâncias observadas.
N1	Definição dos indicadores de resultados (parciais e finais) da execução da estratégia.
Realimentação	
S1	Ajuste do plano estratégico de acordo com informações recebidas ao longo de sua execução.
S2	Discrepâncias entre o que foi planejado e o resultado final são corrigidas pelos gestores de topo.
S2	Informações sobre o desempenho organizacional costumam ser utilizadas pelos gestores de forma a ajustar a estratégia a ser executada.

Tabela 2: Itens desenvolvidos por Esteves (2015) (Continuação)

Realimentação	
S2	Quando os resultados da execução são diferentes do que foi planejado, os gestores de topo desenvolvem novas estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.
S2	Metas não atingidas têm suas iniciativas revistas pela alta administração com o objetivo de direcionar os esforços de execução ao alcance dos resultados.
S2	Envolvimento da equipe na identificação de alternativas de correção/revisão de metas.
N1	Estabelecimento de ações para contornar discrepâncias observadas.
N1	Avaliação sobre a necessidade de ajuste do valor das metas que não tenham sido atingidas.
N2	Informações geradas pelos sistemas de monitoramento são utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de novas estratégias.
N2	Os responsáveis pela implementação da estratégia procuram dar respostas rápidas às contingências ambientais.
N2	Estabelecimento de alternativas de ação para contornar discrepâncias observadas nos resultados de execução.
N2	Implementação de ações corretivas para as discrepâncias observadas.
N2	Envolvimento da equipe na implementação de ações corretivas.

S1 Itens inicialmente propostos e mantidos após análise dos resultados das entrevistas com gestores

S2 Itens inicialmente propostos após análise de resultados das entrevistas com gestores e mantidos após discussão com especialistas acadêmicos

N1 Itens inicialmente propostos mas excluídos a partir da análise de resultados das entrevistas com gestores

N2 Itens inicialmente propostos após análise de resultados das entrevistas com gestores mas excluídos após discussão com especialistas acadêmicos

3 Método

Este capítulo discorre sobre as decisões acerca da forma como o estudo foi realizado e está dividido em cinco seções que informam sobre o tipo de estudo realizado, o procedimento de coleta de dados e o processo de amostragem e critério de seleção dos respondentes que compõem a amostra. Na sequência, informa-se sobre os processos adotados para a análise dos dados e as limitações do estudo.

3.1. Delineamento da Pesquisa

A “execução da estratégia” ainda é um tema em evolução, com necessidade de melhor conceituação e maior exploração acadêmica. Quando um fenômeno ainda não é bem entendido ou carece de mais pesquisa acadêmica sobre o seu conceito, a abordagem qualitativa se mostra mais apropriada (CRESWELL, 2010). Neste sentido, a pesquisa exploratória se adequa pela finalidade de desenvolver conceitos com maior consistência, por meio de levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas semi-estruturadas e estudos de caso (GIL, 2002).

Na primeira fase do estudo adotou-se uma pesquisa qualitativa exploratória para definição do modelo teórico (definir dimensões conceituais e suas características discriminantes), por meio de revisão da literatura e reflexão da mestranda e do seu orientador.

A segunda fase constituiu-se de entrevistas em profundidade com especialistas e conseqüente reflexão mediante os achados a fim de validar o conteúdo desenvolvido. A construção do modelo teórico com a participação de pesquisadores especialistas em áreas relacionadas ao tema de estudo permite refinar o modelo e salvaguardar a seleção apropriada às características que melhor representam as dimensões. Esta fase é finalizada com um pré-teste do modelo gerado (na forma de questionário), a fim de prover os ajustes necessários para seguir para a última fase.

Na terceira fase realizou-se pesquisa quantitativa para validação empírica do modelo teórico aplicando o questionário gerado na etapa anterior. Métodos

quantitativos baseados em análises multivariadas são usualmente aplicados para compreender relações entre construtos, conforme descreve Hair et. al. (2014). Segundo o autor, a técnica estatística a ser adotada varia conforme o objetivo de desenvolver teorias em estudos exploratórios (por exemplo, *partial least squares structural equation modeling*, PLS-SEM) ou com o objetivo de confirmar ou rejeitar teorias existentes (por exemplo, *covariance-based structural equation modeling*, CB-SEM). No caso do presente estudo, tratava-se de desenvolver teoria, que adicionalmente exibia construtos com relações formativas em sua estrutura e dados com comportamento não normal (conforme será apresentado adiante), características essas que conduziram para o uso de PLS-SEM.

As etapas da pesquisa são apresentadas na Figura 2.

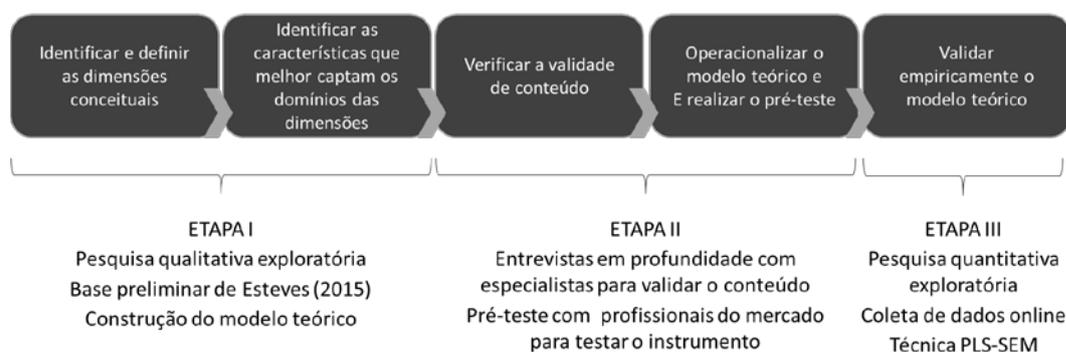


Figura 2: Etapas da pesquisa

3.2.Procedimentos de Coleta de Dados

O procedimento de desenvolvimento do modelo teórico (definição das dimensões e das suas características), a validação de conteúdo, operacionalização do modelo e o pré-teste, que antecedem a coleta de dados, são apresentados no Capítulo 4.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa *online*, o que permitiu um maior volume de dados em um tempo curto. O quadro amostral (ver seção 3.3) era composto de possíveis respondentes distribuídos por todo o Brasil, conectados à internet, o que tornava a pesquisa online uma boa opção.

O instrumento final foi elaborado com base nas orientações de Dillman, Smyth e Christian (2014) no que tange à apresentação visual das perguntas e das telas de pesquisa auto-administrada pela internet. Em especial foram tomados os seguintes cuidados:

- Boas vindas: ter uma tela de boas vindas acolhedora e que incentive a participação, a começar com perguntas que desenvolvam o compromisso do leitor e que determinem sua elegibilidade como entrevistado;
- Geral: adotar um formato visual organizado que facilite a navegação e legibilidade das perguntas e opções de resposta e padronizar a escala de resposta;
- Quanto à ordem das perguntas e seu agrupamento em blocos: considerando que a ordem desempenha um papel importante na criação de um contexto maior, privilegiando a compreensão do leitor e criando uma fluência que o estimule a responder, é recomendado agrupar as questões por semelhança e seguir a sequência lógica de uma conversa, observando apenas a necessidade de arranjos que evitem o viés de método comum (CMV);
- Organização das telas: respeitar a ordem lógica esperada, procurando-se iniciar com perguntas relevantes e interessantes para o leitor, privilegiando as mais fáceis de ler, entender e responder. Deixar para o final as menos interessantes e mais embaraçosas, a fim de reduzir a taxa de abandono do questionário ou a falta de atenção ao responder. Neste ponto, deve-se aproveitar a percepção obtida no pré-teste.

Também foram seguidas as recomendações de Chang, Van Witteloostuijn e Eden (2010), quanto ao desenvolvimento e administração do modelo operacional, para minimizar o efeito da variância do método comum (CMV), ou seja, minimizar a correlação aparente entre variáveis devido aos dados terem sido obtidos a partir de um único respondente por organização e pelo mesmo método de coleta. São elas: (1) garantir o anonimato e confidencialidade do estudo, (2) evitar descrições que conduzem à ideia de que existiam respostas certas ou erradas, (3) solicitar responder com honestidade e com a percepção que inicialmente vem à cabeça e (4) adotar itens independentes entre si, com atenção para o fato de que ainda que pertençam a uma mesma dimensão abordam aspectos distintos desta dimensão (o pré-teste foi conduzido para evitar sobreposições entre itens, ambiguidade, afirmações vagas ou termos desconhecidos). Tais recomendações têm como objetivo minimizar o fenômeno de desejabilidade social (tendência em dar respostas que sugiram uma boa imagem) e de aquiescência (tendência em concordar), e evitar que o entrevistado busque responder de forma mais branda ou consciente (muito elaborada) do que seria a resposta que melhor representaria a sua percepção da realidade. A opção de adotar escalas diferentes para itens relativos às

dimensões de ação e as de resultado (ver seção 4.2), o que incluiu diferenças nos formatos e nas âncoras de escala de resposta, e a organização das telas com agrupamentos de algumas dimensões e com variação da ordem de apresentação das dimensões (as dimensões de ação não foram apresentadas na mesma ordem das dimensões de resultado) também contribuem para a minimização da CMV por reduzir a capacidade do entrevistado de combinar cognitivamente estas variáveis (PODSAKOFF et al., 2003; MURRAY et al, 2005).

O questionário *online* continha 20 telas, conforme apresentadas no Apêndice C, divididas em sete blocos. São elas:

- (1) Boas vindas – tela inicial que explicava o propósito e a aplicação da pesquisa, convidava à participação, apresentava uma estimativa de tempo a ser dedicado às respostas, orientações gerais sobre a conduta ao responder, garantia de sigilo dos dados e apresentava a instituição e os responsáveis pelo estudo.
- (2) Parte I – duas perguntas iniciais que auxiliaram na introdução do leitor ao tema. Seu propósito era (1) abordar o tema de forma prática, garantindo o entendimento do que trata a “execução da estratégia”, (2) estimular o interesse do leitor pela identificação da sua vivência frente à execução da estratégia e (3) determinar a elegibilidade do entrevistado. Um filtro permitia pular para a última parte do questionário se o leitor informasse não ter tido nenhuma vivência em execução da estratégia na empresa onde atuava ou não ter participado de nenhuma implantação de estratégia (seja como elaborador, coordenador ou executor).
- (3) Parte II – cinco telas, cada uma com uma matriz composta por 4 a 7 itens, organizados por semelhança (contexto) e em uma sequência lógica de conversa, abordando as “ações” da empresa relacionadas à execução da estratégia. Era pedido ao leitor que informasse a ênfase que a empresa aplicava a cada iniciativa descrita, em uma escala de cinco pontos.
- (4) Parte III – cinco telas, cada uma com uma matriz composta por 3 a 5 itens, organizados por semelhança (contexto) e em uma sequência lógica de conversa, abordando os “resultados” das ações adotadas pela empresa. Era pedido ao leitor que informasse o quão insatisfatória ou satisfatória era cada situação descrita na sua empresa, em uma escala de cinco pontos.
- (5) Parte IV – dados demográficos foram solicitados, tais como natureza da empresa, porte da empresa (receita operacional bruta), função e área de atuação do respondente.

- (6) Parte V – uma matriz composta por seis itens referentes a uma escala de desejabilidade social (STEENKAMP; DE JONG; BAUMGARTNER, 2010) como variável controle (a ser utilizada para verificar o grau de CMV), espaço para comentários (pergunta aberta) e campo para o respondente se identificar para receber os resultados do estudo.
- (7) Finalização – tela de fechamento informando que a resposta foi enviada com sucesso, um *link* para que o respondente convidasse conhecidos de outras empresas da mesma indústria a participar da pesquisa, apresentação dos contatos dos responsáveis pela pesquisa e agradecimento pela participação.

Foi solicitado ao respondente que preenchesse o questionário com base no estado atual da empresa, desconsiderando estratégias e ações ainda em fase de implantação.

O questionário permaneceu disponível para resposta por 30 dias entre novembro e dezembro de 2015, em ferramenta online desenvolvida pela própria empresa prestadora de serviços na qual atua a mestranda, autora deste estudo. Neste período, convites e lembretes foram enviados por email para todos os contatos. Qualquer profissional da empresa que recebeu o convite podia responder e visualizar a resposta, mas só era possível enviar uma resposta por empresa (a última postada), prática usual do prestador de serviço e com a qual os respondentes já estavam habituados.

Por considerar que o questionário era logo e disponibilizado *online*, conseqüentemente susceptível a falha de preenchimento, em especial falta de respostas, optou-se por obrigar o respondente a responder todas as questões. Assim, o sistema detectava se havia alguma questão sem resposta sempre que o respondente tentava passar de uma tela para outra, emitia um aviso de que faltavam respostas e só permitia continuar o questionário se o respondente completasse as respostas. Tal decisão visava menos perda de resposta por falta de dados, mas incorria num maior risco de linearização dos dados (*straight lining*), a ser analisada posteriormente.

3.3. Descrição da amostra

Partiu-se de um quadro amostral constituído de empresas da indústria de laboratórios clínicos, selecionadas a partir do banco de dados de clientes ativos da empresa prestadora de serviços onde atua a mestranda autora deste estudo.

O processo de amostragem almejou todos os laboratórios clínicos e de hemoterapia usuários de serviços da empresa prestadora de serviços situados no Brasil, considerando estes atuantes num mesmo mercado e com a mesma natureza de negócios: análise de material humano para fins de apoio ao diagnóstico.

Foram convidados a participar do estudo profissionais atuantes nas empresas que constituíam a amostra definida. Não se adotou qualquer restrição aos profissionais convidados a participar do estudo, uma vez que o convite era remetido àqueles que mantinham relação ativa com a empresa prestadora de serviços na qual atua a mestrandia autora deste estudo, e sendo sabido que a grande maioria dos profissionais em questão atuava em nível gerencial ou fazia parte da alta administração dos laboratórios convidados, apresentando portanto, o perfil de conhecimento e de prática exigido para este estudo.

Ainda assim, na pesquisa foi solicitado o nível hierárquico do respondente e a sua área de atuação, bem como foi questionado o nível de conhecimento e envolvimento com a formulação ou execução da estratégia na empresa em que atuava. A ferramenta *online* filtrava (finalizava a pesquisa) quando nas perguntas introdutórias (Parte I da pesquisa) o respondente informava não ter vivenciado nem participado de nenhuma implantação de estratégia.

O questionário foi disponibilizado para 2.586 empresas em ferramenta online, entre novembro e dezembro de 2015, a partir de convites enviados por email para 6.045 profissionais atuantes nestas empresas. Destes, obteve-se resposta de 465 empresas (18%).

Dentre os que responderam, 118 informaram não ter qualquer vivência com a execução da estratégia. Outros 71 foram eliminados por responderem 80% ou mais perguntas com o mesmo padrão de resposta, sugerindo linearização (*straight lining*) por descuido ou fadiga, restando 276 questionários válidos, ou seja, uma taxa efetiva de resposta de 10,7%, conforme perfil demográfico apresentado na Tabela 3.

Para a validação do modelo teórico, o questionário deveria ser aplicado a uma amostragem representativa da população de interesse. O aumento do tamanho da amostra auxilia na obtenção de estimativas estáveis dos erros padrão e no aumento da significância estatística, com atenção à proporção da quantidade de itens que compõe o modelo (HINKIN, 1998). Hinkin (1998) sugere, em uma abordagem mais conservadora, ter pelo menos 200 entrevistados para a análise fatorial.

Tabela 3: Características demográficas dos respondentes

Natureza da empresa		
71,4%	197	Privada
17,4%	48	Pública
5,8%	16	Economia mista
4,3%	12	Beneficente
1,1%	3	Não informado
Porte da empresa (por receita operacional bruta)		
37,3%	103	Microempresa
23,6%	65	Pequena empresa
14,1%	39	Média empresa
6,9%	19	Média-grande empresa
9,1%	25	Grande empresa
9,0%	25	Não informado
Função (hierarquia de comando do respondente)		
20,3%	56	Funcionário
52,5%	145	Gerência
24,3%	67	Alta administração
2,9%	8	Não informado

Hair et. al. (2014) cita três possíveis regras para definir o tamanho mínimo da amostra: (1) maior que dez vezes o maior número de itens formativos ligados a um mesmo construto; (2) maior que dez vezes a maior quantidade de relações estruturais (ligações entre construtos) dirigidas para um construto em particular; e (3) um critério publicado por Cohen (1992) que relaciona o poder estatístico, a maior quantidade de relações estruturais dirigidas a um construto e o nível de significância da estimativa de R^2 . Por exemplo, seguindo a tabela de Cohen na opção mais conservadora, para um número máximo de cinco relações estruturais dirigidas a um único construto, são necessárias 205 respostas para alcançar um poder estatístico de 80% para se detectar valores mínimos de R^2 de 0,10 com 1% de probabilidade de erro.

Considerando que o modelo proposto (ver Figura 3) apresentava um número máximo de 7 indicadores ligado a um construto e 5 relações estruturais dirigidas a um mesmo construto, este volume de resposta atendeu ao mínimo de 200 respondentes descritos por Hinkin (1998), de 70 (dez vezes o número de indicadores formativos ligados a um mesmo construto) e de 50 (dez vezes o número de relações estruturas dirigidas a um mesmo construto) descritas por Hair et. al. (2014). Atende também, as 205 respostas descritas por Cohen (1992) para alcançar um poder estatístico de 80% e detectar valores mínimos de R^2 de 0,10 com 1% de probabilidade de erro.

3.4. Procedimento de análise dos dados

Os dados coletados foram modelados por equações estruturais, e os parâmetros foram estimados pela técnica PLS-SEM mediante uso dos softwares SPSS® Statistics versão 20 (análise de normalidade e regressão linear simples para estudo de colinearidade) e Smart PLS® versão 2.0.M3 (demais análises).

Fez-se a análise de normalidade, assimetria e curtose, o estudo da variância de método comum e procedeu-se às análises no Smart PLS 2.0.M3 e SPSS Statistics 20 para a validação do modelo teórico.

3.4.1. Validação empírica do modelo teórico

Equações estruturais (SEM) são amplamente usadas como técnica de modelagem estatística para estimar as relações entre construtos e destes com seus indicadores. As duas principais são: (1) o CB-SEM (*covariance-based structural equation modeling*), que é a modelagem mais usada e primariamente adotada para confirmar ou rejeitar teorias, e (2) o PLS-SEM (*partial least squares structural equation modeling*), uma alternativa ao CB-SEM, que é usado principalmente para desenvolver teorias em estudos exploratórios (HAIR et. al, 2014).

Enquanto o CB-SEM é baseado na máxima verossimilhança e estima os parâmetros de forma a minimizar as diferenças entre as covariâncias observadas na amostra e aquelas previstas de acordo com os parâmetros estimados do modelo, o PLS-SEM é um método de regressão baseado nos mínimos quadrados, que estima as relações do modelo com o objetivo de minimizar os erros dos construtos endógenos, ou seja, estima coeficientes que maximizam a variância explicada (R^2) dos construtos endógenos (HAIR et. al, 2014). O método foca nas hipóteses de relações especificadas pelo modelo teórico para maximizar a variância explicada das variáveis dependentes, ou seja, o PLS-SEM tem compromisso maior com a previsão frente à explicação (HAIR et. al, 2014).

Dentre as principais características do PLS-SEM destacadas por Hair et. al. (2014) estão: capacidade de atingir um alto poder estatístico com amostras pequenas, com aumento de consistência em amostras maiores; método não paramétrico, sem suposição quanto ao tipo de distribuição; altamente robusto, desde que exista um nível baixo de valores ausentes; incorpora facilmente modelos de mensuração reflexivos e formativos; comporta construtos complexos, com muitas relações no modelo estrutural e múltiplos itens; converge

com poucas interações para uma melhor solução; e estima por combinações lineares de seus itens com a finalidade de previsão. O autor lista como restrições: alguma limitação diante de dados categóricos para a medição de variáveis latentes endógenas; não possibilidade de trabalhar com *loops* causais ou relações circulares, apenas com modelos recursivos; ausência de medida de ajuste do modelo; possível presença de viés do modelo capaz de subestimar algumas medidas (relações do modelo estrutural) e superestimar outras (relações do modelo de mensuração), embora estudos apontem para não relevância deste problema na maioria das aplicações; e impacto de alta colinearidade entre itens formativos de um mesmo construto, uma vez que pode tornar instáveis ou não significativas as relações destes com o construto.

Pelo exposto, Hair et. al. (2014) recomendam o uso do PLS-SEM quando o objetivo do estudo é prever construtos (desenvolver teorias), na presença de construtos medidos formativamente (sem a necessidade de modificações na especificação do construto que ocorre no CB-SEM), quando os modelos estruturais são complexos (muitos construtos e muitos indicadores), quando a amostra é pequena ou os dados não possuem distribuição normal e quando o objetivo é usar as pontuações (*score*) das variáveis latentes em análises subsequentes.

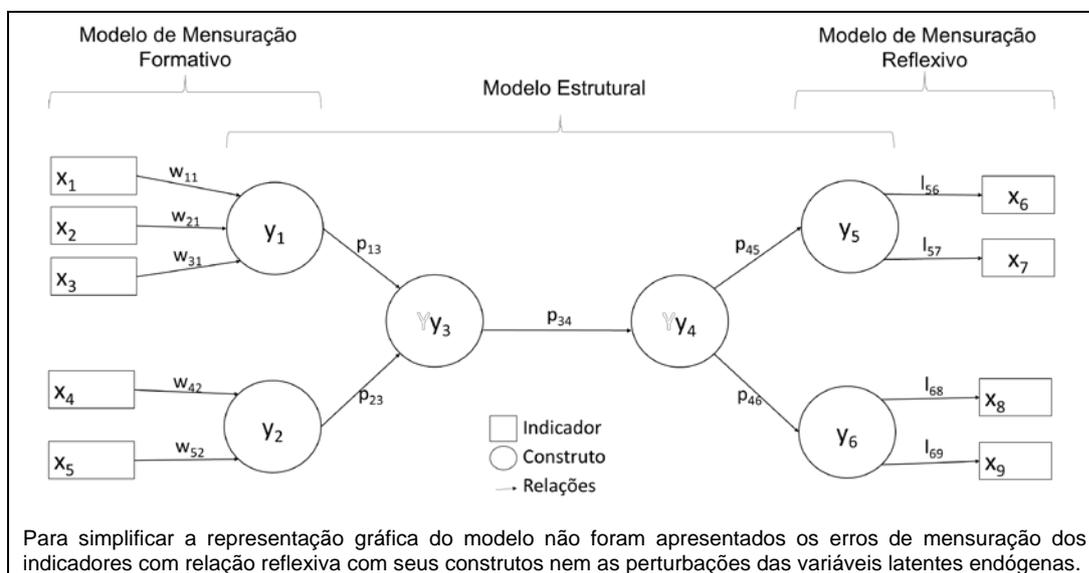


Figura 3: Diagrama de representação dos modelos de mensuração e estrutural

O modelo teórico elaborado deve ser representado por um diagrama que conecta os construtos/dimensões (variáveis latentes) e seus itens (indicadores). Esse modelo se divide em modelo de mensuração (quando estabelece a relação

dos indicadores com os construtos) e modelo estrutural (quando estabelece a relação entre construtos). O modelo de mensuração pode ser reflexivo (aquele em que os indicadores são consequência do construto) ou formativo (aquele em que os indicadores “causam” o construto). A Figura 3 apresenta uma representação genérica dos modelos de mensuração e estrutural.

O algoritmo do PLS-SEM calcula as pontuações dos construtos (y) e os utiliza para estimar cada parte do modelo de regressão, ou seja, as cargas (l , para indicadores reflexivos) e os pesos (w , para indicadores formativos) e os coeficientes (p , para as relações entre construtos) (HAIR et. al., 2014). Para indicadores formativos, os pesos “ w ” são estimados por regressão múltipla, onde “ y ” é uma variável latente dependente e os indicadores “ x ” as variáveis independentes. Enquanto para os reflexivos, as cargas “ l ” são estimadas por meio de regressões individuais do indicador com o seu construto. Junto a estas estimativas são obtidos os valores de R^2 das variáveis latentes endógenas (HAIR et. al., 2014).

Indicadores relacionados formativamente com seus construtos não são intercambiáveis, ou seja, cada indicador capta um aspecto específico do domínio do construto e sua omissão pode alterar a natureza do construto. Enquanto para indicadores relacionados reflexivamente com seu construto espera-se uma alta correlação e que sejam intercambiáveis, ou seja, se um indicador for retirado não se altera o sentido do construto.

3.4.2. Procedimento para análise da normalidade dos dados

Embora o PLS-SEM não exija distribuição normal dos dados, é necessário avaliar o quanto estes se distanciam da normalidade – assimetria e curtose. Desta forma pode-se prever possível diminuição da probabilidade de relações serem avaliadas como significativas a partir de análises obtidas por *bootstrapping*. Segundo Hair et. al. (2014), dados com assimetria e curtose dentro dos limites de [-1;+1] são aceitáveis.

Para a análise da normalidade procedeu-se ao teste do Kolmogorov-Simrnov (valor $p > 0,05$, não rejeita a hipótese de normalidade) e testes de assimetria e curtose.

3.4.3. Procedimentos para a verificação da variância de método comum (CMV)

O questionário adotado neste estudo era composto por itens relacionados a dimensões do construto execução da estratégia que representavam as “ações” que poderiam ser adotadas (causas) e também itens relacionados às mesmas dimensões que abordavam os “resultados” que poderiam ser obtidos (consequências), com o propósito de avaliar causa e consequência relativa a cada dimensão (veja Capítulo 4 para mais detalhes). O instrumento foi também organizado por temas para que o respondente tivesse em cada tela, de 3 a 7 itens correspondentes a um mesmo assunto (contexto).

Embora tais decisões tenham privilegiado a obtenção de um maior volume de respostas válidas e também a facilidade de entendimento do conteúdo pelo leitor (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014), incorreu-se no risco de variância de método comum (*common method bias* - CMV), uma vez que todos os dados foram obtidos em um mesmo momento, de um único respondente por empresa e pelo mesmo método de coleta.

Para evitar a CMV, é recomendável que o questionário seja administrado a mais de um indivíduo por empresa (por exemplo, mediante a aplicação parcial do questionário a diferentes indivíduos da organização) (HINKIN, 1998). A CMV pode inflar a consistência interna, criando uma aparente correlação entre as variáveis por conta de ter sido obtida por uma única fonte, que não existiria ou seria mais fraca se fosse obtida de outra forma (CHANG; VAN WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2010), especialmente em questionários auto-administrados (como os respondidos via internet) (PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Na impossibilidade de ter múltiplas fontes de resposta, algumas medidas podem ser adotadas na concepção e na administração do modelo teórico para minimizar o efeito do CMV. Tais medidas foram descritas na seção 3.2.

Entretanto, na possibilidade de ocorrência da CMV, uma forma de controlá-la é adotar um conjunto de variáveis controle não susceptíveis a fazerem parte do mapa cognitivo do respondente, ou seja, que não tenham qualquer relação real com os itens da pesquisa (WILLIAMS; HARTMAN; CAVAZOTTE, 2010). Para este fim, o questionário continha seis itens sem qualquer relação com os construtos focais (ver Parte V do questionário no Apêndice C), os quais permitiram estimar a presença de viés de “desejabilidade social”, conforme sugerido por Steenkamp, de Jong e Baumgartner (2010).

A fim de verificar o impacto do CMV, foram realizadas quatro análises:

- (1) Em primeiro lugar, realizou-se o teste de fator único de Harman (análise fatorial exploratória), com todos os itens relacionados ao construto focal e também os da escala de “desejabilidade social”. Esperava-se que o primeiro fator extraído explicasse menos do que 50% da variância dos dados a fim de que a CMV não fosse considerada a principal razão para a correlação entre as variáveis.
- (2) Em seguida, verificou-se se o status de significância estatística (i.e., significativa em nível de 5% (ou menos) vs. não significativa, analisando a estatística “t” obtida a partir do procedimento *bootstrapping*) das relações entre pares de construtos se mantinha na presença ou na ausência das variáveis de controle. O esperado para a ausência de CMV é que não se alterariam os sinais nem o status de significância das relações entre os construtos.
- (3) Os coeficientes “p” (os “pesos” de regressão) foram analisados a fim de se avaliar a relevância da variável controle, em termos absolutos, frente à relevância das demais relações. A ausência de CMV se traduz em coeficientes muito baixos e sempre menores para a relação da variável controle com os construtos do modelo, quando comparados aos coeficientes das relações entre os próprios construtos do modelo.
- (4) A análise do *cross-loading* normalizado permite comparar a carga (l) dos indicadores nos seus construtos (e demais construtos do modelo) em comparação à carga no construto referente à variável controle. Também permite comparar o comportamento das cargas de cada indicador da variável controle nos construtos do modelo. Para se descartar a influência de CMV, devem ser observadas cargas padronizadas baixas (menores que 0,5) dos indicadores da variável controle sobre os construtos do modelo e sempre menores que as cargas padronizadas dos indicadores em relação aos seus respectivos construtos.

3.4.4. Análise do modelo de mensuração e estrutural

Para avaliar a validade de um construto medido reflexivamente, Churchill (1979) e Hinkin (1998) sugerem avaliar a consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Hair et. al. (2014) discorre sobre estas três avaliações e adiciona outras, dividindo a análise em três partes mediante a adoção do PLS-SEM:

- (A) Primeiro avalia-se o modelo de mensuração reflexivo por critérios de consistência interna, validade convergente e validade discriminante;
- (B) Na sequência, o modelo de mensuração formativo deve ser avaliado quanto à validade convergente, colinearidade entre indicadores e quanto à significância e relevância da contribuição de cada indicador para o seu construto;
- (C) Por fim, o modelo estrutural (relação entre as dimensões/variáveis latentes) é avaliado quanto à colinearidade, significância e relevância das relações entre construtos, nível da variância explicada (R^2) das variáveis dependentes e tamanho do seu efeito (f^2), relevância preditiva (Q^2) e tamanho do seu efeito (q^2).

Modelo de mensuração reflexivo

O modelo de mensuração reflexivo deve primeiro ser avaliado quanto à consistência interna, ou seja, se há consistência dos indicadores com o construto, sendo este um pré-requisito para avaliação de validade convergente e discriminante. Os resultados apontam para uma consistência interna satisfatória, quando cargas se situam entre 0,70 e 0,90 (para variáveis padronizadas, ou seja, representadas por seus *z-scores*). Cargas menores que 0,6 indicam falta de consistência interna e superiores a 0,95 indicam possível redundância de indicadores ou alta interferência.

A validade convergente do modelo de mensuração reflexivo considera que (1) a variância média explicada (AVE) do construto seja maior que a média do erro de medição (ou seja, $AVE > 0,50$) e (2) que os indicadores de um dado construto devem convergir ou partilhar uma alta proporção de variância (carga $I > 0,707$, ou seja, $0,707^2 = 50\%$ ou mais da variância do indicador é explicada pela variável latente e a proporção da variância explicada é maior que o erro de medição) por representarem um mesmo construto (ainda que por características diferentes deste construto). Assim, indicadores com cargas altas (carga $I > 0,707$) retratam boa validade convergente. Cargas intermediárias (entre 0,400 e 0,707) devem ser avaliadas quanto ao efeito na validade convergente, ou seja, se a retirada do respectivo indicador levar o AVE a superar o valor de 0,50, a remoção pode ser interessante. Ainda assim, indicadores com cargas intermediárias podem ser mantidos dada a sua importância para a validação de conteúdo. Indicadores com cargas baixas (carga $I < 0,400$) devem ser excluídos.

A validade discriminante visa garantir empiricamente que um construto seja verdadeiramente distinto do outro. Em outras palavras, que o construto é

único e capta características que não são representativas de outros. Para isso são propostas duas medidas complementares: (1) a carga “I” do indicador no seu construto deve ser maior que a carga dele em outros construtos; (2) o critério de Fornell-Larcker determina que, se a raiz do AVE de cada construto for maior que as correlações deste com os demais, cada construto compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outro construto. A obtenção do resultado esperado para estes dois testes indica capacidade discriminante adequada.

Resultados fora do esperado nos testes anteriores podem indicar a necessidade de remoção de algum indicador. Contudo, a remoção de um indicador só se justifica se aumentar a validade convergente ou a validade discriminante, e não afetar negativamente a validade de conteúdo.

Modelo de mensuração formativo

As análises comumente propostas para avaliar construtos reflexivos não se aplicam para construtos formativos, especialmente para o PLS-SEM, que assume que indicadores formativos capturam por completo o domínio do construto, não apresentam, por definição, alta correlação e são considerados livres de erros de medição. Isto torna conceitos e estimativas adotadas para o modelo reflexivo impróprias (para consistência interna) ou irrelevantes (para validade convergente e discriminante) para julgar construtos medidos formativamente.

A primeira análise a ser feita é da validade convergente, o que neste caso avalia se todo o domínio do construto e suas características foram cobertas pelos indicadores selecionados. Isto é feito a partir da comparação do construto formativo em análise com outro construto reflexivo (criado para fins dessa análise) ligado a um único indicador global do construto analisado. Neste caso, se o R^2 obtido for superior a 0,64, os indicadores do construto formativo contribuem suficientemente para cobrir o domínio. Entretanto esta comparação só é viável se existir indicador global para cada construto no modelo.

A análise da colinearidade avalia a possibilidade de redundância entre os indicadores de um dado construto. Como tais indicadores são causais e descrevem características distintas do construto, espera-se baixa colinearidade entre eles. A análise se dá pela proporção em que a variância de cada indicador é explicada por outros indicadores do construto. Obtém-se o R^2 a partir da regressão linear de cada indicador frente aos demais indicadores do mesmo construto e espera-se valores em que ao menos 20% da variância de cada

indicador não seja explicada pelos demais ($[1-R^2] > 0,20$). Tolerâncias menores ou iguais a 0,20 indicam a necessidade de avaliar a retirada do indicador, ou seja, se os demais indicadores são capazes de capturar todas as características relevantes do construto, incluindo a representada pelo indicador retirado.

A presença de alta colinearidade tem impacto sobre a análise de significância apresentada a seguir, visto influenciar as estimativas do peso (w) e a significância estatística (redução da capacidade de apresentar resultados significantes).

A última análise proposta é a de significância e relevância dos indicadores em relação aos seus construtos. Para isso, adota-se o procedimento de *bootstrapping*, que simula uma amostragem grande baseada na amostragem real, permitindo avaliar se os pesos “ w ” dos indicadores frente a seus construtos são significativamente diferentes de zero. A avaliação da significância relativa de cada indicador com o seu construto se dá pela obtenção da estatística “ t ”. Neste caso, estatística “ t ” maior ou igual a 1,96 indica significância adequada (para 5% de nível de significância). Se menor, é necessário avaliar a contribuição absoluta (carga “ I ”, obtida por regressão simples do indicador no seu construto, sem considerar os outros indicadores) de cada indicador no seu construto. Cargas altas (carga $I > 0,5$ para variáveis padronizadas) indicam que em termos absolutos o indicador é relevante e candidato a ser mantido. Cargas baixas demandam análise quanto à remoção do indicador, considerando-se, no entanto, sua relevância teórica e potencial sobreposição de conteúdo com outros indicadores do construto.

Modelo Estrutural

A análise do modelo estrutural permite verificar empiricamente a teoria que relaciona os construtos. As capacidades preditivas e relações entre os construtos são avaliadas por múltiplas medidas:

- Colinearidade: de forma análoga à análise de colinearidade de indicadores formativos, comparam-se os construtos que se relacionam preditivamente com outro realizando a regressão linear de cada construto preditivo frente aos demais. Desta análise, se ao menos 20% da variância de cada construto não for explicada pelos demais construtos preditivos ($[1-R^2] > 0,20$) fica indicada a necessidade de eliminar esse construto, fundir construtos preditores ou criar construtos de ordem superior.
- Significância e relevância das relações entre construtos: analogamente à análise feita para indicadores formativos, o procedimento *bootstrapping*

permite obter a estatística “t” para avaliar se as relações entre construtos são significantes. Estatística “t” maior ou igual a 1,96 (5% de significância) indica que a relação é estatisticamente diferente de zero, portanto aceitável. Ainda assim, a relevância das relações já tidas como significativas deve ser avaliada a partir dos coeficientes (p) diretos (entre dois construtos) e indiretos (soma de todos os caminhos entre dois construtos) para avaliar se seu impacto é relevante a ponto de ser mantida. De forma análoga à adotada para os indicadores formativos, coeficientes altos ($p > 0,5$) indicam que, em termos absolutos, o construto é relevante dentro das relações propostas e deve ser mantido.

- Coeficiente de determinação R^2 e efeito f^2 : o R^2 trata de uma medida de acurácia preditiva que representa o quanto a variância de um construto endógeno é explicada pelos construtos exógenos a ele relacionados. Os critérios de aceitação variam, mas é usual considerar R^2 a partir de 0,5 aceitável e a partir de 0,75 como substancial. Em adição pode-se analisar também o fator f^2 , que trata do efeito da omissão de um construto exógeno nos construtos endógenos relacionados e pode ser verificado pela alteração causada no R^2 . Quanto maior o valor f^2 ($f^2 \geq 0,35$ efeito grande e $f^2 \geq 0,15$ efeito médio) maior o impacto do construto exógeno na acurácia preditiva, devendo-se mantê-lo.
- Stone-Geisser-s Q^2 e q^2 : o Q^2 indica a relevância preditiva do modelo relativa aos construtos endógenos reflexivos (esta análise não se aplica a construtos endógenos formativos). Para tanto, adota-se o processo de *blindfolding* (processo iterativo de omissão de valores (observações) em intervalos regulares e obtenção de novas estimativas para comparação com as estimativas originais). Valores Q^2 acima de zero indicam que o modelo tem relevância preditiva para o construto endógeno reflexivo em análise, enquanto valores iguais ou inferiores a zero indicam falta de relevância preditiva. O impacto da relevância preditiva (q^2) é obtido comparando o Q^2 original com o Q^2 calculado após a exclusão de um construto exógeno relacionado. Quanto maior o valor q^2 ($q^2 \geq 0,35$ efeito grande e $q^2 \geq 0,15$ efeito médio) maior a contribuição do construto par a validade preditiva do modelo.

3.5. Limitações do método

O presente estudo tratou de validar o modelo teórico a partir de uma única indústria por conta do acesso facilitado que a mestrandia tinha a este mercado, viabilizando assim a amostra necessária para o estudo. Se a realização do estudo em uma única indústria representa uma limitação quanto à generalização dos resultados – uma vez que não é possível afirmar que seriam iguais em outros ambientes de negócios –, por outro elimina uma fonte adicional de variação dos dados.

As respostas para a validação empírica do modelo foram obtidas em um mesmo momento e de um único respondente por empresa. Tal decisão privilegiou um maior número de respostas válidas, uma vez que se considerou difícil obter dois respondentes distintos por empresa. Em contrapartida, pode-se ter incorrido no risco de variância do método comum (CMV), o que pode inflar a consistência interna e criar uma aparente correlação entre as variáveis que não correspondem de fato às relações existentes no modelo que se deseja validar. Assim, ainda que adotadas medidas para controle do CMV, não é possível descartar sua presença e influência no presente estudo.

Outra limitação é devida ao próprio PLS-SEM, que é uma técnica analítica que visa maximizar a variância explicada dos construtos endógenos (variáveis dependentes) mas não permite a verificação do grau de adequação do modelo teórico aos dados empíricos, ou seja, não possui uma medida de verificação de ajuste global. Assim, a análise é feita pela capacidade de previsão do modelo por múltiplos parâmetros.

O estudo considera implicitamente que os gestores envolvidos na gestão estratégica estão realmente trabalhando para o benefício de toda a empresa e não são movidos por interesses escusos. Portanto, as lutas políticas e disputas de poder frequentemente observadas em grandes empresas (como discutido por KIM; MAUBORGNE, 2005), que podem dificultar a execução da estratégia, não são abordadas na discussão teórica.

Por fim, faz-se necessário citar a existência de possível viés de fadiga, haja vista a realização da coleta de dados online, especialmente por tratar-se de um questionário grande. Mediante um questionário composto por 20 telas com múltiplas perguntas por tela, a possibilidade de fadiga do respondente pode gerar abandono do questionário ou linearização das respostas (*straight lining*, alta proporção de respostas iguais), reduzindo assim o número de respostas válidas.

4 Construção do modelo teórico

Este capítulo, organizado em três seções, apresenta na primeira delas as diretrizes para o desenvolvimento do modelo teórico do construto execução da estratégia, o que inclui as orientações gerais para a desconstrução e construção do modelo, para a validação de conteúdo e o pré-teste do modelo teórico.

A segunda seção apresenta as reflexões e conclusões adotadas na construção do modelo teórico, no qual são definidos os domínios conceituais e as características que melhor os representam. Nesta fase um instrumento é elaborado para ser usado na validação de conteúdo.

A terceira seção consiste na validação de conteúdo junto a especialistas e no pré-teste do questionário elaborado para testar o modelo teórico junto a profissionais do mercado. Nesta fase do estudo, as dimensões que representam o construto focal são definidas, conceituadas e traduzidas em indicadores. Nesta seção são apresentadas as dimensões e seus conceitos, os indicadores, o diagrama do modelo que representa todas as relações entre dimensões e indicadores e o questionário a ser usado na validação empírica do modelo.

4.1. Diretrizes para o desenvolvimento do modelo teórico

O construto é uma representação abstrata de algo que não é possível medir diretamente e tal medida se faz por meio da sua manifestação (HAIR et. al., 2014). Churchill (1979) traduz construtos em atitudes que são expressas na forma de perguntas e respostas. Assim, um construto se torna conhecido pelo entendimento das atitudes relacionadas a ele, ou seja, por meio de perguntas (indicadores) e respostas. Com base nisso, o autor descreveu um modelo inicial para o desenvolvimento de modelos de mensuração de construtos reflexivos cujo propósito era maximizar as propriedades de confiabilidade e validade desejáveis. Hinkin (1998) atualizou as práticas para construção dos modelos de mensuração reflexivos num guia simples para uso como pesquisa de opinião. Dillman et. al. (2014) ampliaram as orientações sobre a operacionalização do modelo em questionários, incluindo as demandas relacionadas à sua disponibilização online.

4.1.1. Desconstrução e reconstrução do modelo teórico

O primeiro passo para desenvolver o modelo teórico é especificar os domínios conceituais do construto delineando o que está incluído e o que dele se exclui (CHURCHILL,1979). Para isto, uma profunda revisão da literatura garante a avaliação do que já existe definido e do que pode ser acrescentado ou alterado para aprimorar esta especificação.

Devem-se identificar as características que melhor captam o domínio especificado. Neste caso, a observação quanto à natureza da relação com o construto – se causal ou consequente – é fundamental. Segundo Hair et. al. (2014), características causais (relações formativas, nas quais as características causam o construto) pressupõem que cada característica capta um aspecto específico do domínio do construto que, se omitido, pode alterar sua natureza.

Por sua vez, características consequentes são aquelas que representam um resultado/sintoma/manifestação do construto (ou seja, possuem relações reflexivas com o construto) e pressupõem-se intercambiáveis a ponto da ausência de uma delas não alterar o sentido do construto.

Dillman et. al. (2014) sugerem que conceitos de interesse sejam quebrados em domínios e subdomínios, até que cada pedaço possa ser medido por um único item. A desconstrução em conceitos-chave proposta pelos autores pode ser aplicada a descrições existentes do construto a fim de unificar e depurar o conceito de cada construto e determinar suas características relevantes. Dada a existência do estudo conduzido por Esteves (2015), dentro da mesma linha de pesquisa adotada neste estudo, considerou-se aquele um estudo preliminar a ser continuado e optou-se por partir do estudo de Esteves (2015), seus referenciais conceituais e as características por ele enumeradas, para daí se realizar a desconstrução e posterior reconstrução.

Os elementos-chave obtidos na desconstrução podem ser explorados de diferentes formas para definir adequadamente as fronteiras conceituais do construto, conforme reflexões e opções do autor. Três formas foram escolhidas:

- Ferramenta 5W2H (what, why, where, when, who, how, how much). Esta ferramenta de qualidade, comumente adotada para desenvolver planos de ação (SILVA, 2013), pode ajudar a organizar alguns dos conteúdos obtidos na desconstrução. As perguntas nem sempre serão respondidas (nem sempre encontrarão correspondente nos elementos-chave), o que pode

indicar uma ausência a ser analisada (característica faltando, aspecto não contemplado). Um “como”, “quando” e “quanto” presentes podem indicar características que podem não ser coerentes com as premissas adotadas ou com o construto focal.

- Sequenciamento (ALVES FILHO, 2011): os conteúdos quando organizados em uma sequência, como um fluxograma, mostram a série de processos que ocorrem paralelamente ou um após o outro. Essa organização pode ser especialmente útil para ponderar sobre possíveis interdependências indesejadas entre características que acabam por descrever ações sequenciais de um mesmo aspecto do domínio.
- Causa e Consequência: a separação dos conteúdos como sendo causais, quando representam ações a serem adotadas pela empresa, e consequentes, quando tratam de resultados desejados para a dimensão, são interessantes para analisar os domínios e as perspectivas a partir de duas visões distintas.

Para a reconstrução do modelo teórico, algumas premissas foram definidas com base nas reflexões iniciais do autor do presente estudo e do seu orientador. São elas:

- (A) Abordagem inclusiva (e não exclusiva), com o propósito de agregar todos os aspectos relevantes do construto focal. Nesse sentido, todo o conteúdo gerado por Esteves (2015), tudo que se obtém da literatura e todas as considerações dos especialistas devem ser amplamente analisados e considerados para compor o modelo.
- (B) Adoção da abordagem voltada para a ação (HREBINIAK, 2006a), na qual só serão consideradas características sob o controle gerencial para compor o modelo.
- (C) Não abordar questões relacionadas a modelo de gestão (ou administração), modelos de negócios ou a diferentes mercados. Ainda que tais variáveis possam impactar a execução da estratégia, gerando demandas distintas por recursos e múltiplas formas de condução, tais temas fogem ao escopo da execução da estratégia e podem ainda gerar tendências ou limitar a abrangência do modelo.

Um modelo de negócios mais tecnológico, por exemplo, poderá conduzir a execução da estratégia com uso intensivo de recursos tecnológicos, empresas com modelos de gestão menos hierarquizados poderão adotar alto nível de delegação. Tais aspectos não fazem parte do construto em estudo. As diferenças de mercado, modelo de negócios e de gestão

poderão ser temas de estudos futuros comparando desempenho ou até identificando os enfoques em uma ou mais dimensões da execução da estratégia.

- (D) Incluir os tópicos relacionados às funções administrativas descritas nas teorias de administração (CHIAVENATO, 2011), identificadas como relevantes com enfoque exclusivo no uso para fins da execução da estratégia, e não quanto à sua instituição como processo administrativo, uma vez que sua instituição não só antecede a execução da estratégia, como foge ao controle de curto prazo dos gestores. A abordagem deve se limitar ao aspecto funcional, aplicação da estrutura existente para executar a estratégia e apenas aos tópicos que surjam ao longo do processo de desconstrução e reconstrução do modelo.

Um tópico que faz parte das funções administrativas é a definição de cargos, atribuições, habilidades e capacidades. Este é um processo da administração que não cabe ao construto em estudo. Entretanto, a análise quanto à adequação do corpo funcional à estratégia e possíveis ajustes (que passam pela avaliação do perfil funcional descrito para as funções da empresa e pela avaliação do perfil demandado pela estratégia) e ações apropriadas para promover a execução da estratégia (como redefinir perfis, contratar, realocar, treinar etc.) são coerentes com o estudo.

- (E) As formas e recursos adotados são tidas como opções das empresas conforme suas possibilidades e demandas da estratégia a ser implantada. Também podem ter relação com o modelo de gestão e tipo de negócio. Não são características a serem adotadas para descrever dimensões do construto em estudo. Entretanto, sua presença em alguns dos indicadores propostos por Esteves (2015) podem conter elementos-chave relevantes a serem analisados.

Empresas maiores tendem a adotar sistemáticas de comunicação mais formais e diversificadas, enquanto empresas menores e mais informais podem obter eficácia de comunicação apenas com reuniões semanais, por exemplo. Por esta razão, deve-se considerar que o importante não são os veículos a serem utilizados, mas se a forma de comunicação adotada é capaz de disseminar a informação e se os envolvidos na execução da estratégia conhecem e compreendem estas informações. A relevância não estaria em ter um plano de ação formalizado num software de projetos ou se a empresa o faz por cronograma, mas que tenha definidas e disseminadas as ações, os prazos e os responsáveis. Estes exemplos

demonstram que a forma adotada não é relevante no presente estudo, apenas os fins para os quais se destinam.

Para descrever as características na forma de itens (indicadores) do questionário deve-se considerar que tal descrição deverá estimular o entrevistado a estar disponível para responder, ser capaz de fazê-lo com precisão e interpretar da forma como pretendida. Ou seja, é preciso entrar no estado de espírito do entrevistado e partir da perspectiva dele (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014).

O objetivo é desenvolver itens (listas de características), que resultarão em medidas no modelo teórico e cobrirão o domínio teórico de interesse, demonstrando assim validade de conteúdo (HINKIN, 1998).

Hinkin (1998) recomenda declarações simples, curtas, de linguagem comum, mantendo a consistência com as características definidas e com as respostas pretendidas. Cada item deve abordar um único aspecto do construto. Quanto ao número de itens por construto, o autor recomenda de quatro a seis itens, com atenção para assegurar que o domínio foi adequadamente amostrado (coberto em todas as suas facetas relevantes), não gerar viés de resposta por cansaço e garantir uma quantidade de itens que atenda a confiabilidade da consistência interna (no caso de itens consequentes – relações reflexivas).

Para a escala de resposta dos itens, as escalas diferenciais semânticas (como as escalas Likert) são usualmente adotadas. Desenvolvidas inicialmente com cinco intervalos iguais e delimitadas por âncoras opostas nos seus extremos, são adequadas para pesquisas de comportamento e para a análise fatorial (HINKIN 1998). Embora, à rigor, seja uma escala ordinal, sua definição atendendo aos requisitos de simetria e equidistância entre categorias, a aproxima de uma escala de intervalo e permite que seja adotada em análises baseadas na modelagem por equações estruturais (HAIR et. al., 2014)

4.1.2. Validação de Conteúdo

Para complementar o processo de reflexão sobre o modelo teórico, pode-se adotar uma abordagem indutiva, a partir de entrevistas ou pesquisas exploratórias, para refinar a definição dos domínios, sua tradução em características e posterior descrição das últimas em indicadores que comporão o instrumento operacional do modelo teórico (questionário) (CHURCHILL, 1979; HINKIN, 1998).

A avaliação da validade de conteúdo descrita por Hinkin (1998) consiste num teste preliminar dos conceitos dos construtos e seus itens, que permite a exclusão de itens não considerados conceitualmente consistentes. Uma possibilidade descrita pelo autor é apresentar as definições dos construtos/dimensões e pedir para os entrevistados associarem os itens a estas definições. Assim é possível avaliar a proporção com que os itens são atribuídos à dimensão teoricamente esperada. Esta validação também deve avaliar a natureza formativa (itens causais) e reflexiva (itens consequentes) das relações entre itens e construtos e se os principais aspectos do domínio de cada construto foram cobertos, especialmente para relações formativas (HAIR et. al., 2014).

Segundo Dillman et. al. (2014), submeter o modelo à análise de especialistas é uma diretriz a ser cumprida, uma vez que estes são capazes de olhar os itens e fornecer uma análise sobre o conteúdo: se realmente medem os conceitos que se pretende medir; quanto à adequação da linguagem usada; reconhecer quando falta algum construto ou item importante ou, ainda, quando existem problemas de uma forma que não especialistas não seriam capazes de analisar.

Dentro da perspectiva de que a adequação do conteúdo é uma condição necessária, algumas análises são propostas para verificar a validade de conteúdo. Schriesheim et. al. (1993) propõe uma abordagem para a avaliação quantitativa da adequação dos conceitos das dimensões/subconstrutos, que chama a atenção para a necessidade de discutir a similaridade, a capacidade discriminante, a redundância, a abrangência e a clareza dos conceitos e também a falta de dimensões para abranger todo o construto foco. Anderson e Gerbing (1991) e Straub, Boudreau e Gefen (2004) propõem avaliar os itens gerados, pedindo para que especialistas os associem às dimensões conceituais apresentadas. Independente da avaliação quantitativa proposta pelos autores, as análises propostas fornecem um norte para a discussão do conteúdo.

4.1.3. Pré-teste do modelo teórico

A realização de pré-teste com um número reduzido de entrevistados da população de interesse ajuda a identificar questões relacionadas à redação, à ordem das perguntas, ao *design* visual e à navegação (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014).

O questionário foi aplicado a 12 profissionais de diferentes áreas envolvidas na execução da estratégia (elaboração da estratégia, coordenação ou implantação), atuando em empresas de diferentes portes e mercados, incluindo entrevistados do quadro amostral selecionado para este estudo.

Inicialmente o questionário foi apresentado no formato impresso, com cartelas que simulavam as telas da pesquisa online, por meio de entrevista cognitiva (método em que o entrevistado é convidado a ler todo o questionário em voz alta e também a pensar oralmente), com o propósito de explicitar todas as dúvidas que surgissem. O objetivo de realizar inicialmente no modelo impresso e por entrevistas cognitivas era de privilegiar a leitura atenta pelo entrevistado e a observação pelo entrevistador, para identificar os ajustes mais grosseiros. Uma vez que tais demandas de ajustes deixaram de ocorrer, passou-se para o questionário em versão online, momento em que pôde-se observar demandas específicas da forma de disponibilização, como navegação, legibilidade e tempo de resposta.

As dúvidas, comentários e sugestões dadas ao longo das entrevistas foram analisadas imediatamente e alterações eram implementadas para que fossem testadas com o entrevistado seguinte, até que tivessem ocorrido duas entrevistas seguidas sem se identificar qualquer ajuste a ser feito. O pré-teste foi encerrado com todos os ajustes implementados para a disponibilização do questionário.

4.2. Desconstrução e reconstrução do modelo teórico

Seguindo a orientação de Dillman et. al. (2014) de definir os conceitos que se deseja medir a partir da extração de conceitos-chave, foram desconstruídos (em elementos chave) os conceitos compilados por Esteves (2015) na sua pesquisa sobre o construto “execução da estratégia”. Também foram desconstruídas as características, já apresentadas na forma de itens do modelo teórico, resultantes do estudo conduzido por Esteves (2015) nas suas entrevistas exploratórias com especialistas e com gestores de empresas.

Optou-se por analisar todo o conteúdo gerado pelo autor (Tabela 2), independente da sua proposta final de manutenção ou exclusão de itens, uma vez que todos os itens gerados poderiam contribuir com elementos chaves na fase da desconstrução. Ainda assim, foram consideradas todas as análises do autor, especialmente frente à possibilidade de indicadores representarem duas ou mais dimensões.

Os conceitos e itens foram decompostos em seus elementos essenciais e uma reflexão conceitual foi conduzida confrontando os conceitos-chave das dimensões propostas por Esteves (2015) com a dos itens para avaliar correspondência, uma vez que os itens deveriam abranger características dos domínios de cada construto/dimensão conceituada. A análise dos elementos-chave também foi realizada com o apoio da ferramenta 5W2H (SILVA, 2013), do sequenciamento (fluxograma) e da divisão em causa e consequência.

Tais análises permitiram avaliar lacunas, redundâncias e interdependências (quando os itens descreviam ações sequenciais relacionadas a um mesmo aspecto do domínio) e também padronizar a redação dos itens.

A separação dos conteúdos gerados em causas (ações) e consequências (resultados) teve um propósito inicial de separar estes componentes quando presentes nos indicadores e avaliar se existiam ações definidas que possibilitassem a obtenção dos resultados esperados. Por exemplo, na redação original do indicador “integração entre RH e demais áreas de forma a facilitar contratação e treinamento de novos funcionários” continha a ação de integrar RH com demais áreas e a consequência esperada desta ação. Ao separar, era possível avaliar se esta ação poderia ser relevante para outros fins (da forma como estava escrita se restringia a facilitar a contratação e o treinamento) e se a demanda por contratação e treinamento estava contemplada em algum outro indicador (embora o indicador buscasse medir a integração do RH com as demais áreas, ele sinalizava para a importância da contratação e do treinamento).

Outros indicadores contemplavam apenas a ação (exemplo: “uso de mecanismos formais para comunicação de cima para baixo”) ou apenas o que poderíamos considerar resultados esperados das ações (exemplo: “conhecimento, por parte de cada indivíduo, sobre as suas atribuições”). Tais indicadores apresentam formas de redação distintas (a serem padronizadas) e poderiam ainda estar relacionados a dimensões distintas a serem repensadas.

Por fim, a reflexão sob essas duas perspectivas (ação e resultado) levou à separação das dimensões em dois conjuntos de dimensões distintas que se relacionariam mediante um modelo estrutural, na qual os indicadores de dimensões causais (ação) teriam uma relação formativa com sua dimensão e os indicadores de dimensões consequentes (resultados) teriam uma relação reflexiva.

Para a reconstrução dos conceitos das dimensões e de seus indicadores, os elementos-chave foram analisados também frente às premissas definidas

(seção 4.1.1) e o modelo foi desenvolvido sem privilegiar qualquer modelo de gestão, de negócio ou mercado (indústria) específico, sem entrar nos processos administrativos e também sem se limitar a formas e ferramentas adotadas como soluções no momento atual. O propósito foi obter a maior cobertura de itens possível, com a pretensão de ser universal.

As premissas e as desconstruções iniciais permitiram uma série de considerações a respeito dos domínios e a definição de uma proposta inicial de reorganização das dimensões. São elas:

- Estabelecimento de responsáveis - a revisão bibliográfica apresentada por Esteves (2015) para esta dimensão apresentava duas perspectivas. A primeira tratava da definição de atribuições e autoridade, coerente com o conceito de responsabilidades da administração descrito por Kazmi (2008). A segunda tratava do desdobramento de estratégia em ações, incluindo as responsabilidades relativas às ações, reportada por Hrebiniak (2006a) e Mankins e Steele (2005). A primeira perspectiva está relacionada a uma definição geral da empresa, (especialmente na forma como foi descrita como indicador, por exemplo: clareza na definição formal de cargos e suas atribuições), o que remete a processos administrativos que antecedem e não fazem parte do escopo da execução da estratégia. A segunda perspectiva trata de uma etapa inicial do construto em estudo, voltado para a ação gerencial e que também havia sido abordado na dimensão coordenação das atividades (por exemplo, o indicador “desdobramento do plano estratégico em ações específicas”). Assim, optou-se por adotar neste estudo a segunda perspectiva.
- Gestão da Mudança: a revisão bibliográfica feita por Esteves (2015) apontava para o processo de mudança que acaba por ocorrer nas empresas a partir da implantação de estratégias, conforme descrito por Kazmi (2008), Hrebiniak (2006b), Okumus (2003) e Robbins (2005), tais como necessidades de rever processos e condutas e vencer resistências internas à implantação da estratégia. Entretanto, os indicadores abordavam também questões relacionadas a políticas de RH (que pertencem à dimensão proposta como gestão de pessoas). Manteve-se a perspectiva dos autores citados e os indicadores que não atendiam a este conceito foram analisados nas dimensões que apresentavam correspondência.
- Atuação de líderes: embora esta dimensão tenha sido eliminada por Esteves (2015) por anteceder a execução da estratégia quando vinculada à seleção de líderes em si, a perspectiva de diversos autores (DELISI, 2010; OKUMUS,

2003; FLOYD; LANE, 2000) é de atuação de múltiplos níveis de comando (cargos formais). Considerou-se que este enfoque na atuação *top-down* dos gestores estava totalmente alinhado com a atuação dos gestores e que tinha forte relação com a atividade de coordenação, sendo então analisada como parte da dimensão coordenação das atividades.

- Controle e Realimentação: estas duas dimensões têm forte relação prática. Uma vez que o controle pode ser como uma fonte da realimentação. Talvez por isso, alguns autores (SIMONS, 2000; MAXIMIANO, 2012; HREBINIAK, 2006a, 2006b) os tenham apresentado de forma integrada. Optou-se por juntá-las neste estudo.

Com a absorção da “atuação dos líderes” em “coordenação” e o agrupamento de “controle” e “realimentação”, as seis novas dimensões foram redefinidas e conceituadas, assim como as características/itens que as representavam. A estruturação dos itens em causa e consequência foi mantida no modelo e, como resultado, cada dimensão foi dividida em dois grupos. Um deles relativo às “ações” que a empresa poderia empreender para dar ênfase àquela dimensão (neste caso os itens são causais e se relacionam formativamente com o construto) e o outro grupo relacionado a “resultados” e “efeitos” esperados a partir da implantação das “ações” relativas àquela dimensão. Neste segundo grupo, os itens são consequentes e se relacionam reflexivamente com o construto.

Uma padronização de termos foi importante para facilitar o entendimento dos conteúdos. Por exemplo, “estratégia” e “plano estratégico” (permaneceu o primeiro, que não impõe a formalização da estratégia); executivos de topo, gerência de topo e líderes sênior (todos substituídos por alta administração); gerentes, gerência média, líder, liderança e líderes de equipe (todos substituídos por “gerências” evitando citar níveis hierárquicos que podem não existir em todas as empresas).

Em adição às orientações de Churchill (1979), Dillman et. al. (2014) e Hinkin (1998) quanto à geração dos itens (dentre elas, conteúdo e redação, independência etc.), os itens foram gerados com atenção a evitar que de alguma forma remetesse a uma dimensão que não a dele. Por exemplo, o item inicialmente proposto por Esteves (2015) “entendimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), de como sua atuação contribui para o atingimento das metas da empresa”, era da dimensão “estabelecimento de responsabilidades”, mas o uso da palavra “entendimento” poderia remeter à “disseminação da informação” e a menção a “metas” à dimensão “controle/realimentação”. Assim,

após a extração dos elementos, redefinição e conceituação das dimensões e determinação dos itens, estes foram redigidos com especial atenção a padronização da redação.

Como resultado desta etapa, gerou-se o instrumento apresentado no Apêndice A, para validação de conteúdo. Ele contém uma proposta de designação e conceitos das dimensões e os itens gerados.

4.3. Validação de conteúdo e pré-teste

Para avaliar o conteúdo gerado, oito especialistas acadêmicos das áreas de estratégia e comportamento organizacional foram entrevistados em profundidade. Como apoio à entrevista foram apresentadas as redações das definições das dimensões e discutida a similaridade ou discriminação entre eles, a completeza e clareza dos conceitos e a necessidade de inclusão ou exclusão de alguma dimensão para descrever a execução da estratégia (SCHRIESHIEM; POWERS; SCANDURA; GARDINER; LANKAU, 1993); (b) os itens em ordem aleatória em uma matriz para que o especialista os associasse às dimensões conceituais apresentadas (ANDERSON; GERBING DE 1991, E STRAUB; BOUDREAU; GEFEN, 2004), avaliasse sua descrição, a redundância de itens e também contribuísse com novos itens que acreditasse não estarem contemplados e fazerem parte das dimensões.

O instrumento de coleta de dados desta etapa do estudo (Apêndice A) foi entregue impresso ao entrevistado, respondido e discutido ao longo da entrevista. Seu propósito foi nortear a discussão, garantindo o foco na análise e discussão proposta e também fornecer ao entrevistado uma ferramenta visual dos itens em discussão. As associações dos itens às dimensões foram utilizadas para decidir quais itens retirar e para clarificar redações.

A dimensão “gestão de mudança” inicialmente proposta, fundiu-se à “coordenação” após os quatro primeiros especialistas apontarem o forte papel da coordenação nos processos de mudança ao longo da discussão. Um dos entrevistados considerou a gestão de mudança “frágil enquanto dimensão conceitual e conflitante com coordenação” e a maior parte dos indicadores inicialmente propostos na dimensão gestão de mudança foi relacionada à gestão de mudança e também com a dimensão “coordenação” no preenchimento da matriz de associação das dimensões com os itens. A partir da fusão das

dimensões, a redundância de alguns indicadores foi analisada para eliminação e o instrumento foi revisado (Apêndice B) para os entrevistados seguintes.

O modelo proposto por Esteves (2015) continha sete dimensões (estabelecimento de responsabilidades, coordenação das atividades, gestão de mudança, gestão de pessoas, disseminação da informação, controle e realimentação) que foram, preliminarmente à validação de conteúdo deste estudo, reorganizadas para seis dimensões (desdobramento da estratégia, coordenação, gestão de mudança, políticas de RH e competências, comunicação e controle/realimentação) e, finalmente, convertidas para cinco dimensões ao final da validação de conteúdo. Com a contribuição dos especialistas, as cinco dimensões finais foram definidas e conceituadas como:

- **DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA (DES)** - Tradução da estratégia em ações específicas e todos os elementos relacionados a ela (quem, quando, como etc.), assim como indicadores e metas a serem alcançadas, para promover uma atuação consistente dos envolvidos frente aos propósitos da estratégia.
- **COORDENAÇÃO (COO)** - Atuação integrada da alta administração e das gerências em prol da mobilização dos envolvidos e a condução, por líderes designados, da implantação da estratégia para promover o entendimento, o comprometimento, a resolução construtiva de conflitos e a cooperação entre os envolvidos para alcançar os propósitos definidos.
- **POLÍTICAS DE RH E COMPETÊNCIAS (POL)** - Atuação conjunta da área de recursos humanos com os envolvidos com a implantação da estratégia para promover políticas que estimulem a atuação em prol da estratégia e o domínio de competências requeridas para a sua implantação.
- **COMUNICAÇÃO (COM)** - Ações para disseminar as informações relativas à estratégia e sua implantação (ações, responsabilidades, prazos, metas, resultados e ajustes definidos ao longo do tempo), para promover a compreensão do conteúdo, o diálogo e a negociação entre os envolvidos em prol da implantação da estratégia.
- **CONTROLE E REALIMENTAÇÃO (REA)** - Monitoração dos resultados alcançados ao longo do tempo frente às metas e verificação de alterações do ambiente interno e externo para a eventual determinação de ajustes das ações e seus elementos (responsáveis, prazos e recursos), das metas ou da própria estratégia.

As dimensões finais e seus indicadores mantiveram os conceitos propostos inicialmente, apenas com ajustes que permitiram as mesmas ideias

centrais propostas pelos autores estudados. Alguns destes exemplos são a necessidade de traduzir a estratégia em ações, descrita por Hrebiniak (2006a) e Mankins e Stelle (2005); a importância de definir os responsáveis pela ação, proposta por Kazmi; e a demanda por definir metas, exposta por Raffoni (2003), todas absorvidas pela dimensão “Desdobramento da estratégia”. Nessa dimensão foram incluídas ainda a necessidade de avaliar ações para alinhar a cultura e a estratégia e para sensibilizar os funcionários, conforme apontado pelos especialistas no estudo do Esteves (2015) e na validação de conteúdo do presente estudo.

Na dimensão “Coordenação” manteve-se a proposta de envolvimento da alta administração sugerida por Mintzberg (1994) e por Okumus (2003); a necessidade de conduzir os processos descrita por Alexander (1985); e a promoção da cooperação e do compromisso apontados por Delisi (2010) e Floyd e Lane (2000). A validação de conteúdo com especialistas, trouxe para esta dimensão a necessidade de promover um cruzamento eficaz de rotinas, a demanda de identificar e mobilizar funcionários facilitadores e de neutralizar funcionários dificultadores, com o propósito de promover o engajamento, reduzir resistências, promover a cooperação e aproveitar conflitos para gerar soluções.

Em “Políticas de RH e Competências” permaneceram as questões relacionadas à competência (capacitação e formação de funcionários) apontada por Alexander (1985) e Okumus (2003), bem como recrutamento (OKUMUS, 2003) e políticas de gestão de pessoas que incluam métricas e incentivos (OKUMUS, 2003; SHEEHAN, 2006).

A dimensão “Comunicação” contemplou a disseminação (top-down e bottom-up) das informações relativas à estratégia e à sua implantação (HEIDE, GRØNHAUG, JOHANNESSEN, 2002; HREBINIAK, 2006A; OKUMUS, 2003; SHEEHAN, 2006), com o propósito de promover a compreensão do conteúdo (ALEXANDER, 1985; ATKINSON, 2006). A comunicação, segundo os especialistas consultados, por Esteves (2015) e na validação de conteúdo do presente estudo, deve incluir a comunicação lateral (entre pares) e resultar em diálogo e negociação.

A dimensão “Controle e Realimentação” manteve o conceito de avaliação contínua do ambiente (SIMONS, 2000) e monitoração da implantação (ALEXANDER, 1985; NOBLE, 1999; SHEEHAN, 2006), com base em metas definidas (RAFFONI, 2003; MACINTOSH, DAFT, 1987), com fins a ajustar a estratégia e seus desdobramentos em função de mudanças de ambiente e de resultados não alcançados (BOSSIDY, CHARAN, 2002; HREBINIAK, 2006a). A

validação de conteúdo trouxe para esta dimensão a monitoração contínua do ambiente interno, o envolvimento dos funcionários na identificação de ajustes da estratégia e definição de ajustes das ações e das metas e da alta administração para definir alterações da estratégia. Nessa dimensão foram incluídas ainda a necessidade de avaliar ações para alinhar a cultura e a estratégia e para sensibilizar os funcionários, conforme apontado pelos especialistas no estudo do Esteves (2015) e na validação de conteúdo do presente estudo.

Como resultado das entrevistas em profundidade, revisões dos indicadores propostos também foram realizadas. A partir de uma lista de 46 indicadores inicialmente propostos, alguns foram excluídos, realocados, divididos em dois itens e algumas redações foram alteradas. Além disso, outros indicadores foram incluídos até que se chegou à lista com 44 itens apresentada na Tabela 5, que já contemplam as características no formato de indicadores (apresentação no modelo teórico), agrupados por dimensão e tipo (ação e resultado).

Os itens incluídos a partir da validação de conteúdo são 1Acult, 1Asens, 1Rprop, 2Amobil, 4Aajust e 5Rmobil (descritos na Tabela 5). Os itens excluídos e uma breve justificativa para a exclusão, que ajuda a acompanhar a linha de raciocínio adotada, são apresentados na Tabela 4. As alterações de texto podem ser observadas mediante comparação do Apêndice B com a Tabela 5.

A apresentação das características misturadas (em ordem aleatória) na matriz para associação com as dimensões, embora proposta por Anderson e Gerbing (1991) e por Straub, Boudreau e Gefen (2004) com o propósito de avaliar a real representação dos domínios das dimensões pelas características, em um questionário com muitos itens, gerou muitas dúvidas. Os entrevistados reportaram dúvidas ao responder, por muitas vezes pararam para procurar itens que consideraram parecidos e nos chamaram atenção para a falta de entendimento dos itens isoladamente. Este fato contribuiu para a decisão de adotar a visão de Dilman, Smyth e Christian (2014) (e que norteou a decisão quanto à organização do questionário para a validação empírica) de que a ordem dos itens desempenha um papel importante na criação de contexto, privilegiando a compreensão do leitor e criando uma fluência. Para fins de validação de conteúdo, as dúvidas apresentadas pelos especialistas reduziram a confiança numa possível análise quantitativa dos dados obtidos a partir da matriz, o que colaborou para a decisão de adotar este formato de questionário apenas como um suporte para explorar o tema junto aos especialistas.

Durante a validação de conteúdo foi possível apurar ainda a possibilidade de interdependência entre as dimensões. Alguns especialistas explicitaram

considerar que a coordenação em si representaria a execução da estratégia ou ainda que estaria acima das demais influenciando estas, neste caso representando dimensões de apoio. As considerações sobre a Coordenação ser a dimensão central e as demais serem dimensões de apoio também poderiam levar a considerar uma relação inversa, em que as demais dimensões alimentariam a coordenação. De forma geral, discorreu-se sobre uma forte relação entre as ações de cada dimensão para a geração do efeito (consequência/resultado), ou seja, o efeito que delas em conjunto exercem sobre os resultados.

As contribuições dos especialistas geraram nova reflexão acerca das dimensões e seus itens, respeitando todos os critérios já descritos e orientações dos autores mencionados. As observações e conclusões extraídas dessa fase foram agregadas ao questionário adotado no pré-teste.

A realização do pré-teste ajudou a refinar o instrumento, o que incluiu uma avaliação de todo o conteúdo (tela de boas vindas, perguntas introdutórias, e redação das perguntas) e da apresentação (organização, sequência de temas e telas, alertas, entendimento por contexto e navegação). Nesta etapa não houve mudança significativa, apenas pequenos ajustes. Um único ajuste mais significativo a ser citado, foi a divisão de um indicador da dimensão Controle e Realimentação (REA) em dois. No caso, o indicador inicialmente proposto era “Identificar as alterações de ambiente interno e externo”. Ao longo das primeiras entrevistas foi percebido que se tratava de dois pontos que podiam ser trabalhados de forma distinta nas empresas e que existiam dúvidas sobre o que seriam as alterações de ambiente interno. O item foi dividido para abordar ambiente interno e ambiente externo separadamente e foram acrescentados exemplos do que poderia ser contemplado no ambiente interno, como pode ser verificado no Apêndice C.

Durante a realização do pré-teste também foi percebido que alguns entrevistados não exploravam toda a escala de resposta, evitando totalmente um dos extremos. A não exploração dos cinco pontos da escala reduz a variância dos resultados e, com isto, os efeitos são menos significativos. Por esta razão, avaliou-se a possibilidade de adotar uma escala de sete pontos como um estímulo comportamental para a maior variação das respostas. Contudo, a escala com sete pontos na ferramenta online deixou um espaço muito pequeno para a descrição dos indicadores, e considerou-se que o prejuízo para a legibilidade e o aumento do risco de abandono não justificavam tal alteração.

Tabela 4: Itens propostos inicialmente e excluídos após a validação de conteúdo

Dimensão	Indicador	Justificativa
COM	Clareza da linguagem adotada nas diferentes formas de comunicação.	Item geral, geralmente uma preocupação de processos administrativos e não específica do construto focal.
COM	Compreensão dos envolvidos quanto à sua contribuição para o atingimento das metas.	Item relacionado à avaliação de desempenho (dimensão POL) e já contemplado pelo indicador 5Rmobil (ver Tabela 5).
COO	Prontidão para adaptar rotinas quando necessário.	Aspecto contemplado no indicador 2Rengaj de forma mais ampla.
COO	Empenho dos envolvidos para o atingimento das metas.	Item relacionado à avaliação de desempenho (dimensão POL) e já contemplado pelo indicador 5Rmobil (ver Tabela 5).
COO	Fluxo das ações quando há entrelaçamento de processos/rotinas.	Redundância com o item 2Ainterf (ver Tabela 5).
COO	Identificação de profissionais facilitadores (agentes de mudança) e dificultadores da implantação da estratégia.	Aborda o mesmo aspecto do construto descrito no item 2Amobil (ver Tabela 5).
COO	Esforços para um entendimento uniforme, pelos envolvidos, sobre a estratégia e seus desdobramentos.	Muito relacionado com a dimensão COM.
MUD	Estabelecimento de ações que contemplam necessidades de mudança decorrentes da implantação da estratégia: cultura, pessoas, estrutura e processos.	Dimensão absorvida por COO e redundância com outros itens mais específicos de DES (1Acult e 1Asensi) (ver Tabela 5).
MUD	Atuação das gerências e da coordenação na gestão do processo de mudança.	Perdeu o sentido com a unificação desta dimensão com COO.
MUD	Definição de ações complementares à implantação da estratégia para promover a mudança.	Perdeu o sentido com a unificação desta dimensão com COO e redundância com outros itens de DES.
MUD	Adoção de ações complementares à implantação da estratégia para promover a mudança.	Aborda o mesmo aspecto do construto descrito no item anterior (sequencia).

Legenda das dimensões: DES desdobramento da estratégia; COO coordenação; COM comunicação; MUD gestão de mudança; POL políticas de RH e competências.

No final da realização do pré-teste algumas perguntas foram feitas para os entrevistados. Dentre elas, se os entrevistados percebiam alguma relação entre a parte II (questões relacionada às “ações”) e a parte III (questões relacionadas aos “resultados”), visto que tal relação poderia sinalizar associação cognitiva das dimensões e resultar em variância do método comum (CMV). Não foi relatada qualquer percepção de relação entre as partes. Refletindo um pouco, um entrevistado comentou apenas que numa parte pedíamos o que a empresa fazia e na outra o que ele achava, mas sem qualquer percepção de que as partes tratavam dos mesmos itens, respectivamente.

Tabela 5: Dimensões e indicadores do construto “Execução da Estratégia”

Desdobramento da Estratégia	
Causa (ação)	<p>(1Aacoes) Definir ações específicas para implantar a estratégia.</p> <p>(1Acult) Definir ações para alinhar a cultura organizacional com a estratégia.</p> <p>(1Asens) Definir ações para sensibilizar os funcionários em prol da estratégia.</p> <p>(1Aatrib) Designar responsáveis e atribuir prazos e recursos para cada ação definida.</p> <p>(1Agerrh) Envolver as gerências e o RH na definição de ações, responsáveis, prazos e recursos.</p> <p>(1Aind) Definir indicadores e metas para o acompanhamento da implantação da estratégia.</p>
Consequência (Resultado)	<p>(1Rprop) Capacidade das ações definidas atenderem ao propósito da estratégia na sua totalidade.</p> <p>(1Raint) Capacidade de acompanhar integralmente a implantação da estratégia pelos indicadores e metas definidos.</p> <p>(1Ratempo) Capacidade de acompanhar a implantação da estratégia ao longo do tempo pelos indicadores e metas definidos.</p>
Coordenação	
Causa (ação)	<p>(2Aaadm) Envolver a alta administração com a implantação da estratégia.</p> <p>(2Aresp) Designar responsáveis pela coordenação da implantação da estratégia.</p> <p>(2Ainterf) Promover o andamento das ações nos momentos de interface entre processos/rotinas ou áreas da empresa.</p> <p>(2Amobil) Mobilizar os funcionários facilitadores (agentes de mudança) e neutralizar os funcionários dificultadores.</p> <p>(2Adifult) Identificar dificuldades a serem enfrentadas para implantar a estratégia.</p>
Consequência (Resultado)	<p>(2Rcompro) Comprometimento dos envolvidos (gerências e funcionários) com a implantação da estratégia.</p> <p>(2Rconsis) Consistência entre a atuação dos envolvidos e as ações, responsabilidades, prazos e recursos definidos.</p> <p>(2Rsincro) Sincronismo e sequenciamento das ações.</p> <p>(2Rresist) Redução/Eliminação de resistências à implantação da estratégia.</p> <p>(2Rengaj) Engajamento dos envolvidos frente a mudanças inerentes à implantação da estratégia.</p> <p>(2Rconfl) Transformação de conflitos em propostas de soluções ou de melhorias.</p> <p>(2Rcoop) Cooperação entre os envolvidos (áreas e pessoas).</p>
Comunicação	
Causa (ação)	<p>(3Acomun) Utilizar múltiplas formas de comunicação disponíveis (murais, reuniões, relatórios etc) para disseminar informações relativas à implantação da estratégia.</p> <p>(3Acooger) Envolver a coordenação e as gerências nos processos de comunicação relativos à estratégia e à sua implantação.</p> <p>(3Atotinf) Compartilhar informações com atenção para abrangência e totalidade (estratégia, ações, responsáveis, prazos, metas, resultados e ajustes).</p> <p>(3Afluxo) Promover o fluxo de informações ascendente (de funcionários para gestores) e lateral (entre áreas/pares).</p>

Tabela 5: Dimensões e indicadores do construto “Execução da Estratégia” (continuação)

Comunicação	
Consequência (Resultado)	<p>(3Rcacao) Compreensão por parte dos envolvidos sobre a estratégia, as ações a serem empreendidas e os elementos destas ações (responsáveis, prazos e recursos).</p> <p>(3Rcajuste) Compreensão por parte dos envolvidos sobre os ajustes feitos ao longo do tempo na estratégia, nas ações e nas metas.</p> <p>(3Rdialog) Promoção do diálogo ativo (discussão e negociação) entre os envolvidos (áreas e níveis hierárquicos).</p>
Controle e Realimentação	
Causa (ação)	<p>(4Amonit) Adotar uma sistemática para monitorar resultados.</p> <p>(4Aambint) Identificar as alterações de ambiente interno (forças, fraquezas, ativos, clima organizacional).</p> <p>(4Aambext) Identificar as alterações de ambiente externo.</p> <p>(4Aanal) Analisar periodicamente os dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc).</p> <p>(4Acooger) Responsabilizar a coordenação e as gerências pela análise periódica dos dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc).</p> <p>(4Aajust) Envolver as gerências e os funcionários na definição de ajustes da estratégia, de ações ou de metas.</p> <p>(4Aaadm) Envolver a alta administração quando há necessidade de alteração da estratégia.</p>
Consequência (Resultado)	<p>(4Rajust) Definição de ajustes (da estratégia, das ações ou das metas) baseados na análise de dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc.).</p> <p>(4Rajil) Capacidade de responder com agilidade a alterações do ambiente interno ou externo.</p>
Políticas de RH e Competências	
Causa (ação)	<p>(5Apolrh) Alinhar as políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) com a estratégia.</p> <p>(5Acooger) Integrar o RH com gerências e com a coordenação para a implantação da estratégia.</p> <p>(5Acompet) Definir as competências individuais necessárias para a implantação da estratégia.</p> <p>(5Aação) Adotar ações (contratação, realocação e treinamento) para prover as competências necessárias à implantação da estratégia.</p>
Consequência (Resultado)	<p>(5Rpolrh) Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia.</p> <p>(5Rmobil) Estímulo da política de avaliação de desempenho de funcionários à mobilização dos envolvidos para o atingimento das metas.</p> <p>(5Rcapac) Capacitação dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação da estratégia.</p>

As reflexões, oriundas da fase de desconstrução e reconstrução da proposta de dimensões e itens e dos resultados obtidos com a validação de conteúdo, levaram à proposta do modelo teórico apresentada na Figura 4. Este diagrama representa o modelo construído a partir das dimensões e seus itens, com as hipóteses de conexões (relações) entre indicadores e dimensões e entre as dimensões.

Cada dimensão de primeira ordem de ação contribui (por meio de indicadores operacionais relacionados formativamente a ela) para a execução da estratégia por meio de um construto de segunda ordem (denominado “AÇÃO”) formado pelas dimensões de “ação”. As dimensões de primeira ordem de ação também são modeladas por uma relação direta com as respectivas dimensões de primeira ordem de resultado (consequências). Já o construto de segunda ordem relativo às ações (denominado “AÇÃO”) relaciona-se com os resultados por meio de um arranjo de segunda ordem denominado “RESULTADO”, com o qual cada dimensão de primeira ordem de resultado está associada em uma relação reflexiva.

Uma possibilidade inicialmente levantada pela mestranda e seu orientador no início deste estudo, foi relacionar diretamente as dimensões de ação com suas respectivas dimensões de resultados, apenas em formações de primeira ordem. Contudo, as reflexões resultantes da validação de conteúdo, agregados aos comentários de Esteves (2015) e de Mintzberg (1994), que discorrem sobre a correlação inerente entre as dimensões, sugeriram as abstrações de segunda ordem agregando respectivamente as ações e os resultados para mediar a relação entre as dimensões de ação e resultado.

Foram testados também outros modelos alternativos baseados nas discussões com os especialistas na fase da validação de conteúdo. Dentre eles, a possibilidade da coordenação influenciar os demais construtos por ter uma relação hierárquica frente aos demais (coordenação em uma relação preditiva com as outras dimensões de ação) e um modelo supondo que a relação de apoio dos demais construtos à coordenação poderia gerar um efeito destes sobre a coordenação (outros construtos numa relação preditiva com a coordenação). Nenhum dos modelos apresentou resultados empíricos satisfatórios e se optou por apresentar apenas o modelo com resultados satisfatórios (Figura 4).

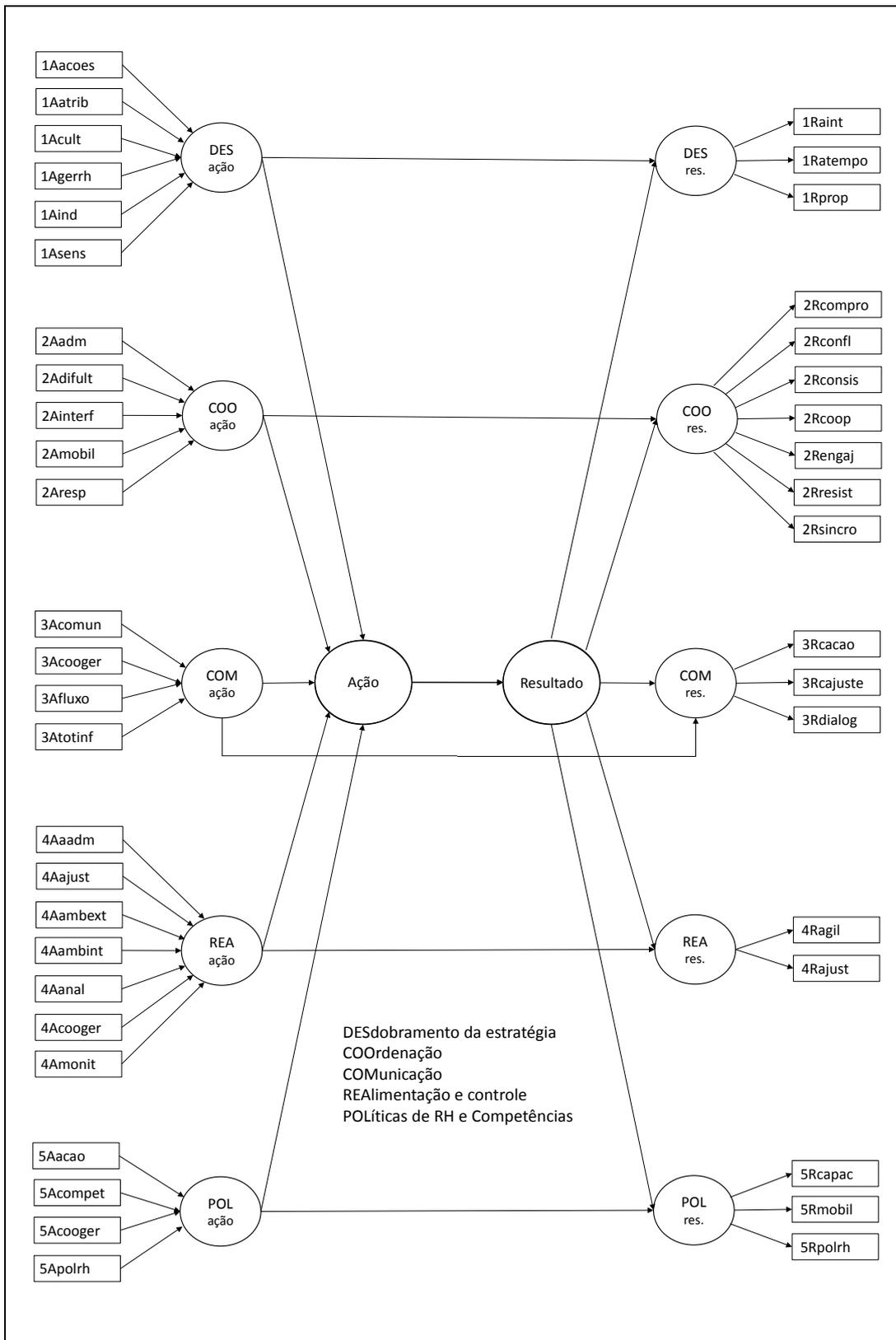


Figura 4: Diagrama do modelo teórico do construto "Execução da Estratégia"

5

Apresentação e interpretação dos resultados

Este capítulo, organizado em duas seções, apresenta e interpreta os principais resultados alcançados, discute suas implicações e produz sugestões sobre o problema de pesquisa previamente selecionado.

A primeira seção discorre sobre os resultados da validação empírica do modelo de mensuração e estrutural e análises decorrentes, com as interpretações do autor frente aos resultados e sua relação com o modelo teórico (hipótese).

A segunda seção apresenta um modelo teórico refinado, fruto das análises e interpretações dos resultados da validação empírica e de reflexões destes dados frente à validade de conteúdo.

5.1. Validação empírica do modelo teórico

A análise de normalidade (teste Kolmogorov-Smirnov) apresentou resultados (valor $p < 0,05$) que rejeitam a normalidade dos dados para todos os indicadores do modelo testado. Por outro lado, testes de assimetria e curtose se apresentaram dentro do esperado (intervalo entre -1 e +1), exceto para um indicador (5Apolrh), que apresentou um resultado para curtose de -1,011. Como o método PLS-SEM é robusto e pequenas variações da normalidade são bem toleradas, procedeu-se às análises subsequentes.

A presença de variância de método comum (CMV) pode ser uma ameaça aos resultados do estudo, inviabilizando qualquer conclusão. Assim, foi feita a verificação. O primeiro fator extraído da análise fatorial exploratória explicava 49,3% da variância entre os indicadores. Embora inferior a 50%, esse valor é elevado e não permite excluir o CMV (potencialmente decorrente de um único respondente por empresa, respondendo aos indicadores de ação e de resultado, com escalas de resposta similares) como uma razão para a alta correlação entre os itens.

Por outro lado, a significância das relações (estatística “t” obtida a partir do *bootstrapping*) entre os construtos se manteve a mesma (sem alteração de sinal nem significância), com e sem variável controle (Tabela 6). E as relações

(coeficientes “p”) entre o construto variável controle e os demais construtos foi sempre baixa (maior coeficiente entre variável controle e demais construtos foi de 0,1689) e quase sempre menor (em valores absolutos) que as relações obtidas entre os construtos do modelo (com exceção apenas para a relação $COO_{ação} > COO_{res.}$) (Tabela 7). Estes resultados sugerem que a CMV não parece ser a única ou ainda a principal razão para explicar as correlações.

Em adição, as cargas “I” (*cross loading* padronizado) dos indicadores no seu construto são sempre maiores que as cargas “I” dos indicadores da variável controle nos construtos do modelo (Tabela 8), assim como a carga “I” de cada indicador no seu construto é sempre maior que a sua carga na variável controle (Tabela 9).

Estes resultados colaboram para a conclusão de que, em conformidade com a abordagem de variáveis controle (WILLIAMS; HARTMAN; CAVAZOTTE, 2010), os resultados podem ser influenciados pela CMV, mas não o são exclusivamente. No seu conjunto, estas verificações sugerem que o CMV não parece ser uma ameaça para a validade das conclusões. Por esta razão, continuou-se a análise dos dados.

Tabela 6: Estatística “t” das relações entre construtos, com e sem variável controle

	Estatística t SEM Variável Controle	Estatística t COM Variável Controle
DES _{acao} -> AÇÃO	0,039	0,020
COO _{acao} -> AÇÃO	1,522	1,538
COM _{acao} -> AÇÃO	1,799	1,744
REA _{acao} -> AÇÃO	4,616 ***	4,545 ***
POL _{acao} -> AÇÃO	2,859 **	2,850 **
DES _{acao} -> DES _{res.}	0,298	0,256
COO _{acao} -> COO _{res.}	0,070	0,141
COM _{acao} -> COM _{res.}	0,830	0,877
REA _{acao} -> REA _{res.}	2,707 **	2,671 **
POL _{acao} -> POL _{res.}	4,021 ***	4,105 ***
AÇÃO -> RESULTADO	25,615 ***	34,567 ***
RESULTADO -> DES _{res.}	22,271 ***	27,121 ***
RESULTADO -> COO _{res.}	39,489 ***	39,297 ***
RESULTADO -> COM _{res.}	22,539 ***	25,707 ***
RESULTADO -> REA _{res.}	9,616 ***	10,200 ***
RESULTADO -> POL _{res.}	14,419 ***	15,149 ***

p<0,01; *p<0,001

Tabela 7: Coeficientes “p” das relações entre os construtos do modelo estrutural e destes com a variável controle

Construto	AÇÃO	RES.	DES _{res.}	COO _{res.}	COM _{res.}	REA _{res.}	POL _{res.}
AÇÃO	-	0,7414	-	-	-	-	-
RESULTADO	-	-	0,8799	0,9755	0,8744	0,7125	0,7153
DES _{ação}	0,0036	-	-0,0127	-	-	-	-
COO _{ação}	0,1513	-	-	-0,0023	-	-	-
COM _{ação}	0,1665	-	-	-	0,0341	-	-
REA _{ação}	0,4819	-	-	-	-	0,1875	-
POL _{ação}	0,2742	-	-	-	-	-	0,2187
Variável Controle	-0,0028	0,1689	0,0384	-0,0543	0,0237	0,0393	0,0137

RES.: RESULTADO

Tabela 8: Cargas “f” mínimas e máximas dos indicadores dos construtos do modelo e da variável controle por construto

Construtos	Indicadores do Construto do Modelo	Indicadores da Variável Controle
AÇÃO	0,5694 a 0,8747	-0,0044 a 0,2757
RESULTADO	0,7626 a 0,8582	-0,0256 a 0,3447
DES _{ação}	0,7770 a 0,8527	0,0703 a 0,2598
DES _{res.}	0,8804 a 0,9500	-0,0038 a 0,3009
COO _{ação}	0,6246 a 0,8977	0,0135 a 0,2466
COO _{res.}	0,8243 a 0,8947	-0,0139 a 0,2985
COM _{ação}	0,7535 a 0,9354	0,0082 a 0,2644
COM _{res.}	0,8792 a 0,9240	-0,0450 a 0,3421
REA _{ação}	0,7415 a 0,9287	0,0136 a 0,2705
REA _{res.}	0,9488 a 0,9516	0,0121 a 0,3324
POL _{ação}	0,8698 a 0,9450	-0,0317 a 0,2499
POL _{res.}	0,8829 a 0,9425	-0,0681 a 0,3262

Tabela 9: Cargas “I” dos indicadores nos seus construtos do modelo e na variável controle

Indicador	Construto do Modelo	Construto Controle	Indicador	Construto do Modelo	Construto Controle
1Aacoes	0,7770	0,2572	3Acooger	0,8379	0,2847
1Aatrib	0,8241	0,3023	3Afluxo	0,9354	0,3285
1Acult	0,8037	0,2659	3Aatofinf	0,9155	0,3313
1Agerrh	0,8060	0,2652	3Rcacao	0,9065	0,4367
1Aind	0,8273	0,2878	3Rcajuste	0,9240	0,3743
1Asens	0,8527	0,2807	3Rdialog	0,8792	0,3363
1Raint	0,9500	0,3755	4Aaadm	0,7702	0,2920
1Ratempo	0,9356	0,3816	4Aajust	0,9287	0,3147
1Rprop	0,8804	0,4170	4Aambext	0,7660	0,2591
2Aaadm	0,6246	0,2079	4Aambint	0,8356	0,3080
2Adifult	0,8977	0,2956	4Aanal	0,8321	0,2718
2Ainterf	0,8742	0,3055	4Acooger	0,7450	0,2354
2Amobil	0,8622	0,3064	4Amonit	0,7415	0,2550
2Aresp	0,7910	0,2526	4Ragil	0,9488	0,4035
2Rcompro	0,8282	0,3267	4Rajust	0,9516	0,3966
2Rconfl	0,8412	0,2993	5Aação	0,8698	0,3005
2Rconsis	0,8811	0,3581	5Acompet	0,9450	0,3198
2Rcoop	0,8530	0,3397	5Acooger	0,8940	0,3157
2Rengaj	0,8947	0,2718	5Apolrh	0,8837	0,2806
2Rresist	0,8243	0,3083	5Rcapac	0,8829	0,3659
2Rsincro	0,8472	0,3482	5Rmobil	0,9425	0,3736
3Acomun	0,7535	0,2504	5Rpolrh	0,9025	0,3668

Para a análise do modelo teórico desenvolvido realizou-se uma série de cálculos que permitiram obter as estimativas necessárias para avaliar os modelos de mensuração reflexivo e formativo e o modelo estrutural, seguindo as análises descritas por Hair et. al. (2014).

O modelo de mensuração reflexivo foi avaliado mediante estimativas de consistência interna, validade convergente e validade discriminante:

- Consistência interna (Tabela 10): a consistência interna mostrou-se acima do padrão mínimo desejado (valor maior que 0,70) e próximo ao limite (a partir de 0,95), o que indica possível presença de redundância de itens ou alta interferência. Embora os resultados empíricos sugerissem redundância, uma análise atenta sobre a formulação dos indicadores revelou não ser este o caso. Por esta razão, os resultados foram considerados satisfatórios para seguir para a avaliação da validade convergente e discriminante, e nenhum indicador foi removido.
- Validade convergente (Tabelas 10 e 11): os resultados apresentados na Tabela 10 demonstram que o requisito de AVE superior a 0,50 foi atendido, uma vez que a média da variância estimada de cada construto reflexivo era maior que a média da variância do erro de medição, ou seja, os indicadores

partilham (logo convergem) uma alta proporção de variância de seu construto. A análise da validação da convergência se completou satisfatoriamente posto que cada indicador individualmente tinha mais da metade da sua variância (carga $I > 0,708$) explicada pelo construto (variável latente), conforme dados apresentados na Tabela 11.

- Validade discriminante (Tabelas 11 e 12): a carga “I” de cada indicador no seu construto é maior que as cargas em outros construtos (Tabela 11), ainda que as cargas nos demais construtos sejam estatisticamente diferentes de zero e significativas, o que demonstra a validade discriminante; além disso, a comparação da raiz quadrada da AVE de cada construto frente à correlação entre os construtos reflexivos (raiz(AVE) maior que as correlações) apresentada na Tabela 12 ajuda a garantir empiricamente que cada construto é distinto dos outros, ou seja, que capta características relacionadas a um único construto. Assim, finaliza-se satisfatoriamente a análise do modelo de mensuração reflexivo, sem qualquer alteração na composição inicialmente proposta.

Tabela 10: Consistência Interna e AVE dos construtos do modelo de mensuração reflexivo

Construto	Consistência Interna	Média da Variância Estimada (AVE)
DES _{res.}	0,9448	0,8510
COO _{res.}	0,9493	0,7278
COM _{res.}	0,9301	0,8162
REA _{res.}	0,9490	0,9029
POL _{res.}	0,9350	0,8275

Tabela 11: Cargas I dos indicadores nos construtos do modelo de mensuração reflexivo

Itens	DES _{res.}	COO _{res.}	COM _{res.}	REA _{res.}	POL _{res.}
1Raint	0,9501	0,6846	0,7274	0,7502	0,6702
1Ratempo	0,9357	0,7112	0,7211	0,7604	0,6873
1Rprop	0,8802	0,7362	0,6817	0,7249	0,6684
2Rcompro	0,6445	0,8283	0,6845	0,6369	0,6201
2Rconfl	0,6538	0,8410	0,6978	0,6110	0,6866
2Rconsis	0,7248	0,8812	0,7595	0,7032	0,7089
2Rcoop	0,6635	0,8530	0,6827	0,6307	0,6619
2Rengaj	0,6530	0,8945	0,7044	0,6204	0,6663
2Rresist	0,5659	0,8243	0,6621	0,6144	0,6457
2Rsincro	0,6872	0,8473	0,7689	0,6904	0,7328
3Rcacao	0,7124	0,7519	0,9063	0,6830	0,6696
3Rcajuste	0,7031	0,7371	0,9239	0,6597	0,6732
3Rdialog	0,6712	0,7644	0,8795	0,7387	0,6871
4Ragil	0,7410	0,7083	0,7010	0,9487	0,6982
4Rajust	0,7942	0,7276	0,7585	0,9517	0,6961
5Rcapac	0,6281	0,7244	0,6700	0,6608	0,8830
5Rmobil	0,6924	0,7495	0,7117	0,7085	0,9425
5Rpolrh	0,6769	0,6862	0,6621	0,6312	0,9025

Tabela 12: Correlações entre os construtos do modelo de mensuração reflexivo

Itens	DES _{res.}	COO _{res.}	COM _{res.}	REA _{res.}	POL _{res.}
DES _{res.}	0,92250 ^a	-	-	-	-
COO _{res.}	0,7706	0,85311 ^a	-	-	-
COM _{res.}	0,7701	0,8318	0,90344 ^a	-	-
REA _{res.}	0,8082	0,7557	0,7684	0,95021 ^a	-
POL _{res.}	0,7323	0,7918	0,7493	0,7336	0,90967 ^a

^a raiz quadrada da média da variância estimada (AVE)

A Análise do modelo formativo foi feita a partir da colinearidade e da significância e relevância dos indicadores. Regressões lineares dos indicadores de cada construto formativo frente aos demais indicadores permitiu a obtenção do coeficiente de determinação R² (Tabela 13). Em adição, a estatística “t” dos indicadores e as cargas absolutas dos indicadores nos seus construtos foram calculados para a análise do modelo de mensuração formativo (Tabela 14).

A análise do modelo formativo demonstrou um nível de colinearidade aceitável para todos os itens formativos (tolerância maior ou igual a 0,20), conforme dados apresentados na Tabela 13.

A análise de significância se mostrou adequada para uma parte dos indicadores (estatística $t > 1,96$). Alguns indicadores apresentaram baixa significância relativa, dado seu peso (carga w) ser influenciado pelo número de indicadores, o que requereu a análise da contribuição absoluta (carga l) para atender ao preconizado. Uma vez que muitos indicadores apresentaram o nível de significância desejado (estatística $t > 1,96$) e os demais demonstraram ter a contribuição absoluta requerida (carga $l > 0,5$), conforme Tabela 14, os resultados justificaram a manutenção no modelo. O modelo de mensuração formativo foi considerado adequado, com todos os seus indicadores, ainda que sua validade convergente não tenha sido testada (uma vez que não foram introduzidos indicadores globais para cada construto).

Tabela 13: Coeficientes de determinação R² dos indicadores em relação aos demais indicadores de cada construto do modelo de mensuração formativo

Indicador	R ² (a)	Tolerância (1-R ²)	Item	R ² (a)	Tolerância (1-R ²)
1Acoes	0,598	0,402	3Acomun	0,591	0,409
1Acult	0,640	0,360	3Acooger	0,642	0,358
1Asens	0,519	0,481	3Atotinf	0,699	0,301
1Aatrib	0,591	0,409	3Afluxo	0,613	0,387
1Agerrh	0,555	0,445	4Amonit	0,592	0,408
1Aind	0,580	0,420	4Aambint	0,665	0,335
2Aadm	0,428	0,572	4Aambext	0,654	0,346
2Aresp	0,624	0,376	4Aanal	0,766	0,234
2Ainterf	0,629	0,371	4Acooger	0,647	0,353
2Amobil	0,625	0,375	4Aajust	0,619	0,381
2Adifult	0,606	0,394	4Aadm	0,518	0,482
			5Apolrh	0,797	0,203
			5Acooger	0,794	0,206
			5Acompet	0,672	0,328
			5Aação	0,644	0,356

(a) O R² foi obtido a partir da regressão linear de cada indicador frente aos demais do mesmo construto

Tabela 14: Estatística t e carga absoluta dos indicadores nos seus construtos do modelo de mensuração formativo

Indicador	Estatística t	DESação	COOação	COMação	REAção	POLAção
1Acoes	1,4527	0,7784	-	-	-	-
1Aatrib	1,3742	0,8157	-	-	-	-
1Acult	0,9764	0,8054	-	-	-	-
1Agerrh	2,6989 **	0,8085	-	-	-	-
1Aind	1,9105	0,8246	-	-	-	-
1Asens	4,8869***	0,8546	-	-	-	-
2Aadm	0,6976	-	0,6245	-	-	-
2Adifult	4,5616***	-	0,8997	-	-	-
2Ainterf	2,9330 **	-	0,8717	-	-	-
2Amobil	2,0676 *	-	0,8579	-	-	-
2Aresp	1,9018	-	0,7956	-	-	-
3Acomun	0,8713	-	-	0,7577	-	-
3Acooger	2,2829 *	-	-	0,8410	-	-
3Afluxo	5,1135***	-	-	0,9352	-	-
3Atotinf	2,7598 **	-	-	0,9127	-	-
4Aadm	2,0193 *	-	-	-	0,7633	-
4Aajust	7,1090***	-	-	-	0,9319	-
4Aambext	0,9963	-	-	-	0,7685	-
4Aambint	2,8390 **	-	-	-	0,8307	-
4Aanal	0,9636	-	-	-	0,8376	-
4Acooger	0,6891	-	-	-	0,7524	-
4Amonit	2,3425 *	-	-	-	0,7424	-
5Aação	2,7136 **	-	-	-	-	0,8684
5Acompet	5,0545***	-	-	-	-	0,9455
5Acooger	1,2845	-	-	-	-	0,8905
5Apolrh	1,1565	-	-	-	-	0,8891

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Por fim, dado que o PLS-SEM carece de uma medida de ajuste global, a análise do modelo estrutural se fez por suas capacidades de previsão. Foram obtidos os coeficientes de determinação (R²) dos construtos preditores em

relação aos demais relacionados no modelo estrutural (Tabela 15), a estatística “t” dos construtos (Tabela 16) e os coeficientes “p” totais dos construtos (Tabela 17). Também foram obtidas as estimativas de R^2 e efeito f^2 (Tabela 18) para avaliar a acurácia preditiva do modelo para construtos endógenos e Q^2 e efeito q^2 (Tabela 19) para avaliar a relevância preditiva do modelo para construtos endógenos reflexivos.

A avaliação da colinearidade apontou um resultado, no geral, satisfatório. No entanto, o construto formativo de Coordenação tem muito da sua variância explicada pelos demais construtos causais (tolerância $< 0,20$). Dado que esta foi a única dimensão que apresentou excessiva redundância com as demais dimensões de ação e que o construto de segunda ordem “AÇÃO” agrega todas elas em um efeito conjunto, considerou-se que não havia necessidade de excluir esta dimensão com alta correlação ($COO_{ação}$) e, na verdade, que esta deve ser preservada em razão da cobertura do domínio e da manutenção da validade de conteúdo.

A análise de significância e relevância demonstrou que as relações estabelecidas a partir do construto “AÇÃO” (incluindo a relação AÇÃO>RESULTADO e as relações RESULTADO>dimensões de resultados) são significativas e relevantes (estatística $t > 1,96$ e coeficiente $p > 0,5$), conforme dados apresentados nas Tabelas 16 (efeitos diretos obtidos pela estatística t) e 17 (efeitos totais obtidos pelos coeficientes p totais). Contudo, as relações entre as dimensões de ação ($DES_{ação}$, $COO_{ação}$, $COM_{ação}$, $REA_{ação}$ e $POL_{ação}$) e o construto “AÇÃO” não satisfizeram os requisitos para tal. Em contrapartida as medidas de acurácia preditiva (R^2 e f^2), apresentadas na Tabela 18, demonstram que o construto “AÇÃO” tem sua variância substancialmente explicada ($R^2 > 0,75$) por três das cinco dimensões de ação, sofrendo um efeito grande ($f^2 > 0,35$) de $REA_{ação}$ e $POL_{ação}$ e efeito médio ($f^2 > 0,15$) de $COM_{ação}$. O efeito é pequeno ($f^2 < 0,15$) ou nulo de $DES_{ação}$ e $COO_{ação}$ no construto “AÇÃO”.

As medidas de acurácia preditiva do modelo (R^2 e f^2), mostradas na Tabela 18, referentes às dimensões de primeira ordem de “resultados” (todas elas, construtos endógenos medidos reflexivamente), apresentaram resultados satisfatórios ($R^2 > 0,5$, e $f^2 > 0,35$), indicando que a variância (medida por R^2) de cada um destes construtos é satisfatoriamente explicada pelos construtos exógenos a ele relacionados (isto é, o construto de segunda ordem RESULTADO e a respectiva dimensão de primeira ordem de “ação”) e que, quando omitido algum dos construtos exógenos, o impacto (indicado por f^2) é significativo.

As medidas de relevância preditiva do modelo frente os construtos endógenos reflexivos, apresentadas na Tabela 19, demonstram que o modelo tem relevância preditiva ($Q^2 > 0$) para todos os construtos endógenos reflexivos do modelo analisados ($DES_{res.}$, $COO_{res.}$, $COM_{res.}$, $REA_{res.}$, $POL_{res.}$) e que o impacto é grande ($q^2 \geq 0,35$) do construto de segunda ordem “RESULTADO” para as dimensões de resultado.

Quando analisadas as relações diretas entre as dimensões de ação e as dimensões de resultado ($DES_{ação} > DES_{res.}$; $COO_{ação} > COO_{res.}$; $COM_{ação} > COM_{res.}$; $REA_{ação} > REA_{res.}$; $POL_{ação} > POL_{res.}$), basicamente todos os testes apontaram para um baixo impacto destas relações. Nenhuma das cinco relações se apresentou estatisticamente significativa ou relevante (todos com estatística $t < 1,96$ e/ou coeficientes $p < 0,5$), com acurácia preditiva ($f^2 < 0,15$) nem com relevância preditiva ($q^2 < 0,15$).

Tabela 15: Coeficientes de determinação R^2 dos construtos preditores em relação aos demais construtos relacionados do modelo estrutural

Construtos	R^2 (a)	Tolerância (1- R^2)
$DES_{ação}$ frente a (COO , COM , REA e POL) $_{ação}$	0,763	0,237
$COO_{ação}$ frente a (DES , COM , REA e POL) $_{ação}$	0,816	0,184
$COM_{ação}$ frente a (DES , COO , REA e POL) $_{ação}$	0,741	0,259
$REA_{ação}$ frente a (DES , COO , COM e POL) $_{ação}$	0,719	0,281
$POL_{ação}$ frente a (DES , COO , COM e POL) $_{ação}$	0,749	0,251
$DES_{ação}$ frente a RESULTADO	0,443	0,557
$COO_{ação}$ frente a RESULTADO	0,502	0,498
$COM_{ação}$ frente a RESULTADO	0,496	0,504
$REA_{ação}$ frente a RESULTADO	0,574	0,426
$POL_{ação}$ frente a RESULTADO	0,533	0,467

(a) O R^2 foi obtido a partir da regressão linear de cada construto frente aos demais

Tabela 16: Estatística t dos construtos relacionados no modelo estrutural

Construtos Relacionados	Estatística t	Construtos Relacionados	Estatística t
$DES_{ação} > AÇÃO$	0,0202	$AÇÃO > RESULTADO$	34,5670***
$COO_{ação} > AÇÃO$	1,5382	$RESULTADO > DES_{res.}$	27,1211***
$COM_{ação} > AÇÃO$	1,7440	$RESULTADO > COO_{res.}$	39,2969***
$REA_{ação} > AÇÃO$	4,5447***	$RESULTADO > COM_{res.}$	25,7071***
$POL_{ação} > AÇÃO$	2,8503**	$RESULTADO > REA_{res.}$	10,2002***
$DES_{ação} > DES_{res.}$	0,2564	$RESULTADO > POL_{res.}$	15,1491***
$COO_{ação} > COO_{res.}$	0,1413		
$COM_{ação} > COM_{res.}$	0,8768		
$REA_{ação} > REA_{res.}$	2,6712**		
$POL_{ação} > POL_{res.}$	4,1047***		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tabela 17: Coeficientes ρ totais^(a) dos construtos relacionados no modelo estrutural

Construto	AÇÃO	RES.	DES _{res.}	coo _{res.}	COM _{res.}	REA _{res.}	POL _{res.}
AÇÃO	-	0,8042	0,7201	0,7665	0,7111	0,586	0,5797
RESULTADO	-	-	0,8954	0,9532	0,8843	0,7287	0,7209
DES _{ação}	0,0019	0,0015	-0,0091	0,0015	0,0013	0,0011	0,0011
COO _{ação}	0,1525	0,1226	0,1098	0,1122	0,1084	0,0894	0,0884
COM _{ação}	0,1631	0,1312	0,1174	0,1250	0,1510	0,0956	0,0946
REA _{ação}	0,4820	0,3876	0,3470	0,3694	0,3427	0,4714	0,2794
POL _{ação}	0,2772	0,2229	0,1996	0,2125	0,1971	0,1624	0,3799

(a) Soma dos efeitos diretos e indiretos

Tabela 18: R² e efeito f^2 dos construtos relacionados no modelo estrutural

Construto endógeno	R ²	Construto Exógeno Excluído	R ² pós exclusão	f^2
AÇÃO	0,9938	DES _{ação}	0,9938	0,00000
		COO _{ação}	0,9932	0,09677
		COM _{ação}	0,9927	0,17742
		REA _{ação}	0,9836	1,64516
		POL _{ação}	0,9908	0,48387
RESULTADO	0,6467	-	-	-*
DES _{res.}	0,7893	DES _{ação}	0,7893	0,00000
		RESULTADO	0,3444	2,11153
COO _{res.}	0,9023	COO _{ação}	0,9022	0,00102
		RESULTADO	0,4492	4,63767
COM _{res.}	0,8268	COM _{ação}	0,8261	0,00404
		RESULTADO	0,4295	2,29388
REA _{res.}	0,7754	REA _{ação}	0,7600	0,06857
		RESULTADO	0,5469	1,01736
POL _{res.}	0,7985	POL _{ação}	0,7761	0,11117
		RESULTADO	0,8953	-0,48040

* não é possível testar o efeito f^2 por haver um único construto preditivo.

Tabela 19: Q² e efeito q² dos construtos relacionados no modelo estrutural

Construto endógeno reflexivo	Q ²	Construto Exógeno Excluído	Q ² pós exclusão	q ²
RESULTADO	0,4252	-	-	-*
DES _{res.}	0,6675	DES _{ação}	0,6667	0,0024
		RESULTADO	0,2919	1,1296
COO _{res.}	0,6522	COO _{ação}	0,6517	0,0014
		RESULTADO	0,3234	0,9454
COM _{res.}	0,6704	COM _{ação}	0,6697	0,0021
		RESULTADO	0,3487	0,9760
REA _{res.}	0,6942	REA _{ação}	0,6813	0,0422
		RESULTADO	0,4855	0,6825
POL _{res.}	0,6559	POL _{ação}	0,6381	0,0517
		RESULTADO	0,4575	0,5766

* não é possível testar o efeito q² por haver um único construto preditivo.

Uma representação pictórica das análises feitas para o modelo estrutural é apresentada na Figura 5.

A ausência de significância estatística das relações das dimensões DES_{ação} e COO_{ação} com o construto “AÇÃO” pode ser explicada pelo nível de multicolinearidade existente entre aquelas e as dimensões de ação. O que também pode ajudar a compreender a falta de relevância e de acurácia preditiva das dimensões de ação separadamente.

Na elaboração do modelo teórico, foi considerado que as empresas poderiam investir de forma distinta em cada uma das dimensões de ação, dando mais ênfase a alguma ou às dimensões que julgassem mais relevantes ou que acreditassem estar mais capacitadas a enfatizar, o que poderia gerar maior efeito nas dimensões de resultado correspondentes. Entretanto, as discussões iniciais e os dados demonstraram haver um efeito de transbordamento (*Spillover effect*).

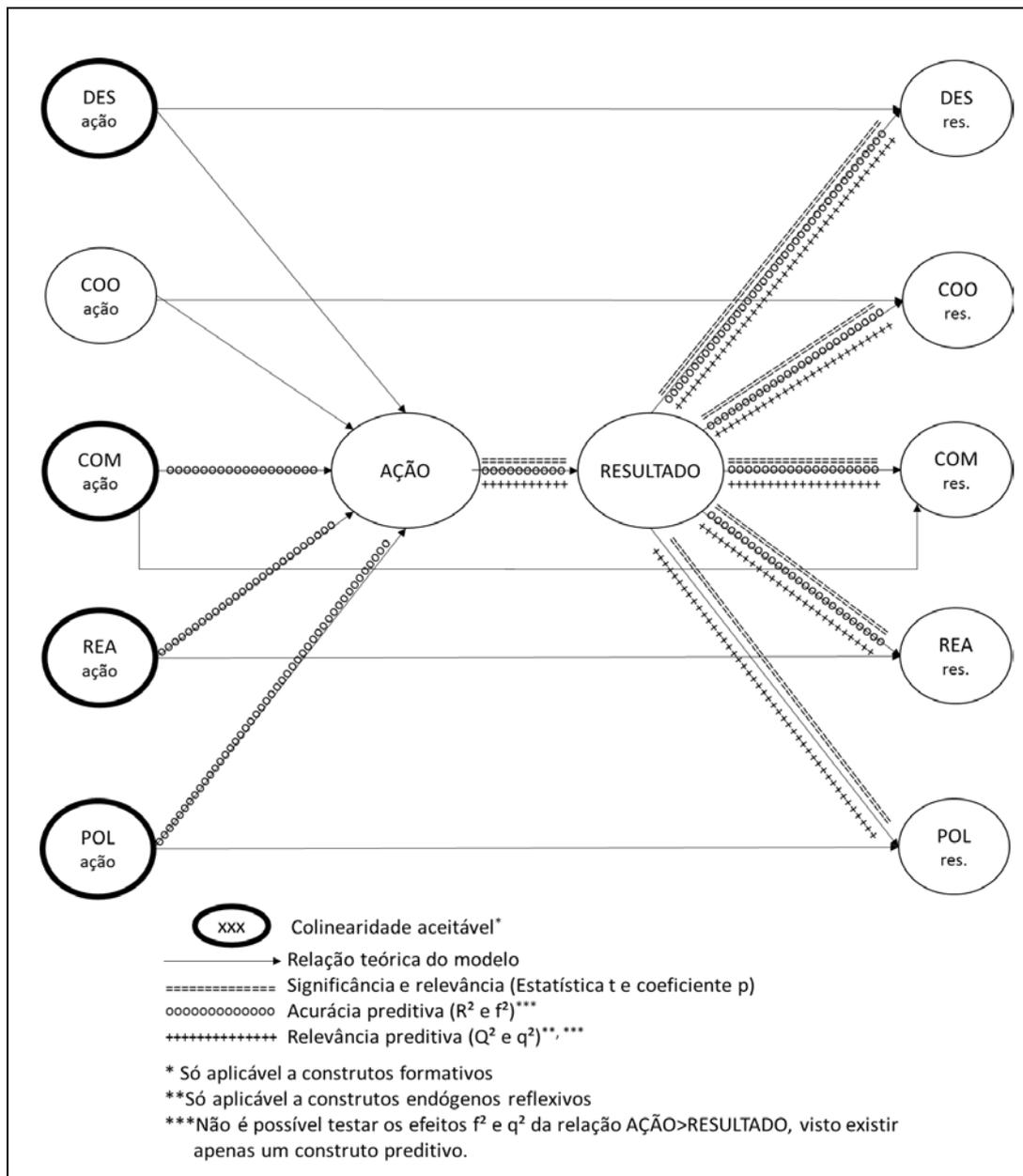


Figura 5: Diagrama das análises do modelo estrutural

O efeito de transbordamento (*Spillover effect* é um conceito econômico que discorre sobre os efeitos em um contexto que ocorrem por causa de outras razões aparentemente não relacionadas), já sinalizados por Esteves (2015) e Mintzberg (1994) e também esperado a partir da validação de conteúdo, na qual especialistas ressaltaram a influência de uma dimensão em outra, especialmente em relação às dimensões de ação (construtos formativos), pode ajudar a compreender os resultados não significativos nem relevantes, sem acurácia ou relevância preditiva das relações diretas entre construtos de ação e de resultado. Na prática, estes resultados apontam para o efeito das dimensões de ação

(construtos formativos) sobre as dimensões de resultado (construtos reflexivos) serem totalmente mediadas pelos construtos de segunda ordem.

Na verdade, parece que, pelo menos nesta amostra específica de empresas, os esforços dedicados por meio das várias dimensões de ação para implantar a estratégia não ocorrem isoladamente; ao invés disso, parecem receber ênfase semelhante em cada empresa (resultando em alta colinearidade).

O elevado R^2 do construto de segunda ordem “AÇÃO” (0,99) indica que, em conjunto, as cinco dimensões de ação de fato formam o construto de segunda ordem.

Os coeficientes R^2 elevados das dimensões de resultados ($R^2 > 0,75$), com efeito f^2 relevante ($f^2 > 0,35$) para quadro das dimensões (exceto para $POL_{res.}$) relativas ao construto de segunda ordem “RESULTADO” e baixo ($f^2 < 0,15$) para as relações diretas destas dimensões de resultado com as dimensões de ação, corroboram o efeito indireto das dimensões de ação mediante o efeito conjunto via o construto de segunda ordem “AÇÃO”.

5.2. Proposição de um modelo teórico refinado

Com base nas análises feitas, o modelo inicialmente proposto foi aprimorado, mantendo-se todos os indicadores propostos e suas relações com seus respectivos construtos, mas excluindo-se as relações diretas entre os construtos de ação e os respectivos construtos de resultados, uma vez que o efeito entre eles se mostraram mediados pelas abstrações de segunda ordem, conforme representado na Figura 6.

Ainda que nem todas as relações entre os construtos de ação e o construto de segunda ordem “AÇÃO” tenham se apresentado significativas e relevantes, ou ainda que não tenham apresentado acurácia preditiva satisfatória, os construtos de ação e as relações com o construto de segunda ordem “AÇÃO” foram mantidos, considerando sua relevância teórica e as ponderações sobre a validação de conteúdo.

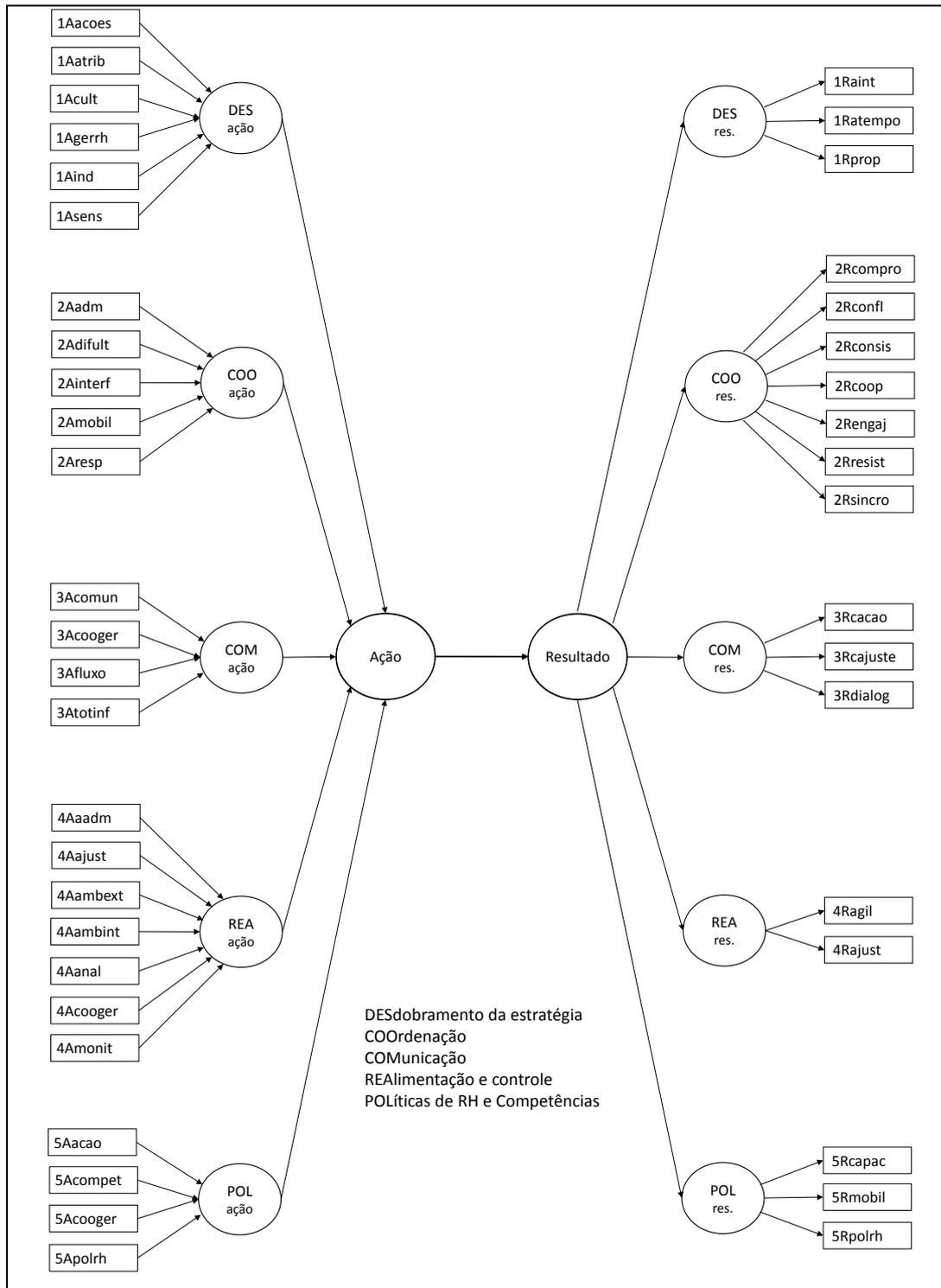


Figura 6: Proposta Final do modelo teórico "Execução da Estratégia"

6 Conclusão

O avanço das pesquisas e de modelos relacionados à execução da estratégia são demandas latentes apontadas por Noble (1999) para que se avance conceitualmente sobre o tema e se preencha a lacuna de conhecimento das empresas para que, por fim, se obtenha sucesso com as estratégias traçadas (ALEXANDER, 1985; HREBINIAK, 2006a; ESTEVES, 2015). A fim de contribuir para este avanço, o presente trabalho se propôs a desenvolver um modelo teórico do construto “execução da estratégia” e a validá-lo empiricamente.

Para aprofundar a análise pretendida, partiu-se da perspectiva de Barney e Hesterly (2011), quanto às delimitações da execução da estratégia, seguiram-se as bases de construção de modelo conceitual e operacional propostas por Churchill (1979) e Hinkin (1998), acrescidas de sugestões adicionais apresentadas por Dillman et. al. (2014). O desenvolvimento dos modelos conceitual e operacional partiu dos resultados preliminares de Esteves (2015) e, para a validação empírica do modelo de mensuração e estrutural, utilizou-se a técnica de análise PLS-SEM detalhada em Hair et. al. (2014).

Uma opção a esta técnica analítica seria o CB-SEM. Contudo, embora seja esta a técnica de modelagem estatística mais adotada em estudos científicos sobre desenvolvimento e validação de construtos, sua base na máxima verossimilhança o torna mais voltado para confirmar ou rejeitar teorias, enquanto o propósito deste estudo é mais exploratório, com o fim de desenvolver uma teoria, o que é mais bem atendido pelo PLS-SEM (HAIR et. al., 2014).

Para atingir os objetivos pretendidos, após desenvolvido o modelo inicial, realizou-se a validação de conteúdo com oito especialistas e o pré-teste do modelo com 12 profissionais de campo. A pesquisa de campo foi realizada mediante aplicação de questionário online, para o qual obteve-se 276 respostas válidas de gestores de laboratórios clínicos.

O modelo teórico desenvolvido compunha-se de cinco dimensões de ação e cinco dimensões de resultado, que se relacionavam diretamente e indiretamente (mediante construtos de segunda ordem para “AÇÃO” e “RESULTADO”).

Os resultados empíricos sugerem que há uma relação complexa entre as várias dimensões de execução da estratégia. As dimensões de ação parecem estar intimamente ligadas, como revelado pela alta correlação entre elas. Ao menos nesta amostra em particular, as empresas parecem dar ênfase semelhante às várias dimensões de ação com o propósito de implantar suas estratégias. Talvez os gestores reconheçam que, para se ter uma estratégia bem executada, são necessários esforços conjuntos, abrangendo múltiplas áreas. Essa descoberta sugere que uma abstração mais elevada, ou seja, um construto de segunda ordem, representa melhor as ações adotadas para executar a estratégia.

De forma análoga ao observado com as dimensões de ação, cada dimensão de resultado parece ser mais influenciada pelo efeito conjunto das dimensões de ação, representada pelo construto de segunda ordem "AÇÃO", e pouco influenciada diretamente pelas dimensões de ação correspondentes.

Ainda que trate de uma análise exploratória a ser ampliada e aprofundada, este estudo contribui para a literatura sobre gestão estratégica ao fornecer um modelo teórico detalhado do construto execução da estratégia testado com sucesso quanto à adequação (validação) de conteúdo. Este modelo foi construído a partir de uma abordagem dedutiva (uma profunda revisão da literatura, que forneceu um conjunto inicial de aspectos e medidas do construto execução da estratégia) e desenvolvido através de uma abordagem indutiva, a partir dos pareceres de acadêmicos, bem como as percepções dos profissionais envolvidos com o fenômeno na prática gerencial.

O modelo se destaca por desmembrar o fenômeno execução da estratégia nas componentes de ação ("causa") - ou seja, os esforços empreendidos na empresa, a fim de traduzir a estratégia (ainda que não formalizada) em ações - e de resultado ("consequências") - em outras palavras, os efeitos (resultados) esperados se as ações estiverem sendo bem executadas. Esta representação multifacetada pode ser útil tanto para pesquisadores quanto para profissionais, pois ajuda a desmembrar o fenômeno em componentes específicos, que podem receber o foco de atenção específica necessária.

Os argumentos teóricos e as evidências empíricas sobre a natureza complexa do construto execução da estratégia, corroboram para a adequação do modelo proposto, podendo o modelo desenvolvido neste estudo servir como base para estudos que buscam investigar os determinantes da execução da estratégia. Tais estudos podem usar apenas a parte das ações do modelo para avaliar as causas relacionadas à implantação da estratégia, ou apenas a parte

dos resultados se visarem avaliar as consequências da execução da estratégia em si, bem como as consequências da execução da estratégia.

Em resumo, este estudo propôs delimitações conceituais para o construto execução da estratégia (ou seja, o que está incluso ou não no domínio conceitual do construto) e identificou elementos-chave, estabelecendo assim uma referência inicial a partir da qual as medidas adequadas (indicadores operacionais) podem ser selecionadas; além disso, realizou uma validação preliminar do modelo teórico.

A indicação de que o modelo precisa de melhorias, identificada a partir de propriedades psicométricas fora do nível desejado, não invalida o modelo. Na verdade, sugere que ele deve ser considerado como preliminar, com necessidade de futuros refinamentos.

Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Estudos futuros podem refinar o modelo conceitual e operacional do construto execução da estratégia. Além disso, estudos sobre os determinantes (inibidores ou facilitadores) e consequentes (por exemplo, desempenho organizacional, satisfação no trabalho) da execução da estratégia serão bem-vindos.

Na condução do presente estudo, optou-se por este ser inclusivo e agregar grande parte dos aspectos relevantes para o construto em estudo descritos na literatura e apontados por especialistas, a fim de explorar com a maior abrangência possível a execução da estratégia. Um possível viés desta abordagem inclusiva (e não exclusiva) é ter alcançado como resultado uma grande abrangência e complexidade do modelo teórico que esteja relacionada com uma lacuna da literatura que extrapole os limites do construto estudado. Assim, estudos futuros para depurar o modelo teórico proposto, a fim de que permaneçam apenas aspectos (dimensões e indicadores) exclusivos da execução da estratégia e que não sejam parte de outros construtos, são desejados. Neste sentido, pode-se avaliar se as dimensões representam de fato o construto estudado ou se ainda podem representar determinantes que influenciam a execução da estratégia; se os aspectos abordados são relevantes para qualquer tipo de estratégia; se os indicadores possuem uma relação temporal compatível com a estratégia; se cada indicador reflete de fato um único aspecto do domínio da dimensão (sob o risco dos propostos ainda serem amplos demais e ainda não constituírem medidas observáveis) e se o respondente é capaz de compreender o que está sendo solicitado.

O fato dos resultados encontrados neste estudo apresentarem níveis incomuns em ciências sociais (R^2 elevados), uma vez que espera-se existirem fatores que podem afetar o construto não incluídos no modelo, abrem caminho para estudos similares ao aqui conduzido com alteração no método de coleta de dados, a fim de minimizar a presença da variância do método comum (CMV). Uma opção é realizar a coleta dos dados com mais de um profissional em cada empresa, aplicando as questões de "Ação" à alta administração e as de "Resultado" a gestores ou a funcionários sem cargo gerencial.

Estudos futuros que desejarem investigar como a execução da estratégia é influenciada por outros fatores (externos ou internos) podem empregar a parte sobre "ações" (modelo de mensuração formativo) para sua análise. Uma vez que esta parte do modelo é bastante complexa (constituída por cinco variáveis latentes e vários indicadores operacionais), os pesquisadores podem preferir usar as pontuações (*score*) das variáveis latentes (calculadas pelo algoritmo PLS como uma combinação linear ponderada das variáveis manifestas associadas à respectiva latente variável) para representar cada dimensão "ação" ou mesmo para representar o construto de segunda ordem. Se os indicadores são observados todos na mesma escala de medição, é possível utilizar as pontuações na escala original. Caso contrário, uma padronização deve ser obtida. Se o pesquisador preferir manter as dimensões originais de primeira ordem, um "modelo de fator de grupo" (Rindskopf e Rose, 1988) pode ser empregado, no qual as dimensões de primeira ordem não estão relacionados com um construto de segunda ordem, e são mantidos independentes (embora possivelmente correlacionadas). Se o pesquisador preferir usar a representação de segunda ordem, ele deve empregar a perspectiva reflexiva para relacionar as dimensões de primeira ordem com a abstração de segunda ordem, uma vez que construtos endógenos (neste caso, a execução da estratégia como consequência da seus determinantes) não devem ser modelados formativamente (CADOGAN; LEE, 2013).

Estudos futuros também podem querer investigar as consequências da execução da estratégia. Neste caso, eles poderiam empregar tanto a parte "ação" do modelo quanto a parte "resultado". A execução da estratégia funcionaria como uma variável exógena em tais estudos, podendo ser modelada tanto formativamente quanto reflexivamente - dependendo de qual representação o pesquisador acredita representar melhor o fenômeno. Mais uma vez, as pontuações (*score*) das variáveis latentes podem ser usadas no lugar da representação multivariada do construto.

7

Referências bibliográficas

ALEXANDER, L. D. Successfully implementing strategic decisions. **Long Range Planning**, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

ALVES FILHO, B. F. **Processos Organizacionais – simplificação e racionalização**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ANDERSON, J. & GERBING, D. Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. **Journal of Applied Psychology**. V. 76, n. 5, p. 732-740, 1991.

ATKINSON, H. Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**. V. 44, n. 10, p. 1441-1460. 2006.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva – conceitos e casos**. São Paulo: Pearson, 2011.

BOSSIDY, I.; CHARAN, R. **Execution, the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.

CADOGAN, J.; LEE, N. Improper use of endogenous formative variables. **Journal of Business Research**. V. 66, n.2, p. 233–241, 2013.

CHANG, S.-J.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; EDEN, L. Common method variance in international business research. **Journal of International Business Studies**. Editorial, v. 41, p. 178–184, 2010. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v41/n2/full/jibs200988a.html>. Acessado em 25 de novembro de 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. São Paulo: Elsevier. 2011

CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 15, p. 64-73, 1979.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159. 1992.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed; Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELISI, P. **Strategy execution: the next major “point of inflection”**. Fremont California: Organization Synergies, 2010. Disponível em: <http://www.org-synergies.com/Strategy%20Execution%20Paper3.pdf>. Acesso em 18 de agosto de 2015.

DILLMAN D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M. **Internet, Phone, Mail and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method**. New Jersey: Wiley, 2014.

ESTEVEES, F. S. **Execução da Estratégia: Proposta de um Modelo**. Rio de Janeiro, 2015. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. **Academy of management review**. V. 25, n.1, p. 154-177, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Washington DC: Sage, 2014.

HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**. V. 18, n. 2, p, 217-231, 2002.

HINKIN, T. R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organization Research Methods**. V. 2, n. 1, p. 104-121, 1998.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, v. 35, n.1, p.12-31, 2006b.

KAZMI, A. A proposed framework for strategy implementation in the indian context. **Management Decision**. V. 46, n. 10, p. 1564-1581, 2008.

KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. Harvard Business Review Press, 2005.

MACINTOSH, N.B.; DAFT, R. L. Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. **Accounting, Organizations and Society**. V. 12, n. 1, p. 49-61, 1987.

MANKINS, M. C.; E STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard business review**. V. 83, n. 7, p. 64-72, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração 2ªed**. São Paulo: Atlas. 2012.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberated and Emergent, **Strategic Management Journal**. v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198507%2F09%296%3a3%3C257%3AOSDAE%3E2.0.CO%3B2-T>. Acesso em 18 de fevereiro de 2016.

MINTZBERG, H. Rounding out the manager's job. **Sloan Management Review**. V. 36, n.1, p. 11-26, 1994 Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/rounding-out-the-managers-job/> Acessado em 5 de março de 2016.

MORGAN, M; LEVITT, R. E.; MALEK, W. A. **Executing your strategy**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

MURRAY, J. Y., KOTABE, M., & ZHOU, J. N. 2005. Strategic alliance based sourcing and market performance: Evidence from foreign firms operating in China. **Journal of International Business Studies**. v. 36, n. 2 p. 187–208, 2005.

NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**. New York, v. 45, n.2, p.119-134, 1999.

O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; LAPIZ, M.; SELF M. How leadership matters: the effects of leaders' alignment on strategy implementation. **The Leadership Quarterly**. V. 21, n. 1, p. 104-113, 2010.

OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations. **Management Decision**. V. 41, n. 9, p. 871-882, 2003.

SILVA, D. A. L. et. al. Quality tools applied to Cleaner Production programs: a first approach toward a new methodology. **Journal of Cleaner Production**. V. 47, n. , p. 174-187, 2013.

PODSAKOFF, PM; MACKENZIE, SB; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**. V. 88, n. 5, p. 879–903, 2003. Disponível em: <http://www.ln.edu.hk/mkt/staff/gcui/CommonMethodBias.pdf>. Acessado em 25 de novembro de 2015.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organization research: Problems and prospects. **Journal of Management**. V. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

RAFFONI, M. Three Keys to effective execution. **Harvard Management Update**. v.8, n.2, p. 3-6, 2003.

RINDSKOPF, D., & ROSE, T. Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis. **Multivariate Behavioral Research**. V. 23, n. 1, p. 51–67, 1988.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ªed. São Paulo: Pearson. 2005.

SHEEHAN, N. T. Want to improve strategic execution? Simons says levers. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n.6, p 56-64, 2006.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

SCHRIESHEIM, C., POWERS, K., SCANDURA, T., GARDINER, C. & LANKAU, M. Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper and pencil Survey type Instruments. **Journal of Management**. V. 19, p. 385-417, 1993

STEENKAMP, J.-B. E. M.; DE JONG, M. G.; BAUMGARTNER, H. (2010). Socially desirable response tendencies in survey research. **Journal of Marketing Research**. v. 47, n. 2, p. 199–214, 2010.

STRAUB, D., BOUDREAU, M.-C. & GEFEN, D. Validation Guidelines for IS Positivist Research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 13, n.1. p. 380-427, 2004.

WILLIAMS, L. J.; HARTMAN, N.; CAVAZOTTE, F. Method variance and marker variables: a review and comprehensive CFA marker technique. **Organizational Research Methods**. 2010.

WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**. V. 40, n. 9, p. 906-918, 2002.

APENDICE A

Modelo inicial de questionário aplicado na validação de conteúdo

Prezados **Especialistas Acadêmicos em Processos Organizacionais e Estratégia**,

Agradecemos por sua indispensável contribuição na resposta a este instrumento e na revisão do mesmo. Esta etapa é parte do processo de validação de um **modelo conceitual e operacional do construto “execução da estratégia”**, que estamos desenvolvendo.

Carla Albuquerque & Jorge Carneiro

Definições conceituais das dimensões da execução da estratégia

A seguir são apresentadas seis possíveis dimensões da execução da estratégia. Por favor, avalie as dimensões e seus conceitos e nos indique se sugere alguma alteração a estas definições, se excluiria alguma delas ou se acrescentaria alguma outra dimensão a esta lista. Espaço para resposta na página seguinte.

1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Tradução da estratégia em ações específicas e todos os elementos relacionados a ela (quem, quando, como etc.), assim como indicadores e metas a serem alcançadas, para promover uma atuação consistente dos envolvidos frente aos propósitos da estratégia.

2 COORDENAÇÃO E LIDERANÇA

Atuação integrada da alta administração e das gerências em prol da mobilização dos envolvidos e a condução, por líderes designados, da implantação da estratégia, para promover o entendimento, o comprometimento, a resolução construtiva de conflitos e a cooperação entre os envolvidos para alcançar os propósitos definidos.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Atuação conjunta da área de recursos humanos com os envolvidos com a implantação da estratégia para promover políticas que estimulem a atuação em prol da estratégia e o domínio de competências requeridas para a sua implantação.

4 COMUNICAÇÃO

Ações para disseminar as informações relativas à estratégia e sua implantação (ações, responsabilidades, prazos, metas, resultados e ajustes definidos ao longo do tempo), para promover a compreensão do conteúdo, o diálogo e a negociação entre os envolvidos em prol da implantação da estratégia.

5 GESTÃO DE MUDANÇA

Ação planejada para identificação de necessidades de mudanças (cultura, pessoas, processos e estrutura) necessárias para a implantação da estratégia e gestão deste processo, minimizando dificuldades, resistência e mobilizando pessoas em prol da implantação da estratégia.

6 CONTROLE E REALIMENTAÇÃO

Monitoração dos resultados alcançados ao longo do tempo frente às metas e verificação de alterações do ambiente interno e externo para a eventual determinação de ajustes das ações e seus elementos (responsáveis, prazos e recursos), das metas ou da própria estratégia.

Definições conceituais das dimensões da execução da estratégia (continuação)

Você gostaria de sugerir alterações a essas definições? () sim () não

Você sugere excluir alguma dimensão? () sim () não

Você sugere incluir alguma nova dimensão? () sim () não

Associação entre indicadores operacionais e dimensões conceituais

A seguir são apresentadas sugestões de indicadores para representar cada uma das dimensões conceituais. Para cada um, indique, marcando com um "X", se ele lhe parece representativo de uma ou mais das dimensões conceituais propostas ou de alguma outra dimensão não listada (marcar na última coluna).

É possível considerar que um indicador não representa bem nenhuma das dimensões ou representa bem apenas uma dimensão ou representa bem mais de uma dimensão. Também é possível sugerir novos indicadores (nas linhas brancas ao final da tabela) e propor alterações nos indicadores apresentados (fazendo a alteração no próprio texto do indicador).

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS

	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	GESTÃO DE MUDANÇA	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Realização periódica de análise de resultados e do ambiente interno e externo.							
Identificação das necessidades de mudanças (cultura, pessoas, estrutura e processos) decorrentes da implantação da estratégia.							
Definição de indicadores e metas para o acompanhamento ao longo e ao final da implantação da estratégia.							
Designação de responsáveis, atribuição de prazo e recursos para cada ação definida.							
Uso das múltiplas formas de comunicação disponíveis (murais, reuniões, relatórios etc.) para disseminar informação.							
Esforços para um entendimento uniforme, pelos envolvidos, sobre a estratégia e seus desdobramentos.							
Estabelecimento de ações que contemplam necessidades de mudança decorrentes da implantação da estratégia: cultura, pessoas, estrutura e processos.							
Identificação de alterações de ambiente interno ou externo.							
Percepção das dificuldades a serem enfrentadas para implantar a estratégia.							
Definição das competências necessárias para a implantação da estratégia.							
Estabelecimento de ações para a sensibilização para a mudança.							
Estabelecimento de ações específicas para implantar a estratégia.							
Adoção de indicadores e metas que garantem o acompanhamento integral das ações.							
Adoção de sistemática de controle para monitorar resultados.							
Atuação das gerências e da coordenação na gestão do processo de mudança.							
Ações (orientação, contratação, realocação e treinamento) para prover as competências necessárias à implantação da estratégia.							

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	GESTÃO DE MUDANÇA	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Promoção do entendimento, pelos envolvidos, do entrelaçamento de processo/rotinas.							
Adoção de ações complementares à implantação da estratégia para promover a mudança.							
Clareza da linguagem adotada nas diferentes formas de comunicação.							
Atuação do(s) designado(s) na condução da implantação da estratégia.							
Abrangência e totalidade das informações compartilhadas (estratégia, ações, responsáveis, prazos, metas, resultados e ajustes).							
Identificação de profissionais facilitadores (agentes de mudança) e dificultadores da implantação da estratégia.							
Definição de ações complementares à implantação da estratégia para promover a mudança.							
Incentivo pela alta administração à implantação da estratégia.							
Mobilização de profissionais facilitadores (agentes de mudança) e neutralização de profissionais dificultadores (desligamento, ações para redução do impacto etc.)							
Estabelecimento de ações para promover o alinhamento da cultura organizacional e da estratégia.							
Prontidão para alterar a política de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para atender às necessidades da implantação da estratégia.							
Participação das gerências na etapa de tradução da estratégia em ações.							
Integração do RH com gerências e com a coordenação para a implantação da estratégia.							
Fluxo de informações em todas as direções - de gestores para funcionários, de funcionários para gestores e entre áreas/pares.							
Participação da coordenação e das gerências na análise de resultados e de alterações do ambiente interno ou externo.							
Envolvimento da coordenação e das gerências no processo de comunicação.							
Envolvimento da alta administração em caso de necessidade de alteração da estratégia.							
Reversão de conflitos para a geração de soluções e melhorias.							
Entendimento, pelos envolvidos, dos ajustes de estratégia, de ações e de metas definidos ao longo do tempo.							
Dissipação de resistências relativas a mudanças.							

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS

	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	GESTÃO DE MUDANÇA	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia.							
Agilidade de resposta a alterações do ambiente interno ou externo.							
Compreensão, pelos envolvidos, da estratégia, das ações e seus elementos (responsáveis, prazos e recursos).							
Engajamento dos envolvidos frente a mudanças inerentes à implantação da estratégia.							
Prontidão para adaptar rotinas quando necessário.							
Atuação dos envolvidos conforme ações e atribuições (responsabilidade, prazos e recursos) definidas.							
Fluxo das ações quando há entrelaçamento de processos/rotinas.							
Comprometimento de todos os envolvidos (alta administração, gerências e funcionários) com a implantação da estratégia.							
Diálogo ativo (discussão e negociação) entre os envolvidos (áreas e níveis hierárquicos).							
Compreensão dos envolvidos quanto à sua contribuição para o atingimento das metas.							
Cooperação entre os envolvidos (áreas e pessoas).							
Preparo dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação das estratégias.							
Empenho dos envolvidos para o atingimento das metas.							
Utilização da análise de resultados e do ambiente interno e externo para definir ajustes da estratégia, de ações ou de metas.							
Sincronismo e sequenciamento de ações e de seus elementos.							

APENDICE B

Modelo revisado do questionário aplicado na validação de conteúdo

Prezados **Especialistas Acadêmicos em Processos Organizacionais e Estratégia**,

Agradecemos por sua indispensável contribuição na resposta a este instrumento e na revisão do mesmo. Esta etapa é parte do processo de validação de um **modelo conceitual e operacional do construto “execução da estratégia”**, que estamos desenvolvendo.

Carla Albuquerque & Jorge Carneiro

Definições conceituais das dimensões da execução da estratégia

A seguir são apresentadas cinco possíveis dimensões da execução da estratégia. Por favor, avalie as dimensões e seus conceitos e nos indique se sugere alguma alteração a estas definições, se excluiria alguma delas ou se acrescentaria alguma outra dimensão a esta lista. Espaço para resposta na página seguinte.

1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Tradução da estratégia em ações específicas e todos os elementos relacionados a ela (quem, quando, como etc.), assim como indicadores e metas a serem alcançadas em prol de atender ao propósito da estratégia.

2 COORDENAÇÃO E LIDERANÇA

Atuação integrada da alta administração e das gerências em prol da mobilização dos envolvidos e a condução, por líderes designados, da implantação da estratégia, para gerir a mudança, minimizar dificuldades e resistências, promover o comprometimento, a resolução construtiva de conflitos e a cooperação entre os envolvidos para alcançar os propósitos definidos.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Atuação conjunta da área de recursos humanos com os envolvidos com a implantação da estratégia para promover políticas que estimulem a atuação em prol da estratégia e para prover o domínio de competências requeridas para a sua implantação.

4 COMUNICAÇÃO

Ações para disseminar as informações relativas à estratégia e sua implantação (ações, responsabilidades, prazos, metas, resultados e ajustes definidos ao longo do tempo), para promover a compreensão do conteúdo, o diálogo e a negociação entre os envolvidos em prol da implantação da estratégia.

5 CONTROLE E REALIMENTAÇÃO

Monitoração dos resultados alcançados ao longo do tempo frente às metas e verificação de alterações do ambiente interno e externo para eventuais ajustes das ações e seus elementos (responsáveis, prazos e recursos), das metas ou da própria estratégia.

Definições conceituais das dimensões da execução da estratégia (continuação)

Você gostaria de sugerir alterações a essas definições? () sim () não

Você sugere excluir alguma dimensão? () sim () não

Você sugere incluir alguma nova dimensão? () sim () não

Associação entre indicadores operacionais e dimensões conceituais

A seguir são apresentadas sugestões de indicadores para representar cada uma das dimensões conceituais. Para cada um, indique, marcando com um "X", se ele lhe parece representativo de uma ou mais das dimensões conceituais propostas ou de alguma outra dimensão não listada (marcar na última coluna).

É possível considerar que um indicador não representa bem nenhuma das dimensões ou representa bem apenas uma dimensão ou representa bem mais de uma dimensão. Também é possível sugerir novos indicadores (nas linhas brancas ao final da tabela) e propor alterações nos indicadores apresentados (fazendo a alteração no próprio texto do indicador).

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Realização periódica de análise de resultados e do ambiente interno e externo.						
Definição de indicadores e metas para o acompanhamento ao longo e ao final da implantação da estratégia.						
Designação de responsáveis, atribuição de prazo e recursos para cada ação definida.						
Uso das múltiplas formas de comunicação disponíveis (murais, reuniões, relatórios etc.) para disseminar informação.						
Esforços para um entendimento uniforme, pelos envolvidos, sobre a estratégia e seus desdobramentos.						
Estabelecimento de ações que contemplam necessidades de mudança decorrentes da implantação da estratégia: cultura, pessoas, estrutura e processos.						
Identificação de alterações de ambiente interno ou externo.						
Percepção das dificuldades a serem enfrentadas para implantar a estratégia.						
Definição das competências necessárias para a implantação da estratégia.						
Estabelecimento de ações para a sensibilização para a mudança.						
Estabelecimento de ações específicas para implantar a estratégia.						
Estabelecimento de indicadores e metas que garantam o acompanhamento integral das ações.						
Adoção de sistemática de controle para monitorar resultados.						
Ações (orientação, contratação, realocação e treinamento) para prover as competências necessárias à implantação da estratégia.						
Promoção do entendimento, pelos envolvidos, do entrelaçamento de processo/rotinas.						
Clareza da linguagem adotada nas diferentes formas de comunicação.						

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS

	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Atuação do(s) designado(s) na condução da implantação da estratégia.						
Abrangência e totalidade das informações compartilhadas (estratégia, ações, responsáveis, prazos, metas, resultados e ajustes).						
Identificação de profissionais facilitadores (agentes de mudança) e dificultadores da implantação da estratégia.						
Comprometimento da alta administração com a implantação da estratégia.						
Mobilização de profissionais facilitadores (agentes de mudança) e neutralização de profissionais dificultadores (desligamento, ações para redução do impacto etc.)						
Estabelecimento de ações para promover o alinhamento da cultura organizacional com a estratégia.						
Prontidão para alterar a política de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para atender às necessidades da implantação da estratégia.						
Tradução da estratégia em ações com a participação das gerências.						
Integração do RH com gerências e com a coordenação para a implantação da estratégia.						
Fluxo de informações em todas as direções - de gestores para funcionários, de funcionários para gestores e entre áreas/pares.						
Realização da análise de resultados e de alterações do ambiente interno ou externo pela coordenação e pelas gerências.						
Processo de comunicação com o envolvimento da coordenação e das gerências.						
Análise de eventual necessidade de alteração da estratégia com o envolvimento da alta administração.						
Reversão de conflitos para a geração de soluções e melhorias.						
Entendimento, pelos envolvidos, dos ajustes de estratégia, de ações e de metas definidos ao longo do tempo.						
Dissipação de resistências relativas a implantação da estratégia.						
Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia.						
Agilidade de resposta a alterações do ambiente interno ou externo.						
Compreensão, pelos envolvidos, da estratégia, das ações e seus elementos (responsáveis, prazos e recursos).						

DIMENSÕES CONCEITUAIS

INDICADORES OPERACIONAIS	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	COORDENAÇÃO E LIDERANÇA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO	CONTROLE E REALIMENTAÇÃO	OUTRA DIMENSÃO
Engajamento dos envolvidos frente a mudanças inerentes à implantação da estratégia.						
Prontidão para adaptar rotinas quando necessário.						
Atuação dos envolvidos conforme ações e atribuições (responsabilidade, prazos e recursos) definidas.						
Fluxo das ações quando há entrelaçamento de processos/rotinas.						
Comprometimento de todos os envolvidos (alta administração, gerências e funcionários) com a implantação da estratégia.						
Diálogo ativo (discussão e negociação) entre os envolvidos (áreas e níveis hierárquicos).						
Compreensão dos envolvidos quanto à sua contribuição para o atingimento das metas.						
Cooperação entre os envolvidos (áreas e pessoas).						
Preparo/capacitação dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação das estratégias.						
Empenho dos envolvidos para o atingimento das metas.						
Utilização da análise de resultados e do ambiente interno e externo para definir ajustes da estratégia, de ações ou de metas.						
Sincronismo e sequenciamento de ações e de seus elementos.						
Ações que atendem ao propósito da estratégia.						

APENDICE C

Instrumento de coleta de dados para validação empírica do modelo teórico

Estudo sobre **Execução de Estratégia**

Este questionário faz parte de um estudo realizado pela PUC-Rio, que tem o propósito de identificar como as empresas lidam com a fase de implantação de estratégias (a fase de elaboração da estratégia não é abordada). O propósito futuro é prover uma ferramenta que ajude a avaliar as práticas empresariais e a obter sucesso na implantação.

O preenchimento deste questionário levará cerca de **10 minutos**. Com base na sua vivência (na empresa na qual trabalha hoje), responda às perguntas com a percepção que inicialmente lhe vem à cabeça. Não reflita muito nem se preocupe com respostas anteriores.

Todas as informações são consideradas confidenciais. Os resultados serão apresentados de forma agregada, sem possibilidade de identificar o respondente, a empresa ou as respostas individuais.

Agradecemos sua valiosa contribuição!

Carla Albuquerque - Mestranda da PUC-Rio

Jorge Carneiro - Professor de Estratégia da PUC-Rio



PARTE I

Quais tipos de estratégias você vivenciou nesta empresa? Marque quantas opções forem pertinentes.

- Introdução e/ou descontinuação de tecnologia
- Alterações significativas na gestão da empresa
- Alterações significativas em áreas/processos
- Reação a mudanças econômicas, políticas e regulatórias severas
- Introdução e/ou descontinuação de serviços/produtos
- Abertura e/ou fechamento de unidades técnicas
- Expansão e/ou saída de um mercado
- Aquisição e/ou fusão com outra empresa
- Outras, quais? _____
- Até o momento não vivenciei nenhuma

Qual a sua participação na implantação de estratégias? Marque quantas opções forem pertinentes.

- Como parte da elaboração da estratégia
- Como parte da coordenação da implantação
- Como parte executora - gestor ou funcionário de áreas envolvidas
- Até o momento não participei

PARTE II

Por favor, informe o nível de **ÊNFASE** que sua empresa aplica a cada iniciativa descrita nas páginas seguintes. Responda com base no estado atual da empresa. Desconsidere estratégias e ações ainda em fase de implantação.

Numa escala de cinco pontos, escolha uma única opção entre nenhuma ênfase e muita ênfase.

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...	nenhuma ênfase	>>>>>>>>>>	muita ênfase	
Definir ações específicas para implantar a estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir ações para alinhar a cultura organizacional com a estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir ações para sensibilizar os funcionários em prol da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Designar responsáveis e atribuir prazos e recursos para cada ação definida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver as gerências e o RH na definição de ações, responsáveis, prazos e recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir indicadores e metas para o acompanhamento da implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...	nenhuma ênfase	>>>>>>>>>>	muita ênfase	
Envolver a alta administração com a implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Designar responsáveis pela coordenação da implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o andamento das ações nos momentos de interface entre processos/rotinas ou áreas da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilizar os funcionários facilitadores (agentes de mudança) e neutralizar os funcionários dificultadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar dificuldades a serem enfrentadas para implantar a estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...	nenhuma ênfase	>>>>>>>>>>	muita ênfase	
Utilizar múltiplas formas de comunicação (murais, reuniões, relatórios etc.) para disseminar internamente informações relativas à implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver a coordenação e as gerências nos processos de comunicação relativos à estratégia e à sua implantação”?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar informações com atenção para abrangência e totalidade (estratégia, ações, responsáveis, prazos, metas, resultados e ajustes)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o fluxo de informações ascendente (de funcionários para gestores) e lateral (entre áreas/pares)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...	nenhuma ênfase	>>>>>>>>>>	muita ênfase	
Adotar uma sistemática para monitorar resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar as alterações de ambiente interno (forças, fraquezas, ativos, clima organizacional)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar as alterações de ambiente externo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisar periodicamente os dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilizar a coordenação e as gerências pela análise periódica dos dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver as gerências e os funcionários na definição de ajustes da estratégia, de ações ou de metas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver a alta administração quando há necessidade de alteração da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...	nenhuma ênfase	>>>>>>>>>>	muita ênfase	
Alinhar as políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) com a estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrar o RH com as gerências e com a coordenação para a implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir as competências individuais necessárias para a implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adotar ações (contratação, realocação e treinamento) para prover as competências necessárias à implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III

Por favor, informe o quão **INSATISFATÓRIO** ou **SATISFATÓRIO** é na sua empresa cada situação descrita nas páginas seguintes. Responda com base no estado atual da empresa. Desconsidere estratégias e ações ainda em fase de implantação. Numa escala de cinco pontos, escolha uma única opção entre muito insatisfatório e muito satisfatório.

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a) ...	muito insatisfatório << >> muito satisfatório				
Comprometimento dos envolvidos (gerências e funcionários) com a implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consistência entre a atuação dos envolvidos e as ações, responsabilidades, prazos e recursos definidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincronismo e sequenciamento das ações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a) ...	muito insatisfatório << >> muito satisfatório				
Compreensão, por parte dos envolvidos, da estratégia, das ações a serem empreendidas e dos elementos destas ações (responsáveis, prazos e recursos)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão, por parte dos envolvidos, sobre os ajustes feitos ao longo do tempo na estratégia, nas ações e nas metas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do diálogo ativo (discussão e negociação) entre os envolvidos (áreas e níveis hierárquicos) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a) ...	muito insatisfatório << >> muito satisfatório				
Redução/Eliminação de resistências à implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engajamento dos envolvidos frente a mudanças inerentes à implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transformação de conflitos em propostas de soluções ou de melhoria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação entre os envolvidos (áreas e pessoas) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a) ...	muito insatisfatório	<<	>>	muito satisfatório
Capacidade das ações definidas atenderem ao propósito da estratégia na sua totalidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de acompanhar integralmente a implantação da estratégia pelos indicadores e metas definidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de acompanhar a implantação da estratégia ao longo do tempo pelos indicadores e metas definidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de ajustes (da estratégia, das ações ou das metas) baseados na análise de dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de responder com agilidade a alterações do ambiente interno ou externo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a) ...	muito insatisfatório	<<	>>	muito satisfatório
Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulo da política de avaliação de desempenho de funcionários à mobilização dos envolvidos para o atingimento das metas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação da estratégia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE IV

Porte da empresa (Receita operacional bruta anual)

- Microempresa (até R\$2,4 milhões)
- Pequena empresa (> R\$ 2,4 até 16 milhões)
- Média empresa (> R\$ 16 até 90 milhões)
- Média-grande empresa (> R\$ 90 até 300 milhões)
- Grande empresa (> R\$ 300 milhões)

Natureza

- Beneficente
- Economia mista
- Privada
- Pública

Volume mensal de exames

- Até 12.500 exames/mês
- De 12.501 a 25.000 exames/mês
- De 25.001 a 50.000 exames/mês
- De 50.001 a 125.000 exames/mês
- De 125.001 a 250.000 exames/mês
- De 250.001 a 1.000.000 exames/mês
- Acima de 1.000.000 exames/mês

Sua função e área de atuação

- Alta administração, especifique sua função _____
- Gerência ou supervisão, especifique sua área de atuação _____
- Funcionário, especifique sua área de atuação _____

PARTE V

Esta última etapa atende a fins de validação estatística da pesquisa.
Por favor, marque a opção que melhor representa seu sentimento com relação a cada item listado.

	muito insatisfeito <<		>>	muito satisfeito
A maneira como as pessoas dirigem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música popular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas que você conhece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos alimentos que você compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os seus vizinhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os filmes que são produzidos hoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários. Sinta-se à vontade para acrescentar o que julgar relevante.

Se desejar ter acesso ao resultado do estudo, preencha os dados a seguir:

Nome da empresa _____

Nome do respondente _____

Telefone (____) _____

E-mail _____

Suas respostas foram enviadas com sucesso.

Por favor, nos ajude a obter mais questionários respondidos enviando o *link* a seguir para outras empresas:

<http://bit.ly/1RQAoik>

Se desejar nos contatar:

Professor Jorge Carneiro jorgemtc@iag.puc-rio.br
Mestranda Carla Albuquerque carlaalbuquerqueoliveira@gmail.com

Muito obrigado por sua valiosa participação!

APENDICE D

Exemplo da tela do questionário

Qual a ÊNFASE aplicada pela sua empresa a ...

	nenhuma ênfase	>>>>	>>>>	>>>>	muita ênfase
Definir ações específicas para implantar a estratégia.	<input type="radio"/>				
Definir ações para alinhar a cultura organizacional com a estratégia.	<input type="radio"/>				
Definir ações para sensibilizar os funcionários em prol da estratégia.	<input type="radio"/>				
Designar responsáveis e atribuir prazos e recursos para cada ação definida.	<input type="radio"/>				
Envolver as gerências e o RH na definição de ações, responsáveis, prazos e recursos.	<input type="radio"/>				
Definir indicadores e metas para o acompanhamento da implantação da estratégia.	<input type="radio"/>				

[Voltar](#)
[Avançar](#)