



Bianca Lopes Ferreira

**Análise dos determinantes da efetividade dos
direcionadores estratégicos e de
sua aplicação**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro

Abril de 2016



Bianca Lopes Ferreira

**Análise dos determinantes da efetividade
dos direcionadores estratégicos e de
sua aplicação**

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^a. Maria Angela Campelo de Melo

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Andrea Belfort de Andrade Santos

Macroplan - Prospectiva, Estratégia e Gestão

Prof^a. Mônica Herz

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

Rio de Janeiro, 18 de abril de 2016

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

Bianca Lopes Ferreira

Graduou-se em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas – FGV em 2006. Atualmente é administradora no Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras.

Ficha Catalográfica

Ferreira, Bianca Lopes

Análise dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos e de sua aplicação / Bianca Lopes Ferreira ; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo. – 2016.

98 f. : il. color. ; 30 cm

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

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão estratégica. 3. Direcionadores estratégicos. 4. Valores organizacionais. 5. Visão. 6. Missão. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Deus,
sempre presente em minha vida.
À minha mãe, minha base e grande
parceira e ao meu pai, exemplo de
força de vontade e determinação.

Agradecimentos

Antes de mais nada, agradeço a Deus pelo dom da vida e por me iluminar em minha caminhada, concedendo-me sabedoria para superar os momentos difíceis e por me permitir estar plena e com saúde para a realização de minhas atividades e conclusão do mestrado.

Aos meus pais, por sempre me incentivarem e estimularem nos estudos, me dando todo o suporte necessário, principalmente no aspecto emocional.

À amiga Gabriela Teixeira de Paula, que conheci no mestrado, mas cuja amizade hoje vai muito além dos muros da PUC-Rio. Grato presente que recebi ao cursar o Mestrado. Obrigada por toda ajuda, apoio nos trabalhos de grupo, pela companhia na volta a casa, pelos conselhos, enfim, por todos os momentos compartilhados.

À minha amiga Juliana Ceciliana Bastos, que me apoia e incentiva em todos os aspectos desde a época em que trabalhávamos na mesma empresa de consultoria. Já se passaram quase dez anos e o tempo só fez fortalecer nossa amizade. Obrigada pela ajuda também nesta dissertação, em indicar profissionais para minhas entrevistas.

À minha orientadora Maria Angela Campelo Melo, exemplo de pessoa e profissional, a quem admiro muito, não só por seu conhecimento, mas por seus ensinamentos que levarei para a vida. Obrigada por toda sua compreensão e paciência dispensada neste processo de elaboração da dissertação.

Aos professores que gentilmente aceitaram participar da Comissão Examinadora deste trabalho.

A todos os profissionais que aceitaram participar das entrevistas desta dissertação, dispensando seu valioso tempo e compartilhando seus conhecimentos e experiências.

Aos professores da PUC-Rio, ao Fábio, a Teresa e demais funcionários, que sempre prepararam tudo para que tivéssemos as melhores aulas, sob todos os aspectos possíveis.

Resumo

Ferreira, Bianca Lopes; Melo, Maria Angela Campelo. **Análise dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos e de sua aplicação.** Rio de Janeiro, 2016. 98p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os direcionadores estratégicos, compreendendo valores, missão e visão organizacional, são formulados para orientar as ações da organização, guiar sua estratégia e conduzir o processo de tomada de decisões. São, portanto, fundamentais para o processo de gestão estratégica, especialmente nos tempos atuais, caracterizados por crescente complexidade e alto grau de competitividade. Tendo em vista a importância desses direcionadores para as organizações, este trabalho teve como objetivo analisá-los, explicitando os principais determinantes de sua efetividade e sua aplicação nas organizações, a partir da perspectiva de profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica. Com esse objetivo, inicialmente, por meio de levantamento bibliográfico, foram identificados os principais determinantes da efetividade desses direcionadores estratégicos, reconhecidos internacionalmente. Com essa base, foram realizadas entrevistas individuais com um grupo de consultores com ampla experiência na área, de modo a capturar sua percepção acerca dos pontos levantados na literatura, confrontando a teoria com a prática. Os resultados obtidos indicam um bom alinhamento entre os atributos dos direcionadores estratégicos evidenciados pelos entrevistados e os consagrados na literatura, não obstante terem sido constatadas divergências entre teoria e prática, principalmente nos processos de elaboração e implementação. Evidenciam-se, assim, oportunidades de garantir a efetiva aplicação dos direcionadores estratégicos, contribuindo para o melhor desempenho das organizações, e de gerar reflexões a serem consideradas no campo teórico.

Palavras-chave

Gestão estratégica; direcionadores estratégicos; valores organizacionais; visão; missão.

Abstract

Ferreira, Bianca Lopes; Melo, Maria Angela Campelo (Advisor). **Analysis of the determinant factors of the effectiveness of strategic drivers and their application.** Rio de Janeiro, 2016. 98p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The strategic guidelines (or strategic drivers), including the set of values, mission and vision statement, are formulated to direct the organizational actions, guide its strategy and conduct the decision-making process. They are, therefore, fundamental to the whole process of strategic management, especially in modern times, characterized by increasing complexity and high competitiveness. In view of the importance of these elements for organizations, this study aimed to analyze these strategic drivers, explaining the main determinants of its effectiveness and its application in organizations, from the perspective of consulting professionals in strategic management. With this purpose, initially, through literature review were identified the main determinants of the effectiveness of the strategic guidelines, internationally recognized. On that basis, individual interviews were conducted with a group of consultants with extensive experience in the area, in order to capture their perception about the points raised in the specific literature, confronting the theory and the practice. The results indicate a good alignment between the attributes of the strategic drivers highlighted by the respondents and those established in the literature, despite having been found divergences between theory and practice, especially in the design and implementation processes. In this way, opportunities are shown to ensure the effective implementation of the strategic drivers, contributing to the better performance of organizations, and to generate reflections to be considered in the theoretical field.

Keywords

Strategic management; strategic drivers; organizational values; vision statement; mission statement.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contexto	12
1.2. Objetivos da Pesquisa	14
1.3. Estrutura da Pesquisa	14
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Planejamento: Conceitos e Níveis	16
2.2. Direcionadores Estratégicos	20
2.2.1. Valores Organizacionais	20
2.2.1.1. Estabelecendo os Valores Organizacionais	22
2.2.1.2. Benefícios dos Valores Organizacionais	24
2.2.2. Missão Organizacional	24
2.2.2.1. Conceito de Missão	24
2.2.2.2. Processo de Concepção da Missão	27
2.2.2.3. Benefícios da Missão	28
2.2.3. Visão Organizacional	29
2.2.3.1. Conceito de Visão	29
2.2.3.2. Processo de Concepção da Visão	32
2.2.3.3. Benefícios da Visão	34
2.3. Integrando os Conceitos	35
2.4. Determinantes da Efetividade dos Direcionadores Estratégicos	38
2.4.1. Efetividade dos Valores Organizacionais	42
2.4.2. Efetividade da Missão Organizacional	44
2.4.3. Efetividade da Visão Organizacional	46
2.4.4. Efetividade do Constructo Direcionadores Estratégicos	50
2.5. Direcionadores Estratégicos e Desempenho Organizacional	52
2.6. Considerações Finais	54
3. Metodologia	57
3.1. Tipo de Pesquisa	57
3.2. População, Unidade de Análise e Amostra	58
3.3. Procedimentos de Coleta dos Dados	59
3.4. Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	61
3.5. Limitações do Método e do Estudo	62
4. Análise das Entrevistas	63
4.1. Atributos dos Valores	64
4.2. Atributos da Missão Organizacional	66
4.3. Atributos da Visão Organizacional	69
4.4. Os Processos de Concepção e Comunicação dos Direcionadores Estratégicos	71
4.5. O Processo de Implementação/Gerenciamento do Direcionadores Estratégicos	74
4.6. Benefícios dos Direcionadores Estratégicos	79
4.7. Relação dos Direcionadores Estratégicos com o Desempenho Organizacional	80
4.8. Síntese dos Resultados	81

5. Conclusão	83
6. Referências Bibliográficas	87
Anexos	92
Anexo A – Roteiro semi-estruturado para entrevistas pessoais com os profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica	92
Anexo B – Respostas dos entrevistados para o quesito de atributos dos valores, missão e visão organizacionais e quesito de conteúdo da missão organizacional.	95

Lista de figuras

Figura 1 – Articulação entre os níveis de planejamento	18
Figura 2 – Estabelecendo a Visão Organizacional	37
Figura 3 – Modelo de Missão de Ashridge	38

Lista de quadros

Quadro 1 – Regra Mnemônica ‘CATWOE’	37
Quadro 2 – Determinantes dos atributos dos valores	43
Quadro 3 – Determinantes do processo de desenvolvimento dos valores	43
Quadro 4 – Determinantes do processo de comunicação dos valores	43
Quadro 5 – Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos valores	43
Quadro 6 – Determinantes dos atributos da missão	44
Quadro 7 – Determinantes do conteúdo da missão	45
Quadro 8 – Determinantes do processo de concepção da missão	45
Quadro 9 – Determinantes do processo de comunicação da missão	46
Quadro 10 – Determinantes do processo de implementação da missão	46
Quadro 11 – Determinantes dos atributos da visão	47
Quadro 12 – Determinantes do processo de concepção da visão	48
Quadro 13 – Determinantes do processo de comunicação da visão	48
Quadro 14 – Determinantes do processo de implementação da visão	49
Quadro 15 – Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos	51
Quadro 16 – Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos	52
Quadro 17 – Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos	52
Quadro 18 – Perfil dos consultores entrevistados	59
Quadro 19 – Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos dos valores pelas organizações	66
Quadro 20 – Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da missão pelas organizações	67
Quadro 21 – Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação do conteúdo da missão pelas organizações	68
Quadro 22 – Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da visão pelas organizações	71
Quadro 23 – Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos	74
Quadro 24 – Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos	74
Quadro 25 – Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos	78

1 Introdução

1.1. Contexto

Desde a década de 60, importantes estudos têm sido publicados no campo da estratégia, tendo seu ápice ocorrido na década de 70 (BALESTRIN, 2004). Ganham destaque nesse período os estudos provenientes das empresas de consultoria, em especial do Boston Consulting Group (BCG) e da McKinsey & Company, que contribuíram com o desenvolvimento de diversos conceitos e modelos de análise estratégica para melhoria da competitividade das organizações, além do trabalho de Igor Ansoff, que introduziu a ideia de estratégia como resultado de um processo racional-analítico e formal (ANSOFF, 1965).

Na década de 90, em meio às grandes mudanças econômicas e sócio-políticas, tais como abertura de mercados, aumento da concorrência, amplificação dos meios de comunicação, redução de barreiras e distâncias, as discussões sobre estratégia ganharam ainda mais força e um novo foco, passando a incluir também as relações interorganizacionais.

Desde essa época, então, inúmeros trabalhos e discussões acerca da gestão estratégica floresceram, ganhando destaque também as discussões sobre os valores, missão e visão organizacionais, que em conjunto, compõem os direcionadores estratégicos das organizações. Esses elementos são importantes para a organização porque contribuem para direcionar suas ações, guiar sua estratégia, conduzir o processo de tomada de decisões e gerenciar o negócio, sendo, portanto, fundamentais para uma boa gestão estratégica.

A retomada ou continuidade da discussão sobre esse assunto no século XXI torna-se relevante, à medida que a sobrevivência no longo prazo é dificultada pelo ambiente empresarial cada vez mais complexo, característico dos tempos atuais. Para lidar com as incertezas e a complexidade, é fundamental que as empresas possuam uma boa gestão estratégica. Apesar de parecer inócuo elaborar um planejamento de longo prazo para um futuro que se mostra incerto, não possuir

um pode significar não obter orientações de planejamento e projeção do futuro, bem como ações capazes de levar a organização a um estado desejado. Desse modo, a gestão estratégica representa um importante instrumento e desafio para as organizações, na medida em que ajuda a estabelecer bases para a competição nos mercados atuais e as bases para o êxito futuro, incorporando a flexibilidade e dinamicidade que o ambiente exige, a fim de ajudar a construir o futuro desejado.

Os direcionadores estratégicos representam um instrumento de apoio ao planejamento e execução da estratégia, já que subsidiarão e nortearão esses processos, que devem contar com constante monitoramento, de modo que a organização identifique e corrija eventuais desvios, e de fato alcance o estado futuro pretendido. Servem, também, como ferramenta de controle e de apoio ao processo decisório. Os valores organizacionais atuam como princípios orientadores para toda a organização e, por conseguinte, para as estratégias elaboradas, devendo estar refletidos na missão e visão da organização, dando coerência à entidade. O entendimento da razão de ser da empresa, do que ela representa e para que ela existe é fundamental para que a organização funcione e para que defina suas atividades-chave. A visão de futuro é que propiciará a construção da ponte entre o estado presente e o estado futuro, ao qual se almeja, norteando, juntamente com os valores e com a missão, as estratégias para se chegar lá.

No entanto, de acordo com a literatura internacional, existem alguns atributos e determinantes que esses elementos devem possuir, a fim de que sejam efetivos, isso é, auxiliem a organização no que se propõem, proporcionem os benefícios esperados e façam com que ela obtenha desempenho superior. Por esse motivo, o presente trabalho focou em levantar e analisar os determinantes de efetividade dos direcionadores estratégicos, bem como sua aplicação no campo organizacional, pela perspectiva de um grupo de profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica.

1.2. Objetivos da pesquisa

Em função da importância dos direcionadores estratégicos para as organizações, em termos de balizamento de suas ações e estratégias e da condução do processo de tomada de decisão, torna-se necessário melhor caracterizar os determinantes da efetividade desses elementos. Além disso, é imprescindível validar na prática o que a teoria apresenta, em especial nos tempos atuais, caracterizados por crescente complexidade e alto grau de competitividade.

Partindo-se dessa constatação, o objetivo principal da presente pesquisa consiste em discutir os direcionadores estratégicos, identificados na literatura, e analisar os principais determinantes de sua efetividade e sua aplicação nas organizações, a partir da perspectiva de um grupo de consultores.

Para tanto, os seguintes objetivos intermediários foram definidos:

- a. Identificar o conjunto de atributos da efetividade dos direcionadores estratégicos (valores, missão e visão), com base em revisão da literatura;
- b. Examinar a aplicação dos atributos da efetividade dos direcionadores estratégicos (valores, missão e visão) levantados de acordo com a percepção dos consultores entrevistados;
- c. Explicitar as dificuldades encontradas na aplicação dos direcionadores, na visão dos consultores entrevistados;
- d. Verificar a associação dos direcionadores estratégicos com o desempenho organizacional, com base na percepção dos consultores entrevistados;
- e. Contribuir para a disseminação da importância dos direcionadores estratégicos para a gestão das organizações.

1.3. Estrutura da pesquisa

Além desta introdução, mais cinco Capítulos compõem o trabalho. No Capítulo 2, é feita a revisão de literatura, apresentando-se as principais definições e contribuições dos autores sobre cada um dos direcionadores estratégicos, além de uma visão integrada desses conceitos e de como se inserem no processo de planejamento organizacional. Apresenta-se, depois, uma seção com os principais determinantes da efetividade desses direcionadores, que subsidiarão a elaboração

dos roteiros de entrevista com os consultores, de modo a verificar suas percepções sobre os pontos levantados e confirmar sua aplicação na prática.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para se alcançar os objetivos pretendidos. Inclui o delineamento da pesquisa, definição dos procedimentos de coleta e análise dos dados, além das limitações do estudo.

No Capítulo 4, discutem-se os resultados obtidos com as entrevistas realizadas, em relação aos direcionadores estratégicos que constituem o foco deste trabalho. Analisam-se os atributos de cada direcionador e os processos de concepção e comunicação que levam à sua implementação. A relação dos valores, da missão e da visão com o desempenho organizacional é também discutida.

Apresentam-se, ao final, as principais conclusões do trabalho, que indicam boa aderência entre a teoria e a prática, tendo-se constatado que os atributos dos direcionadores estratégicos encontrados na literatura são também aplicados, com considerável frequência, nas organizações pesquisadas. Com relação ao processo de concepção dos direcionadores, verificou-se a necessidade de ampliar a participação dos membros da organização, tendo-se observado um baixo grau de envolvimento da liderança no processo de incorporação desses direcionadores. Esse último aspecto também apareceu como lacuna no processo de comunicação. As dificuldades identificadas nos processos de implementação e gerenciamento dos direcionadores são expostas, com destaque aos aspectos culturais e de liderança. Ao final, também são apresentadas as limitações do trabalho, reflexões teóricas e sugestões para outros estudos.

2 Revisão da literatura

Este Capítulo, que se inicia com uma breve discussão sobre o processo de planejamento, apresenta os resultados da revisão de literatura acerca dos conceitos de valores, missão e visão organizacionais, entendidos em conjunto como os direcionadores estratégicos da empresa. O processo de desenvolvimento e elaboração de cada um desses elementos também é estudado, assim como os benefícios advindos de sua utilização. Com base na constatação de que esses conceitos estão intimamente relacionados, chegando algumas vezes a apresentar a sobreposição de diversas características, são apresentadas suas ligações e as opiniões de alguns autores que formulam definições mais amplas desses constructos.

2.1. **Planejamento: conceitos e níveis**

Para Ackoff (1970, p.1), o “planejamento é claramente um processo de tomada de decisão, porém nem toda tomada de decisão é planejamento”. Isso porque, segundo o autor, o planejamento é feito antes de se agir, representando uma tomada de decisão antecipada para obtenção de um resultado desejado.

Ozbekhan (1973, p. 7, tradução da autora) demonstra alinhamento às ideias de Ackoff por também considerar o planejamento como um processo de tomada de decisão sob incerteza e o define como:

*“Agir sobre um objeto
Agir sobre um objeto com algum propósito
Agir sobre um objeto com o propósito de efetuar mudança nele
Definir os propósitos da mudança que se deseja efetuar no objeto
Projetar as ações que mudarão o objeto na maneira previamente definida.”*

Assim, pode-se dizer que o principal objetivo do planejamento consiste em introduzir mudanças controladas na organização ou em seu ambiente, de modo a obter um estado futuro desejado. Em um complexo e com alto grau de interação e interdependência entre os agentes, característico do século XXI, é fundamental a antecipação de decisões, de modo que, identificadas as variáveis chave do ambiente, seja possível estabelecer-se a forma com que a organização fará a transição do estado presente para o estado futuro desejável.

Conforme apontam Prahalad e Hamel (2005), embora o planejamento estratégico seja propagado como uma alternativa para que a organização se torne mais orientada para o futuro, a maioria dos gerentes, quando pressionados, concordarão que seus planos estratégicos são ainda muito reativos, focados no curto prazo e revelam mais sobre os problemas de hoje do que sobre as oportunidades de amanhã. Ou seja, perdem a dimensão estratégica.

Uma das piores coisas que podem acontecer a uma organização é tomar decisões estratégicas no contexto do curto prazo. Para evitar esse problema, os gestores, ao desenvolverem o planejamento estratégico, deveriam responder a perguntas básicas relativas ao futuro desejado para a organização, quando e como chegar lá e com que suporte isso poderá ser alcançado. Torna-se fundamental, também, estabelecer como medir e avaliar o progresso nessa direção. Dessa forma, o planejamento ajudará a organização a construir seu futuro e manterá sua dimensão estratégica e visão sistêmica.

Para Ackoff (1970), o planejamento organizacional apresenta três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico envolve decisões que englobam toda a organização, com foco nos fins/rumos da empresa e no horizonte temporal de longo prazo, cujos efeitos são duradouros e de difícil reversibilidade. O planejamento operacional, por sua vez, é praticamente o oposto, pois trata de questões relacionadas aos meios de execução dos objetivos no dia a dia, sendo, portanto, de curto prazo e com foco mais restrito, menos complexo, mais imediato e passível de alteração/reversão. Entre esses extremos está o planejamento tático.

Ozbekhan (1973) acrescenta mais um nível à classificação proposta por Ackoff, o normativo, nível mais alto de planejamento. Esse nível está relacionado aos valores da organização e revela fundamentalmente o que deve ser feito pela organização, em quais circunstâncias, funcionando como forma de controle. Assim, à luz dos valores organizacionais, o nível normativo representa o que deve ser feito, o nível estratégico define o que pode ser feito (objetivos) e os níveis tático e operacional definem como alcançar os objetivos estabelecidos, ou seja, representam o que de fato será feito pela organização.

Desse modo, percebe-se que os direcionadores estratégicos são elementos que fazem parte do planejamento normativo e estratégico da organização, pois incluem os valores e ideais da empresa, seus objetivos de longo prazo, apresentam pouco ou nenhum conteúdo quantitativo e sua revisão não ocorre frequentemente (QUIGLEY, 1994). São eles que orientam a definição dos objetivos gerais e das metas mais específicas da empresa, aplicáveis a cada área ou unidade de negócio, e as decisões operacionais, incluindo a escolha dos meios para alcance dos resultados esperados pela organização, conforme se observa na Figura 1.

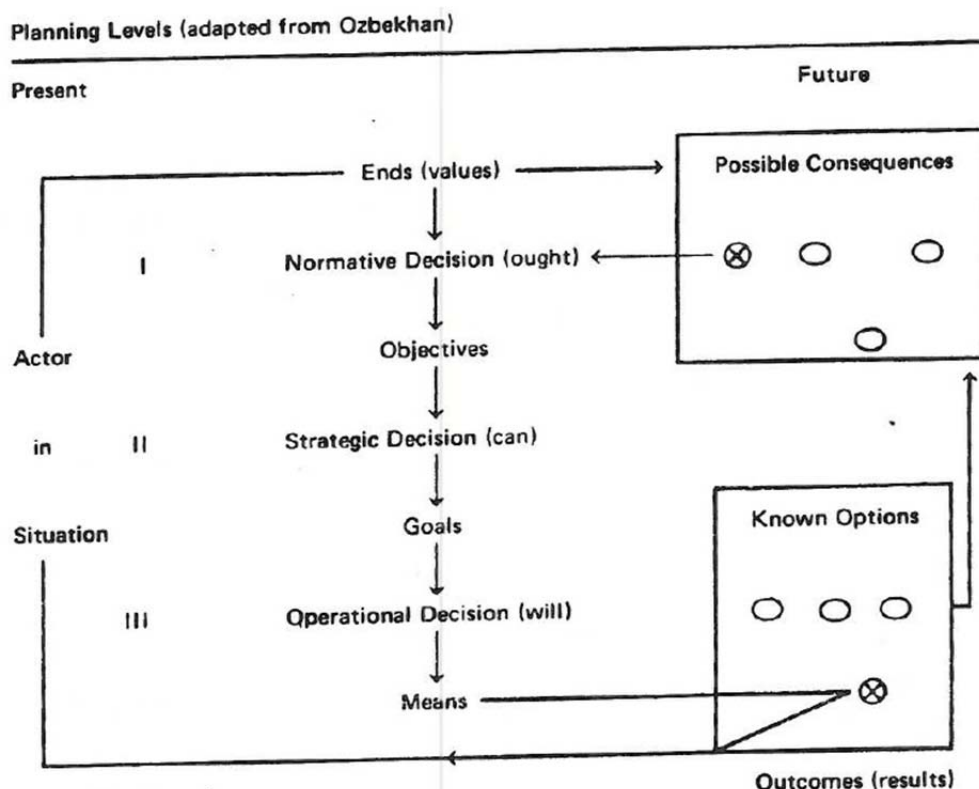


Figura 1 - Articulação entre os níveis de planejamento
Fonte: Trist, 1976, p.229

Dentre as diversas abordagens que classificam o planejamento, tem-se a do planejamento adaptativo como uma abordagem mais apropriada para responder aos atuais desafios, já que possui propriedades que propiciam a administração da incerteza, da complexidade e da interdependência. O planejamento adaptativo apresenta as principais características distintivas (MELO, 2002, p. 12):

- Extensão do processo de planejamento para abranger o nível normativo, convertendo a discussão de valores compartilhados em base para o estabelecimento de direções comuns, a serem seguidas pelas diversas partes que se envolvem nesse processo.
- Proposição de uma adaptação ativa, adotando a postura proativa, pela qual se procura influir no ambiente de modo que esse se torne mais favorável aos propósitos da organização.
- Busca de um grau ótimo de envolvimento dos membros, os quais, por uma participação ativa, tornam-se corresponsáveis pelos resultados das ações planejadas.
- Flexibilidade, com constante apreciação dos objetivos formulados e contínua avaliação das ações implementadas, permitindo a redefinição de rumos.

Esse tipo de planejamento requer um contínuo monitoramento das ações implementadas e a permanente avaliação dessas ações, resultando na constante redefinição de objetivos e metas. É, portanto, uma abordagem que merece atenção em função de constituir “um processo contínuo de aprendizagem, exigindo a participação e o envolvimento efetivo dos membros da organização que o adota e que, a partir de uma visão holística, requer coordenação das ações e integração dos diferentes níveis organizacionais.” (TRIST, 1976, apud MELO, 2002. p.11)

Essa abordagem mostra-se a mais adequada quando se trata de planejamento dos direcionadores estratégicos, pois o planejamento adaptativo inclui não apenas a perspectiva estratégica, mas também a perspectiva do nível normativo; pressupõe a participação dos membros da organização, de modo a conseguir o compartilhamento e comprometimento deles; pressupõe flexibilidade para ajustes em decorrência do ambiente turbulento e ênfase maior no processo do que no produto, permitindo elevado nível de aprendizado.

Vistos o conceito, os tipos, a abordagem de planejamento mais adequada e em quais níveis desse processo os direcionadores estratégicos devem ser elaborados, nos próximos tópicos detalhar-se-á o constructo dos direcionadores estratégicos e cada um de seus elementos.

2.2. Direcionadores estratégicos

Entende-se por direcionadores estratégicos o conjunto de missão, visão e valores de uma organização. Esses elementos recebem essa denominação porque são formulados para direcionar as ações da organização, orientar sua estratégia e guiar o processo de tomada de decisões, sendo, portanto, fundamentais para o processo de gestão estratégica (SENGE, 2013). Respondem a perguntas básicas da organização como: Onde estamos? Onde queremos estar? Quais são os nossos valores que permitem que formulemos nossa missão e a visão? As respostas a essas perguntas possuem grande impacto no sucesso de longo prazo de qualquer organização.

Peter Senge (2013) chama os direcionadores estratégicos de ideias governantes que, em conjunto, respondem essencialmente à pergunta “em que a organização acredita?”. Dividem-se em três componentes:

- Os valores essenciais: dirigem a forma de atuação de toda a organização, servindo de base para a missão e a visão.
- A missão: representa o propósito da organização, ou seja, o motivo de sua existência.
- A visão: retrata o futuro que a organização quer criar para si própria.

As descrições aqui feitas visaram fornecer maior clareza quanto ao constructo estudado. A próxima seção permitirá uma melhor compreensão de cada um dos elementos dos direcionadores estratégicos, suas principais características e benefícios.

2.2.1. Valores organizacionais

Traduzir intenção em realidade envolve não apenas a visão, a missão, a estrutura organizacional e as pessoas, mas também forças políticas e culturais (NANNUS e BENIS, 1988). Como os conceitos de cultura e valores

organizacionais estão intrinsicamente relacionados, ao estudar um deles, o pesquisador certamente também estudará o outro.

Hofstede (2003, p.210) conceitua a cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Para o autor, as manifestações da cultura acontecem pelos símbolos, heróis e rituais, tendo como núcleo os valores, que são “uma tendência para se preferir certo estado de coisas face a outro” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 23).

Para Schein (1991), são os valores que guiam o comportamento das pessoas, representando os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, sendo um dos componentes da cultura organizacional junto com os artefatos e pressupostos básicos.

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças que orientam a vida da empresa (TAMAYO e GONDIM, 1996). Referem-se “às crenças básicas em uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano” (DEAL e KENNEDY, 1982, apud OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Segundo Collins e Porras (1996), o ponto chave não é quais valores uma organização tem ou deve ter, mas sim que ela tenha valores centrais, visto que não há um conjunto de valores universalmente certos. Os valores representam um pequeno conjunto de princípios atemporais e que guiam a organização, tendo, portanto, significado intrínseco para quem está dentro da organização. Um exemplo de valor é o de serviço ao cliente – inclusive ao ponto de subserviência - que existe por mais de 15 décadas na Procter & Gamble; o de criatividade/imaginação, adotado pela Walt Disney Company ou, ainda, o de pioneirismo existente na Sony (COLLINS e PORRAS, 1996).

Como, geralmente, as empresas possuem apenas alguns valores centrais, em seu artigo *Building Your Company's Vision*, Collins e Porras (1996) destacam que, dentre as empresas visionárias que estudaram, nenhuma delas tinha mais que cinco valores, tendo a maioria três ou quatro. Somente poucos valores podem ser realmente centrais – isso é, são tão essenciais e intensamente mantidos pela organização, que raramente mudam. Por isso sobrevivem ao teste do tempo.

Os valores podem ser explicitados em uma declaração, de modo a enfatizar a expectativa da organização de que seus valores estejam refletidos na condução das atividades operacionais e no comportamento de seu corpo de funcionários (THOMPSON *et al.*, 2012). Por vezes, a própria declaração de missão já traz os elementos centrais da filosofia da empresa, refletindo as prioridades e os valores da organização (BARNEY e HESTERLY, 1997), sendo por isso chamada de credo ou filosofia em algumas organizações (PERCE e DAVID, 1987; COLLINS e PORRAS, 1991, 1996). No entanto, os valores podem simplesmente permear e ser vivenciados por toda a organização, sem necessitar do registro em uma declaração formal (COLLINS e PORRAS, 1996).

2.2.1.1.

Estabelecendo os valores organizacionais

Segundo Collins e Porras (1996), a empresa não deve perguntar quais são os valores centrais que deve possuir ou em quais deve acreditar, mas sim que valores de fato possui nos quais acredita, uma vez que os valores são inerentes e autênticos à organização. Assim, deve-se olhar para dentro da organização e questionar quais são os valores verdadeiramente compartilhados, já que valores não podem ser criados ou definidos por alguém de fora da organização.

Ainda de acordo com os autores, como o papel dos valores é o de guiar e inspirar e não o de diferenciar uma empresa de outra, duas ou mais empresas podem ter os mesmos valores, mas os instrumentos de alinhamento que os estimulam, a autenticidade, a disciplina e a consistência com que são vividos é que vão diferenciar as empresas. Esse ponto é corroborado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), para os quais as organizações, embora diferentes entre si, no que se refere aos valores o que as diferencia é a hierarquização desses, ou seja, a importância dada a cada valor, já que muitos são comuns em diversas organizações e culturas, dado o ‘universalismo dos valores’.

Schein (1991) reforça que os elementos identitários profundos da organização, ou sejam, aqueles princípios e conceitos que se encontram profundamente assimilados e incorporados pelos seus membros, dificilmente mudam ao longo do tempo. No entanto, há outra corrente de autores que acreditam que os valores organizacionais podem ser mudados e moldados de acordo com os objetivos da organização. Dentre esses autores, destaca-se Freitas

(2007), para o qual, apesar de serem geralmente estáveis e duradouros, os valores podem mudar com o tempo, dependendo da realidade vivida pela organização. Para Motta e Vasconcelos (2002), mudar as convicções e os valores adquiridos com a experiência não é tarefa simples e vários gestores acabam subestimando o tempo necessário para mudar os laços das pessoas com os elementos culturais da organização.

Em empresas que estão no início de seu ciclo de vida, a cultura é formada pelas crenças e valores do(s) fundador(es), que os transmitem às equipes e gestores. Com o tempo, esses valores vão se consolidando, sendo internalizados e formam a cultura organizacional. Schein (2001, p.97) afirma que “a característica cultural mais saliente nas novas organizações é o fato de elas serem obra de fundadores e de famílias fundadoras”.

Assim, cabe aos fundadores, podendo contar com o apoio da alta gerência, considerarem quais valores, comportamentos e formas de conduta dos negócios devem caracterizar a organização e traçar uma declaração de valores. Esses princípios devem subsidiar a elaboração da missão e da visão. Algumas empresas combinam seus valores, visão e missão em um único documento ou declaração formal (THOMPSON *et al.*, 2012 b).

Com sua evolução e a complexidade ambiental, a organização pode ser compelida a repensar seus objetivos, e muitas vezes, a mudar seus pressupostos e seus valores, ou seja, os elementos mais importantes da cultura. Cabe à liderança o papel de modelar os valores desejados, comunicá-los e fazer com que sejam incorporados por todos que trabalham na organização.

De acordo com Fernandes e Zanelli (2006), é de grande importância o papel da comunicação no processo de reconstrução das identidades dos indivíduos, já que é necessário informar os empregados acerca dos valores declarados, as diretrizes, os objetivos e as definições gerais estabelecidas pela organização, incluindo o perfil que ela deseja para os seus empregados no novo contexto. Segundo os autores, “é justamente a comunicação o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a nova coletividade organizacional”.

2.2.1.2. Benefícios dos valores organizacionais

Oliveira e Tamayo (2004) definem algumas funções que os valores organizacionais exercem. A primeira é a de criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, de forma a impactar positivamente sobre o comportamento e atitudes dos empregados. A segunda função é contribuir na construção da identidade social da organização, de forma a criar um vínculo com as pessoas e tornar a organização distinta em relação às demais.

Os autores reforçam o importante papel dos valores no alcance dos objetivos organizacionais, no direcionamento para a tomada de decisão e no atendimento dos interesses e desejos dos indivíduos (aspecto motivacional). Ressaltam, além disso, sua atuação como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais, e na mediação nos conflitos organizacionais, contribuindo para a solução dos problemas e sobrevivência da empresa.

2.2.2. Missão organizacional

2.2.2.1. Conceito de missão

A missão esclarece a fundamental motivação de atuação da empresa, ou seja, evidencia o porquê de sua existência (COLLINS e RUKSTAD, 2008). Descreve seu propósito único, isso é, como a empresa diferencia-se das demais e como é única em seu escopo de operações em termos de produtos/serviços e mercado (IRELAND e HITT, 1992; PEARCE e DAVID, 1987).

A missão organizacional define o que a empresa é, o que ela faz e por que está onde está, enquanto a visão tem seu conteúdo e ênfase no futuro, ou seja, define que direção seguir (GAMBLE e THOMPSON, 2012). Quando a organização alcança a visão almejada, uma nova versão precisa ser elaborada, mas a missão pode permanecer a mesma, já que possui caráter mais duradouro (CAMPBELL e YEUNG, 1991a; COLLINS e PORRAS, 1996).

Não é a busca por lucro que caracteriza a missão (COLLINS e PORRAS, 1996). As empresas que estabelecem esse tipo de missão para seus empreendimentos estão cometendo um equívoco, pois o lucro, embora seja um objetivo/ resultado esperado pela empresa, não é sua razão de ser, não representa o que ela faz nem, tampouco, define seu escopo atual de negócio (GAMBLE e THOMPSON, 2012). Também não inspira as pessoas nem provê direção (COLLINS e PORRAS, 1996).

Imagine uma empresa que adotasse esse tipo de definição para sua missão. Seus empregados iriam simplesmente explicar aos seus clientes, fornecedores e demais colegas de trabalho que essa é a razão pela qual: 1) cobram mais pelo mesmo valor ou fornecem menos pelo mesmo preço, 2) exigem pagamentos, benefícios ou concessões no trabalho e 3) pedem redução de preço para os insumos e matérias-primas necessárias (BAMFORD e WEST, 2010).

Bart e Baetz (1998) analisaram diversas publicações em mais de duas décadas de trabalho e encontraram certa convergência na utilização do termo ‘missão’, que busca principalmente definir o propósito da organização, isso é, sua razão de ser e seu produto e mercado-alvo. Por isso, algumas vezes utiliza-se o termo declaração de finalidade empresarial em lugar de declaração de missão (PEARCE e DAVID, 1987).

Exemplos de missão organizacional que ficaram conhecidas no mundo todo são apresentados por Collins e Porras (1996):

- Walt Disney: Fazer as pessoas felizes
- 3M: Resolver problemas sem solução de forma inovativa
- Cargill: Melhorar o padrão de vida das pessoas em todo o mundo
- Mary Kay Cosmetics: Oferecer oportunidades ilimitadas às mulheres

Como a missão evidencia a contribuição da organização à sociedade, diferentes empresas podem ter uma mesma missão de acordo com Collins e Porras (1996), em especial, empresas do mesmo ramo (COLLINS e RUKSTAD, 2008). Um exemplo seria uma empresa de seguros que poderia definir sua missão em termos de fornecimento de segurança financeira aos clientes. Definição essa que também valeria para as demais empresas do ramo, não só por mostrar a razão de ser dessas empresas, mas por se tratar de uma declaração mais geral. Assim,

empresas que atuam em um mesmo ramo de negócio tendem a ter declarações de missão iguais ou muito parecidas (COLLINS e RUKSTAD, 2008). Nessa perspectiva, o que diferencia essas declarações são a forma e a intensidade com que realmente são vivenciadas em cada organização (COLLINS e PORRAS, 1996). Somente à medida que as empresas vão trabalhando na hierarquia de suas declarações – valores, missão, visão, estratégias e *balanced scorecard* – é que essas vão se tornando declarações mais concretas, mais práticas e, em última instância, únicas, conforme explicam Collins e Rukstad (2008).

Thompson *et al.* (2012b) acreditam que as declarações de missão deveriam se diferenciar de uma empresa para outra. De acordo com os autores, como nem todas as organizações empregam uma linguagem específica o suficiente para conceder uma identidade própria à organização, muitas declarações de missão não se diferenciam ou apresentam apenas diferenças não significativas em relação às missões das demais empresas da indústria.

Para Pearce e David (1987), a missão também deve ser distintiva e única. Para tanto, deve conter estes oito componentes-chave:

1. Especificação do mercado-alvo e dos clientes.
2. Identificação dos principais produtos/serviços.
3. Identificação da área geográfica de atuação (mercado)
4. Identificação de tecnologias centrais.
5. A expressão de comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade.
6. Especificação dos elementos centrais da filosofia da empresa (crenças e valores).
7. Identificação do seu autoconceito (competência distintiva).
8. Identificação da imagem pública desejada pela empresa.

Quase duas décadas depois dessa formulação, Peyrefitee e David (2006) acrescentaram o nono item à lista:

9. Preocupação com os empregados

Ainda com relação aos componentes que a declaração de missão deve conter, o trabalho de Checkland (1976), com a utilização da regra mnemônica ‘CATWOE’, a ser apresentada na seção 2.3, pode contribuir para essa identificação. Dentre os componentes propostos pelo autor, estão os relativos à especificação de clientes, componente-chave número um da lista acima; identificação de tecnologias (processos) e principais produtos/serviços, relacionada com componentes 2 e 4; e a identificação dos elementos centrais da filosofia da empresa, conforme componente-chave 6.

Apesar dos componentes identificados pelos autores acima citados, pode-se tecer uma crítica quanto à quantidade de elementos a serem considerados na declaração de missão, com impactos no seu tamanho, facilidade de comunicação e assimilação pelos membros da organização. A definição dos principais produtos/serviços, mercados e clientes é que define a atividade da organização, sendo, por isso, esses componentes indispensáveis à declaração de missão, cuja finalidade é explicitar o propósito fundamental de uma organização. A especificação dos elementos centrais da filosofia poderia ser apresentada na própria declaração de valores organizacionais, não havendo necessidade de constar em duplicidade na declaração da missão. Os demais componentes poderiam ou não ser acrescentados, a depender da análise realizada por cada organização. O importante é que as organizações adotem as declarações de missão para definir verdadeiramente sua razão de ser e não por uma questão de moda ou porque a matriz solicitou, evitando, assim, que se transforme em mero objeto de decoração.

2.2.2.2. Processo de concepção da missão

Não há um método padrão para formular uma declaração de missão. À semelhança do processo de concepção da visão, que será visto na seção 2.3, a missão pode ser elaborada pelo seu fundador ou ser redigida pelo CEO. Sem mencionar que sua elaboração pode contar com o apoio dos empregados e de comitês de diretores, além de consultores externos (RAO, RAO e SIVARAMAKRISHNA, 2008).

Por vezes, a missão é também elaborada a partir de um processo consultivo-participativo, que envolve empregados e gerentes e, em alguns casos, representantes de sindicato, de empresas *joint-ventures* e, até mesmo, de clientes. A vantagem dessa abordagem é que, quanto mais as pessoas se envolvem e participam do processo, mais se sentem comprometidas com a organização (DAVID e DAVID, 2003).

Algumas técnicas podem ser empregadas com o intuito de verificar se a declaração de missão elaborada é de fato significativa. Uma delas é a ‘técnica dos cinco por quês’ que consiste em perguntar ‘por que’ cinco vezes consecutivas, permitindo chegar à causa-raiz e, assim, possibilitando que as empresas cheguem ao propósito fundamental de sua atuação. Por exemplo, uma empresa de cascalho e asfalto que poderia definir sua missão em termos de seus produtos, ao utilizar a técnica proposta pode chegar à conclusão de que seu propósito é melhorar a vida das pessoas ao aprimorar a qualidade de estruturas feitas pelo homem (COLLINS e PORRAS, 1996).

Outra forma de verificar se a declaração de missão é de fato significativa consiste em perguntar às pessoas chave da organização qual o tipo de missão que faria com que, mesmo obtendo subitamente dinheiro suficiente para se aposentar, elas ainda estivessem dispostas a trabalhar, ou seja, o que as motivaria a continuarem se dedicando e se esforçando (COLLINS e PORRAS, 1996).

2.2.2.3. Benefícios da missão

A missão é importante porque ajuda a manter o foco da organização no que realmente importa – nela própria e em seus *stakeholders* – e guia as decisões operacionais e estratégicas, além de servir como elemento de ligação entre as pessoas (IRELAND e HITT, 1992). Também estabelece a base para estratégias, planos, prioridades e tarefas do trabalho, e satisfaz à necessidade das pessoas de produzirem algo que valha a pena (PEARCE e DAVID, 1987), influenciando seu comportamento (BARNEY e HESTERLY, 1997) e comprometimento (COLLINS e PORRAS, 1996).

Bart e Baetz (1998) elencaram dois principais benefícios de ter uma missão estabelecida: um em termos comportamentais e outro em termos financeiros. O primeiro diz respeito à motivação dos empregados, uma vez que a missão fornece um significado ou sentido para seu trabalho. O segundo benefício provém do fato de a missão fornecer um foco para a alocação de recursos e traduzir os objetivos organizacionais em uma estrutura de trabalho.

Em termos numéricos, de acordo com publicação da *Business Week* (DAVID e DAVID, 2003), empresas com declarações de missão bem elaboradas apresentam retorno 30% maior em determinados indicadores financeiros que empresas que não possuem uma declaração formal de missão.

Mas, mesmo sabendo da importância da explicitação da missão para todos os tipos de organização, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, familiares ou de qualquer outra natureza, algumas empresas não elaboram uma declaração formal de missão. Normalmente, justificam-se com uma dessas razões ou desculpas: ninguém na empresa lê; demanda muito trabalho; é impraticável; é mero exercício acadêmico; não é necessária (temos sucesso mesmo sem ter uma declaração de missão); pode revelar informação confidencial; falta habilidade; a alta gerência preocupa-se mais com questões operacionais; e conforto com o *status quo* (IRELAND e HITT, 1992).

2.2.3. Visão organizacional

2.2.3.1. Conceito de visão

A visão representa um alvo. Refere-se a um estado futuro, uma condição que presentemente não existe e nunca existiu antes, mas que constitui uma perspectiva de um futuro realista e atrativo para a organização (BENNIS e NANUS, 1988). É o retrato do futuro que a organização deseja criar (SENGE, 2013) e, por representar uma aspiração maior, inspira e cria um vínculo emocional com seus membros (MILLER e DESS, apud BART e BAETZ, 1998).

Muitas vezes, o que a organização pretende realizar no futuro, face às surpresas e ambiguidades encontradas (LIPTON, 1996), é expresso de forma comparativa em suas declarações de visão, em termos de ser a melhor em algum atributo, como qualidade, serviço, inovação, ou em ser a maior em sua indústria ou segmento (KARNANI, 2008). Só que lutar para ser a número um pode não representar um desafio significativo. Ser simplesmente a maior ou a melhor em um setor em que as demais empresas apresentam baixa performance ou baixa qualidade é muito mais fácil do que quando o padrão já é elevado.

O que as organizações devem fazer, então, é buscar a excelência em todos os aspectos, independentemente do nível de excelência de seus concorrentes. Assim, a excelência almejada por uma organização não deve ser vista de forma relativa, mas sim de maneira absoluta. E essa excelência deve ser reconhecida por seus clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas, ou seja, por todos os envolvidos no processo. Isso porque não existe um parâmetro único capaz de mensurar a excelência organizacional. Se vista apenas sob a ótica contábil-financeira, isso é, do lucro, pode ocultar o fato de que, para alcançá-lo, a organização pode adotar medidas poluidoras, que afetam o meio ambiente, ou aferi-lo mediante exploração da mão de obra de maneira inadequada.

Por esse raciocínio, percebe-se que o conceito de excelência é amplo e que deve considerar diversos elementos, dentre eles, aspectos produtivos, como processos, produtos, tecnologia; aspectos econômico/financeiros, tais como, lucro, vendas e rentabilidade; aspectos sociais, como as condições de trabalho, satisfação e motivação dos empregados; aspectos ambientais, por exemplo, medidas de proteção ambiental; e aspectos relacionados à gestão (planejamento, controle, indicadores) (MOURA, 2016). É por isso que o modelo de excelência definido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade considera oito critérios, quais sejam: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processo; e Resultados (FNQ, 2016).

Se alcançar a excelência é difícil, mantê-la é muito mais desafiador. Requer esforço permanente por parte da liderança e dos colaboradores na busca pela melhoria contínua e de resultados cada vez melhores. Esse empenho deve ser diário, deve se tornar um hábito de todos na organização, para que ela possa cada vez mais melhorar seu nível de qualidade, seus resultados, alcançando e mantendo a excelência.

Há que se tomar cuidado para que a busca pela excelência não seja um desafio tão grande que se torne apenas um sonho. Algumas empresas estabelecem visões tão difíceis ou impossíveis de concretização, que essas declarações parecem mais um sonho fantasioso, como constata Kotter (1990). Assim, faz-se necessário desenvolver uma postura crítica frente às declarações de visão.

Além do excesso de otimismo, outro fator comum às declarações de visão é a generalidade e a similaridade encontrada, o que torna seus enunciados intercambiáveis. Visões do tipo “nós nos tornaremos uma líder global e a primeira opção dos clientes em todos os mercados que escolhermos atender” (GAMBLE e THOMPSON, 2012, p. 15) são um dos possíveis exemplos. Esse ponto também é bem ilustrado pelo personagem Dilbert, ao citar a visão de uma organização que seria aplicável a uma centena de outras empresas: “Criar parcerias efetivas com nossos clientes de forma a possibilitar que eles alcancem a excelência” (KARNANI, 2008, p. 30, tradução da autora). Como é possível perceber, o que se tem, muitas das vezes, é a utilização de uma linguagem vaga, com palavras vazias e sem significado.

Para Gamble e Thompson (2012), embora bem intencionadas, essas visões são na verdade inócuas, uma vez que deveriam ser específicas para uma determinada empresa. Esse ponto, porém, não é pacífico entre todos os autores. De acordo com Kotter (2001), as visões das empresas não precisam ser originais. Elas podem consistir em um conjunto de ideias já conhecidas, cuja combinação pode ser nova ou não. O crucial, de acordo com o autor, é que elas respondam aos interesses dos principais *stakeholders* – clientes, acionistas e empregados - e que possam ser traduzidas em uma estratégia competitiva.

Rao, Rao e Sivaramakrishna (2008) elaboraram uma lista com razões pelas quais as visões falham. Segundo os autores, visões consideradas irrelevantes, muito abstratas ou muito concretas, muito desconectadas do presente, baseadas mais em análises do que na imaginação, sem senso de urgência, formuladas com pouca participação e cujos atos da liderança sejam percebidos como desconexos ao que as visões propõem são motivos a levarem ao insucesso.

Collins e Porras (1996) destacaram alguns bons exemplos de visão que foram adotadas pelas organizações ao longo das últimas décadas.

- Visão da Ford no início dos anos 1900: Democratizar o automóvel.
- Visão da Sony na década de 1950: Tornar-se a empresa mais conhecida por mudar a imagem mundial de baixa qualidade dos produtos japoneses.
- Visão da HP em meados dos anos 1990: Tornar-se tão respeitada em 20 anos quanto a Hewlett-Packard é hoje.

2.2.3.2.

Processo de concepção da visão

A visão organizacional pode ser discutida a partir de diferentes perspectivas, dentre elas, sob a ótica da liderança ou do planejamento estratégico. Enquanto os autores que se concentram sob a ótica da liderança focam no papel da visão para a liderança visionária ou transformacional, os estudiosos sob a ótica do planejamento estratégico focam na visão propriamente dita, discutindo seu conteúdo e processo de elaboração (LARWOOD *et al.*, 1995).

O processo de concepção da visão, à luz da perspectiva de liderança, é comandado pelo fundador ou presidente, já que é o líder quem formula a visão para a organização (NUTT e BACKOFF, 1997). Pode surgir a partir de um processo subjetivo, sendo elaborada com base na intuição, julgamento, *insight* ou experiência do líder, ou de forma mais racional e objetiva, mas sempre por ele próprio (NANUS, 1992; QUIGLEY, 1994a).

No primeiro caso, ou seja, de um processo subjetivo, a concepção da visão está focada na própria perspectiva do líder para guiar suas escolhas e ações (BAUM, LOCKE e KIRKPATRICK, 1998) com base em suas aptidões naturais ou intuitivas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Assim, a visão assemelha-se mais a uma representação mental da liderança, que é quem fornece a imagem e o senso de direção para toda a organização, do que a um plano articulado - em algum documento escrito-, o que pode acabar por colocar os membros da organização em uma posição subserviente, à medida que as ideias e orientações são frutos dessa visão pessoal do líder (MINTZBERG *et al.*, 2000).

No segundo caso, isso é, de forma mais objetiva, embora o processo de concepção da visão também esteja focado na figura do líder, o processo ocorre de maneira formal, com ações decorrentes da razão e de aptidões adquiridas (não naturais) do líder (MINTZBERG *et al.*, 2000).

No entanto, em ambos os casos reforçam-se as dicotomias formulação-implementação e pensamento-ação, além da cultura de dependência e conformidade (MINTZBERG *et al.*, 2000). Um dos principais problemas da visão *top-down*, muito utilizada nas empresas, é que ela não inclui as concepções dos demais colaboradores, considerando apenas a liderança. Como a criação de uma visão compartilhada só é possível com o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, essa tarefa deve ser considerada como um dos pontos centrais na agenda dos líderes (SENGE, 2013). Collins e Porras (1991, 1996) enfatizam que é melhor construir uma organização visionária, assim como a 3M, a Apple e a Disney, do que se basear em um líder com visão. Com o intuito de conferir ao processo uma perspectiva mais coletiva e de aprendizado, Nutt e Backoff (1997) observam que a visão organizacional pode ser elaborada com a participação de outros atores, além do executivo principal, diferentemente da abordagem comandada pelo líder (*Leader-Dominated approach*), estabelecendo, assim, duas outras abordagens, quais sejam:

1. De efeito impulsionador (*Pump-Priming approach*) - O líder ou presidente tem papel impulsionador de prover ideias visionárias como base para que um determinado grupo de empregados trabalhe para elaborar a declaração de visão;
2. De facilitação (*Facilitation approach*) - É uma abordagem participativa em que uma ampla gama de pessoas é engajada no processo de desenvolvimento e articulação da visão com o apoio de um ou mais facilitadores.

Para a formulação da visão, pode-se acrescentar outra abordagem, além das já mencionadas pelos autores Nutt e Backoff (1997), que seria baseada na colaboração de consultores externos à organização. Essa perspectiva balancearia a participação de diferentes agentes, tais como empregados, líderes e consultores externos para elaborar a visão da organização. Como ponto de atenção para essa perspectiva, é possível listar a transferência de conhecimento e real engajamento dos empregados e líderes da organização.

Redigir uma declaração de visão pode ser o primeiro passo para criar uma visão compartilhada, mas, por si só, não garante sua efetividade e aplicação dentro da organização. É muito comum ouvir os consultores e a própria liderança falar em convencer as pessoas a comprarem a visão. Todavia, existe uma grande diferença entre comprar e participar. Comprar geralmente significa ser levado a fazer algo que talvez não fizesse se tivesse o domínio total de todos os fatos. Participar, em contrapartida, significa que a pessoa torna-se parte de alguma coisa por opção. Outra diferença importante está entre participação e comprometimento. O comprometimento descreve, além de um estado de participação, um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. Por esse motivo, para que as visões sejam efetivas, as organizações devem buscar o comprometimento de todos com sua visão de futuro, como bem expõe Senge (2013):

“A pessoa comprometida não se limita a obedecer às regras do jogo. Sente-se responsável pelo jogo. Se as regras impedem de realizar a visão, encontrará formas de mudar essas regras.”

2.2.3.3. Benefícios da visão

De acordo com Collins e Porras (1991), independentemente de como é concebida, a visão é considerada uma poderosa ferramenta de gestão que ajuda no alcance de melhor desempenho. Como comunica as aspirações da organização aos *stakeholders* sobre ‘para onde vamos’, ela ajuda a direcionar as energias dos colaboradores (KARNANI, 2008; GAMBLE e THOMPSON, 2012) e a promover o seu engajamento e o alinhamento das ações em direção aos objetivos estabelecidos (MARGOLIS e HANSEN, 2003; GAMBLE e THOMPSON, 2012). Assim, permite a unificação de ações e atividades em torno de uma ideia central e a canalizar os recursos em uma única direção (FILION, 1993), servindo como uma ferramenta estratégica para melhoria dos resultados (LIPTON, 1996).

Assim, utilizar a visão na gestão de uma empresa pode beneficiá-la em pelo menos uma destas cinco maneiras (LIPTON, 1996):

1. Melhorar as medidas de *performance*, tais como lucro, índice de *turnover* e índice de novos produtos criados;
2. Promover mudanças;
3. Promover a base para o planejamento estratégico;

4. Motivar as pessoas e facilitar o recrutamento de talentos;
5. Ajudar no processo decisório.

Apesar dos benefícios apontados, as visões também podem ser prejudiciais, (PASCALE, 1999) ao fixar demasiada rigidez em uma direção, levando os executivos a negligenciarem determinadas oportunidades ou mudanças do ambiente. Essa pouca adaptabilidade que a organização pode ter em relação ao ambiente em que atua remete ao modelo de *single-loop* de Argyris (1977), em que as ações e decisões são tomadas sem que os valores governantes e premissas sejam alterados, levando os executivos a não perceberem quando é necessário mudar. Somente com um ciclo de *double-loop* é que se pode afetar os resultados da organização e de fato promover mudanças significativas, de rumo ou mesmo estruturais (ARGYRIS, 1977), pois a aprendizagem no circuito duplo é ocasionada pela revisão dos princípios orientadores, normas, políticas e objetivos, o que, ao final, gera alguma ação transformadora para a organização.

2.3. Integrando os conceitos

Foram apresentadas até o momento as definições mais tradicionais de visão, missão e valores organizacionais. Contudo, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, há certa dificuldade em delimitar claramente o que é cada um desses conceitos, haja vista a sobreposição de determinados aspectos. Nesse sentido, alguns autores redefiniram, expandiram ou combinaram esses conceitos ou parte deles, apresentando novas concepções menos rígidas e mais abrangentes.

Para Collins e Porras (1991, 1996), a visão é formada por dois componentes: a ideologia central da empresa e a visualização de futuro. A ideologia central define os valores da empresa e sua razão de existir, tendo caráter mais estável e permanente. É complementada pela visualização do futuro, que representa o que a organização pretende ser, alcançar e criar – o que requer significativas mudanças, diferentemente da ideologia central.

A ideologia da empresa, primeiro componente da visão, transcende quaisquer ciclos de mercado e de produto, modismos, rupturas ou, até mesmo, líderes, e é formada por dois elementos principais: pelos valores e pelo propósito da organização. Os valores representam princípios que norteiam as ações, decisões e políticas da organização e geralmente são em pequeno número, podendo ser herdados dos fundadores das empresas ou daqueles que imprimiram sua própria filosofia à organização. Já o propósito da organização representa a razão de ser dela, não devendo ser confundido com objetivos específicos ou estratégias de negócio.

O segundo componente da visão, a visualização do futuro, mostra a que a empresa aspira. É também formado por dois elementos: definição de metas e por uma descrição de qual será a realidade se a meta for atingida. Normalmente, as empresas visionárias utilizam ‘supermetas’, ou seja, metas grandes, difíceis e audaciosas (do inglês BHAGs - *Big, Hairy, Audacious Goals*) para incentivar o seu progresso. Uma verdadeira supermeta é clara e inspiradora, concentra os esforços e catalisa o espírito de equipe, apresentando, além desses, uma linha de chegada bem-definida para que as pessoas saibam que a cruzaram. As supermetas são utilizadas em diferentes níveis da organização concomitantemente, e a visão é um tipo especial de supermeta que abrange toda a organização e requer de 10 a 30 anos de esforço para ser atingida. Além das supermetas, a visão do futuro necessita do que se chama de descrição vívida, isso é, uma descrição envolvente e detalhada do que deve ser atingido com as metas. É como uma tradução das palavras em imagens. A Figura 2 resume como a visão organizacional deve ser estabelecida, segundo os autores.

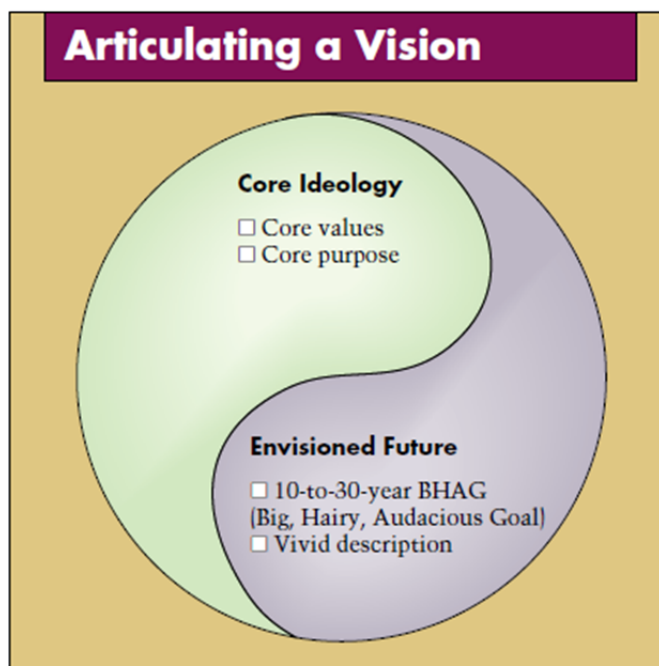


Figura 2 – Estabelecendo a visão organizacional
 Fonte: Collins e Porras, 1996, p. 67

Outros autores também trabalharam com a integração dos conceitos de valores, visão e missão, a exemplo de Smyth e Checkland (1976), que sugeriram a utilização da regra mnemônica ‘CATWOE’ como definição básica de um sistema de atividade humana, o que se aplica às organizações, que são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. A ‘CATWOE’ é esquematizada no Quadro 1.

CATWOE	Explicação
C – <i>Customer</i>	Cliente, vítima ou beneficiário das atividades do sistema.
A – <i>Actor</i>	Ator ou agente que realiza as atividades do sistema.
T – <i>Transformation</i>	Processo de transformação realizado pelo sistema (de <i>inputs</i> para <i>outputs</i>)
W – <i>Weltanschauung</i>	Visão de mundo (pressupostos) que confere sentido ao sistema.
O – <i>Owner</i>	Proprietário do sistema, que pode decidir, possui controle, interesse ou patrocínio.
E – <i>Environment Constraints</i>	Imposições do meio ao sistema.

Quadro 1 - Regra mnemônica ‘CATWOE’
 Fonte: Smyth e Checkland (1976)

Percebe-se que a definição básica de ‘CATWOE’ incorpora em seu W – *Weltanschauung* o conceito de valores organizacionais, ao incluir a visão de mundo e os pressupostos do sistema. De acordo com Filion (1993), os *Weltanschauungen* constituem a base com a qual se desenvolve o processo de criação da visão organizacional, já que atuam como os valores que servem de prisma a partir do qual se enxerga o mundo real. Esse termo está frequentemente associado a imagens, modelos e outras formas de representação da realidade que ajudam a entender a cultura de uma organização.

A mnemônica ‘CATWOE’ aproxima-se do conceito de missão organizacional ao definir a atuação da empresa, incluindo seu processo principal, produtos, clientes e atores envolvidos, conforme visto no subitem 2.2.2.1.

Outro autor que também expandiu o conceito de visão organizacional foi Quigley (1994a), para quem a visão organizacional envolve os valores de uma empresa, isso é, as convicções claras e fundamentais que uma organização defende; sua missão, ou seja, o que a empresa é e o que deseja ser no futuro; e seus objetivos, que representam para onde ela pretende ir.

Lipton (1996) adota um conceito similar de visão, que é formada pela combinação de missão, estratégia e cultura. Para o autor, a missão representa o propósito da organização, isso é, sua razão de ser; a estratégia mostra a lógica operacional para o alcance da missão, embora não seja muito detalhada nesse nível; e a cultura é formada pelos valores de uma organização que suportam seu propósito e estratégia.

Campbell e Yeung (1991) adotam um modelo de missão composto por quatro elementos: propósito, estratégia, padrões de comportamento e valores. O propósito representa o motivo de existência da organização. Responde à pergunta “para que eu existo?”. A estratégia define o negócio em que a empresa irá competir, a posição que pretende adotar e as competências distintivas ou vantagens competitivas que a empresa possui ou planeja possuir. Explica como a empresa irá alcançar seu propósito. Contudo, tanto o propósito quanto a estratégia estão fundamentalmente no campo das ideias e, por isso, precisam ser convertidos em ações e políticas que orientem as ações e decisões do dia a dia. Essas políticas e padrões de comportamento apoiam-se fundamentalmente nas competências distintivas e no sistema de valores da organização. Os valores são as crenças e princípios morais da empresa que formam a base de sua cultura organizacional.

Por nem sempre serem explícitos, os valores podem ser entendidos com base na lógica que existe por trás dos comportamentos. A Figura 3 sintetiza o modelo apresentado.

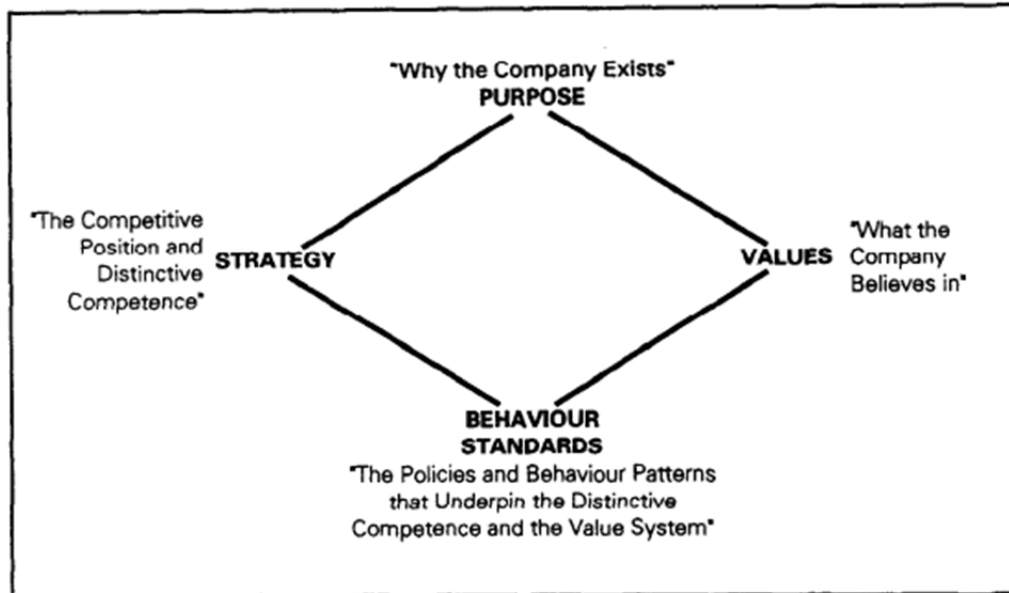


Figura 3 - Modelo de Missão de Ashridge
Fonte: Campbell e Yeung, 1991, p.13

2.4.

Determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, foi identificado grande esforço por parte dos autores em levantar características e fatores que seriam determinantes para a efetividade dos direcionadores estratégicos.

Pode-se sugerir que a efetividade dos direcionadores estratégicos seja definida em termos do quão claro está para as pessoas o que a organização faz, o que ela busca e quais são seus valores. Nesse caso, a efetividade estaria atrelada à própria essência de cada um dos elementos constituintes dos direcionadores estratégicos.

Em relação à missão, uma declaração é efetiva quando cumpre seu principal objetivo: definir o propósito único e fundamental da empresa, diferenciando-a das demais (PEARCE e DAVID, 1987; IRELAND e HITT, 1992). Para Collins e Porras (1996), a missão não precisa diferenciar a empresa das demais, mas é efetiva quando reflete a motivação das pessoas para realizarem seu trabalho na organização, guiando-as e inspirando-as. Markides e Papadakis (1998) apontam que a missão efetiva deve não apenas inspirar as pessoas, mas criar

comprometimento com o propósito da organização. Os autores também apontam que a efetividade da missão deveria ser aferida pelo grau em que as pessoas na organização possuem um senso claro do propósito da organização em que trabalham.

Para outros autores, uma missão é efetiva quando provê a base para as prioridades, estratégias, planos e tarefas, em suma, quando provê um senso claro de direção, além de criar uma identidade organizacional. Ajuda também a satisfazer a necessidade das pessoas de produzir algo com significado e a ganhar reconhecimento (PEARCE e DAVID, 1987).

Uma missão efetiva deve prover orientação para a alocação de recursos, guiar decisões estratégicas, críticas e de curto prazo e inspirar entusiasmo quanto à empresa (WILLIAMS, 2008).

Diante de tantas características e fatores determinantes da efetividade das declarações de missão, chega-se à conclusão de Markides e Papadakis (1998), para quem a efetividade da missão é multidimensional e possui relação com diversas variáveis.

Desenvolver uma visão efetiva é uma tarefa complexa. Além de ter que ser desafiadora e plausível, a visão também precisa apresentar uma série de outros parâmetros balanceados, de forma que não seja restrita nem ampla demais, que seja inspiradora e realizável ao mesmo tempo, que seja fácil de entender sem ser demasiado simplista, que seja estratégica e flexível, dentre tantas outras características que deve possuir (MARKIDES e PAPADAKIS, 1998; LARWOOD *et al.*, 1995). Mas uma coisa é certa: como seu nome indica, essas declarações devem desenvolver uma visão de longo prazo da organização e prover um senso de direção futura.

Para Mishe (2000), uma visão efetiva é aquela que apresenta estas seis qualidades:

1. Comunica um senso de direção
2. Estabelece um contexto para o funcionamento da empresa
3. Descreve uma condição futura
4. Motiva as pessoas
5. Inspira as pessoas a trabalharem em torno de objetivos comuns
6. Serve como ponto central para o comportamento e desempenho organizacional.

Boal e Hooijberg (apud RAO, RAO, SIVARAMAKRISHNA, 2008) simplificaram essas qualidades. Para os autores, uma visão é efetiva quando possui dois componentes:

1. Componente cognitivo: focaliza os resultados e como alcançá-los,
2. Componente afetivo: ajuda a motivar as pessoas e a ganhar seu comprometimento.

Já Nutt e Backoff (1997) identificaram quatro aspectos gerais que, se encontrados nas declarações de visão, as tornariam efetivas, no sentido de melhorar a performance organizacional:

1. Possibilidade: a visão deve gerar possibilidades inovadoras para a melhoria organizacional;
2. Desejo: em que extensão desperta nas pessoas o desejo de seguir as normas e compartilhar valores a respeito de como as coisas devem ser realizadas;
3. Ação: deve possibilitar que as pessoas vejam na visão organizacional as ações que devem tomar e que sejam relevantes para elas;
4. Articulação: em que extensão possui uma imagem forte o bastante para comunicar claramente uma foto de onde a organização quer chegar.

Em suma, Nutt e Backoff (1997) pontuam que, para melhorar o desempenho organizacional, a visão deve ensejar novas possibilidades para uma performance diferenciada da organização; deve motivar as pessoas a agirem; ser desejável, já que compartilha normas e valores sobre como as coisas devem ser feitas, e articular claramente uma imagem, poderosa o bastante, de onde a organização deve estar.

Com relação aos valores organizacionais, para que sejam efetivos, eles têm que fornecer a direção comum aos empregados e orientar o comportamento cotidiano, conforme afirmam Schein (1991) e Deal e Kennedy (1982, apud OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

De um modo geral, diversos pesquisadores delineiam esses instrumentos como fonte de direção para a organização, que devem inspirar e gerar comprometimento organizacional (COLLINS e PORRAS, 1996). Ainda há aqueles que afirmam que a efetividade da visão e da missão deveria estar refletida no desempenho da empresa, considerado indicador mais preciso para essa finalidade (BART, 1996; BAUM *et al.* 1998).

Dada a diversidade de conceitos e fatores relacionados à efetividade dos direcionadores estratégicos, constatou-se, nesta pesquisa, a necessidade de identificar e listar tais determinantes, além de agrupá-los e classificá-los em categorias, permitindo assim, melhor visualização e compreensão do assunto. Assim, a efetividade dos direcionadores estratégicos será considerada quanto a três aspectos: quanto à finalidade intrínseca de cada elemento; quanto aos benefícios gerados; e quanto às principais características das quatro categorias definidas na literatura, quais sejam: atributos, processo de concepção, processo de comunicação e processo de implementação.

A categoria ‘atributos’ está intrinsecamente relacionada às características inerentes de cada direcionador estratégico; a categoria ‘processo de concepção’ é importante para analisar a influência da participação de diferentes agentes nesse processo; a categoria ‘processo de comunicação’ também é importante para analisar a influência da participação de diferentes atores nesse processo, bem como a forma e intensidade da comunicação utilizada; e a categoria ‘processo de implementação/gerenciamento’ reflete os fatores-chave fundamentais para que os direcionadores sejam aplicados no dia a dia das organizações.

2.4.1. Efetividade dos valores organizacionais

São aqui sumariados, nos Quadros 2 a 6, os principais determinantes da efetividade dos valores organizacionais, conforme encontrados na literatura pertinente.

Determinantes dos atributos dos Valores		Autores
1	Consistentes/ Duradouros/ Resistentes (precisam ser modificados poucas vezes)	Collins e Porras (1991,1996); Lipton (1996); Quigley (1994)
2	Autênticos/ Intrínsecos (valores existentes e vividos pela organização)	Collins e Porras (1991,1996)
3	Essenciais (centrais)	Collins e Porras (1991,1996)
4	Explícitos (declarados)	Lipton (1996); Quigley (1994)
5	Claros (as palavras utilizadas são definidas cuidadosamente, de modo a não gerar confusão ou que sejam mal interpretadas)	Collins e Porras (1991); Lipton (1996)
6	Breves/ Sucintos (sem demasiada quantidade de palavras)	Quigley (1994)
7	Em pouco número (em torno de três a cinco valores)	Collins e Porras (1991, 1996)

Quadro 2 - Determinantes dos atributos dos valores

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de estabelecimento dos Valores		Autores
1	Processo colaborativo, contando com a participação dos empregados.	Quigley (1994)

Quadro 3 - Determinantes do processo de estabelecimento dos valores

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de comunicação dos Valores		Autores
1	Comunicação através de exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”)	Baum, Locke e Kirkpatrick (1998); Quigley (1994)
2	Comunicação constante e com reforço	Collins e Porras (1996); Lipton (1996)
3	Compartilhamento pelos empregados	Collins e Porras (1996); Lipton (1996); Quigley (1994)

Quadro 4 - Determinantes do processo de comunicação dos valores

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos Valores		Autores
1	Gerenciamento pelo líder	Lipton (1996)

Quadro 5- Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos valores.

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar três principais pontos a serem observados com relação aos determinantes da efetividade dos valores. O primeiro está relacionado a que, para servirem verdadeiramente como código de conduta e balizarem as ações e decisões da organização, os valores devem ser considerados essenciais pelos membros da organização e devem sofrer poucas mudanças ao longo do tempo, de modo a permitir sua internalização. Para serem mais facilmente internalizados, quanto mais pessoas forem envolvidas no seu estabelecimento, melhor, pois isso permite ampla divulgação e contribui para gerar o comprometimento necessário. Por último, destaca-se a importância do líder, que deve constantemente comunicar e aplicar esses valores em seu dia a dia.

2.4.2. Efetividade da missão organizacional

São apresentados, nos Quadros 6 a 10, os principais determinantes da efetividade da missão, respeitando-se a ordem de apresentação das categorias do item anterior, com o acréscimo de um Quadro contendo os determinantes de conteúdo, exclusivos da missão organizacional.

Determinantes dos Atributos da Missão		Autores
1	Breve/ Sucinta (sem demasiada quantidade de palavras)	Bamford e West (2010); Bart e Baetz (1998); Collins e Porras (1991); Kotter (1995)
2	Formal (documentada)	Campbell e Yeung (1991); Lipton (1996)
3	Clara (as palavras utilizadas são definidas cuidadosamente, de modo a não gerar confusão ou que sejam mal interpretadas)	Bamford e West (2010); Collins e Porras (1991,1996); Kotter (1995)
4	Duradoura/ estável (precisa ser modificada poucas vezes)	Collins e Porras (1991,1996)
5	Tangível / focada	Bamford e West (2010); Markides e Papadakis (1998)
6	Inspiradora/ motivadora (engajadora e unificadora dos esforços da organização)	Bart e Baetz (1998); Bamford e West (2010); Collins e Porras (1991,1996); Ireland e Hitt (1992); Markides e Papadakis (1998)
7	Específica/ única (diferenciada em relação às outras organizações)	Bamford e West (2010); Markides e Papadakis (1998); Pearce e David (1987); Williams (2008)

Quadro 6 – Determinantes dos Atributos da Missão

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do Conteúdo da Missão		Autores
1	Clientes e mercados identificados	Ireland e Hitt (1992); Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006); Quigley (1994); Williams (2008)
2	Produtos e serviços identificados	Ireland e Hitt (1992); Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006); Williams (2008)
3	Domínio geográfico identificado	Pearce e David (1987)
4	Tecnologias centrais identificadas	Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006)
5	Auto-conceito da organização/competência distintiva	Bart e Baetz (1998); Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006)
6	Preocupação com imagem pública	Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006); Williams (2008)
7	Preocupação com empregados	Peyrefitte e David (2006); Quigley (1994)
8	Preocupação com qualidade	Williams (2008)
9	Comprometimento com sobrevivência, crescimento e lucratividade	Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006); Williams (2008)
10	Declaração (dos principais elementos) da filosofia da empresa identificada	Bart e Baetz (1998); Collins e Porras (1996); Ireland e Hitt (1992); Pearce e David (1987); Peyrefitte e David (2006); Williams (2008)

Quadro 7 – Determinantes do Conteúdo da Missão

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de concepção da Missão		Autores
1	Processo colaborativo, contando com a participação dos empregados, sendo conduzido pela liderança	Bart e Baetz (1998); Markides e Papadakis (1998)
2	Processo colaborativo, contando com a participação de outros agentes (ex.:representantes de sindicato, de empresas <i>joint-ventures</i> , clientes, comitê de diretores ou consultores externos), sendo conduzido pela liderança	David e David (2003); Rao, Rao e Sivaramakrishna (2008)
3	Processo estabelecido pelo líder (sua própria visão)	Rao, Rao e Sivaramakrishna (2008)

Quadro 8 – Determinantes do processo de concepção da Missão

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de comunicação da Missão		Autores
1	Comunicação convincente e habilidosa	Markides e Papadakis (1998)
2	Credibilidade e constância da comunicação	Kotter (1995); Markides e Papadakis (1998)
3	Comunicação por meio de diferentes formas: escrita, oral, não verbal, exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”)	Markides e Papadakis (1998)

Quadro 9 – Determinantes do processo de comunicação da Missão

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de implementação da Missão		Autores
1	Sistema de monitoração para acompanhamento e medição da eficiência estratégica	Bart e Baetz (1998)
2	Suporte da liderança e compartilhamento com os demais empregados	Ireland e Hitt (1992); Kotter (1995)

Quadro 10 – Determinantes do processo de implementação da Missão

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.3.

Efetividade da visão organizacional

São apresentados, nos Quadros 11 a 14, os principais determinantes da efetividade da visão, respeitando-se a mesma sequência de apresentação das informações anteriores.

Determinantes dos Atributos da Visão		Autores
1	Breve/ Sucinta	Baum <i>et al.</i> (1998); Kantabutra e Avery (2007)
2	Formal (documentada)	Lipton (1996)
3	Clara (as palavras utilizadas devem ser definidas cuidadosamente, de modo que não gerem confusão ou sejam mal interpretadas)	Baum <i>et al.</i> (1998); Collins e Porras (1991,1996); Kantabutra (2006); Kantabutra e Avery (2007); Nutt e Backoff (1997); Quigley (1994); Senge (2013)
4	Estável/ Duradoura	Baum <i>et al.</i> (1998); Kantabutra (2006); Kantabutra e Avery (2007); Quigley (1994)
5	Tangível (possível de ser alcançada e orientada para ação) / Focada	Collins e Porras (1996); Larwood <i>et al.</i> (1995); Lipton (1996); Markides e Papadakis (1998); Quigley (1994)
6	Abstrata/ Geral	Baum <i>et al.</i> (1998); Kantabutra (2006); Kantabutra e Avery (2007); Lipton (1996)
7	Inspiradora/ Motivadora / Engajadora/ Desafiadora	Baum <i>et al.</i> (1998); Collins e Porras (1991, 1996); Larwood <i>et al.</i> (1995); Lipton (1996); Markides e Papadakis (1998); Kantabutra (2006); Kantabutra e Avery (2007); Mishe (2000); Nutt e Backoff (1997); Quigley (1994)
8	Específica/ Única/ Diferenciada em relação às outras organizações	Gamble e Thompson (2012); Lipton (1996); Markides e Papadakis (1998)
9	Orientada para o futuro/ longo-prazo	Baum <i>et al.</i> (1998); Collins e Porras (1996); Lipton (1996); Kantabutra (2006); Kantabutra e Avery (2007); Mishe (2000); Quigley (1994); Senge (2013)

Quadro 11 – Determinantes dos Atributos da Visão

Fonte: elaborado pela autora

Determinantes do processo de concepção da Visão		Autores
1	Processo formulado pelo líder (sua própria visão)	Baum, Locke e Kirkpatrick (1998); Mintzberg <i>et al.</i> , (2000); Nanus (1992); Quigley (1994a)
2	Processo colaborativo, contando com a participação de diversos agentes/ <i>stackholders</i> , sendo conduzido pela liderança	Collins e Porras (1991,1996); Nutt e Backoff (1997); Senge (2013)
3	Comprometimento pela liderança	Collins e Porras (1996)
4	Capacidade de síntese e negociação do líder	Lipton (1996)
5	Processo criativo	Lipton (1996)
6	Processo demorado, com várias iterações (envolve diversas pessoas e discussões, além de versões que são desenvolvidas e revisadas)	Collins e Porras (1991); Lipton (1996)

Quadro 12 - Determinantes do processo de concepção da Visão

Fonte: elaborado pela autora

Determinantes do processo de comunicação da Visão		Autores
1	Comunicação intensa, repetida e de maneira constante	Quigley (1994)
2	Comunicação convincente e habilidosa pela liderança	Lipton (1996)
3	Comunicação clara aos membros da organização	Larwood, Falbe, Kriger e Miesing (1995); Nutt e Backoff (1997); Quigley (1994); Lipton (1996)
4	Comunicação clara aos principais clientes atuais e potenciais, órgãos comunitários e reguladores	Quigley (1994)
5	Comunicação por meio de diferentes formas: escrita, oral, não verbal, exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”)	Baum, Locke e Kirkpatrick (1998); Bennis e Nanus (1988); Baum, Locke e Kirkpatrick (1998); Markides e Papadakis (1998); Quigley (1994)

Quadro 13 – Determinantes do processo de comunicação da Visão

Fonte: elaborado pela autora

Determinantes do processo de implementação da Visão		Autores
1	Processo necessita gerenciamento/acompanhamento pela liderança	Kantabutra (2006); Lipton (1996); Quigley (1994)
2	Processo necessita senso de urgência e marcos de implementação	Lipton (1996); Rao, Rao e Sivaramakrishna (2008)
3	Processo necessita um sistema de monitoração para acompanhar e medir a eficiência estratégica	Quigley (1994)
4	Processo necessita conexão ao processo decisório	Markides e Papadakis (1998)
5	Processo necessita alinhamento à estrutura formal e informal	Quigley (1994)
6	Processo necessita revisão e atualização do produto (visão) ao longo do tempo	Quigley (1994)

Quadro 14 – Determinantes do processo de implementação da Visão

Fonte: Elaborado pela autora

Diferentemente do caso da missão, não foi encontrada, no levantamento bibliográfico, indicação relativa ao conteúdo que as organizações deveriam utilizar em suas declarações de visão para que essas sejam consideradas efetivas.

Cabe destacar, ainda uma vez, a importância do papel da liderança em todos os processos. Embora os autores identifiquem a necessidade de um processo de concepção participativo para a efetividade da visão, eles não eximem a responsabilidade do líder pela aprovação final.

Como até mesmo a mais convincente visão requer comunicação eficiente para gerar entendimento e comprometimento, a liderança deve se envolver com essa tarefa, comunicando não apenas a visão, mas também os valores e a missão organizacional. A comunicação é essencial para a criação de significado e alinhamento interno e, por esse motivo, a mensagem deve ser transmitida de maneira clara e constante. A repetição é um dos fatores-chave da boa comunicação e do comprometimento a ser gerado.

A implementação da visão também depende do comprometimento de todos com o rumo que a organização deseja alcançar e, para isso, torna-se necessário um plano e um acompanhamento sistemático pela liderança da organização. Jick (2003) observa que a visão pode falhar quando os líderes gastam 90% de seu tempo articulando-a para a equipe e apenas 10% do seu tempo implementando-a. Não que a comunicação não importe, pelo contrário, é fundamental para o entendimento da visão por aqueles que nela trabalham, mas é preciso trabalhar em sua implementação para que ela possa ser realizada.

2.4.4. Efetividade do constructo direcionadores estratégicos

O objetivo principal estabelecido para esta pesquisa, conforme explicitado na seção 1.2, consiste “em discutir os direcionadores estratégicos identificados na literatura e analisar os principais determinantes de sua efetividade e sua aplicação nas organizações, a partir da perspectiva de um grupo de consultores”.

Com base na discussão desenvolvida até este ponto, que apresenta o quadro teórico, busca-se, aqui, apresentar o arcabouço que permita apreender a percepção dos entrevistados.

Para verificar a finalidade dos direcionadores estratégicos, foi apurado por meio dos consultores entrevistados o quão claro está para as pessoas o que a organização faz, o que ela busca e quais são seus valores. Ou seja, como a efetividade sob esse aspecto está atrelada à própria essência de cada um dos elementos constituintes dos direcionadores estratégicos, foi necessário analisar a percepção do grupo com relação a cada um de seus elementos. Desse modo, em relação à missão, uma declaração é efetiva quando cumpre o objetivo de definir o propósito único e fundamental da empresa. A visão é efetiva quando provê uma perspectiva de longo prazo para a organização e provê um senso de direção futura. E os valores organizacionais são efetivos quando fornecem a direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano.

Quanto aos benefícios oriundos da aplicação dos direcionadores estratégicos nas organizações, em virtude da ampla gama de benefícios listados pelos autores da área, optou-se, nesta pesquisa, em adotar a perspectiva simplificada de Boal e Hooijberg (apud RAO, RAO, SIVARAMAKRISHNA, 2008) que agrupam os benefícios em duas categorias de componentes: cognitivos e afetivos. O componente cognitivo focaliza os resultados e como alcançá-los; enquanto o componente afetivo ajuda a motivar as pessoas e a ganhar seu comprometimento. Por esses motivos, a percepção dos entrevistados foi levantada quanto a esses dois aspectos gerais para o constructo dos direcionadores estratégicos.

Para verificar a efetividade do constructo dos direcionadores estratégicos com relação às categorias identificadas na literatura, serão analisados, a partir da perspectiva do grupo entrevistado, os atributos encontrados na literatura internacional referentes a cada um de seus elementos, quais sejam: valores, missão e visão. Como os atributos referem-se às propriedades e qualidades distintas de cada elemento, não foi possível analisá-los de maneira consolidada, sendo necessário, portanto, analisá-los isoladamente. Por esse motivo, os Quadros 2, 6 e 11 trazem os determinantes dos atributos dos valores, da missão e da visão que devem ser consultados.

Diferentemente, os processos de elaboração, comunicação e implementação realizados nas organizações envolvem os três elementos de maneira conjunta. Isso levou a que os fatores-chave, determinantes da efetividade de cada um desses elementos, fossem compilados e trabalhados de maneira agregada para esses três processos. Assim, obtêm-se os determinantes para os processos de elaboração, comunicação e implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos, compilados nos Quadros 15 a 17.

Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos	
1	Processo colaborativo
2	Processo conduzido pela liderança
3	Processo com várias iterações (envolve diversas pessoas e discussões, além de versões que são desenvolvidas e revisadas)

Quadro 15- Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos	
1	Comunicação por meio de diferentes formas: escrita, oral, não verbal, exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”)
2	Comunicação intensa, repetida e de maneira constante
3	Comunicação pela liderança

Quadro 16 - Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos
Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos	
1	Gerenciamento/ acompanhamento pela liderança
2	Acompanhamento e medição por um sistema de controle
3	Conexão ao processo decisório
4	Senso de urgência e marcos de implementação
5	Compartilhamento com os demais empregados
6	Revisão e atualização ao longo do tempo

Quadro 17 - Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos
Fonte: Elaborado pela autora

Os quadros 15 a 17 sintetizam o que foi levantado na literatura acerca dos determinantes de efetividade dos direcionadores estratégicos, devendo a análise ser complementada com os demais quadros de atributos de cada um dos elementos desses direcionadores.

2.5. Direcionadores estratégicos e desempenho organizacional

Diversos estudos sugerem que os direcionadores estratégicos ou algum de seus componentes são essenciais para um desempenho organizacional superior. No entanto, poucos estudos no campo da gestão estratégica propuseram examinar a relação entre desempenho organizacional com algum dos elementos dos direcionadores estratégicos, exceto sobre a relevância do papel do líder.

Na literatura internacional, destacam-se alguns poucos estudos com o objetivo de verificar a relação entre algum dos elementos do constructo direcionadores estratégicos e efetividade organizacional. Dentre esses trabalhos, pode-se citar o estudo de Bart e Baetz (1998), cujo objetivo principal foi examinar a relação entre as declarações de missão e desempenho organizacional usando uma amostra de 136 grandes organizações canadenses. Os resultados obtidos foram provocativos, já que a presença de uma declaração de missão não estava automaticamente associada ao desempenho superior da empresa, embora tenha sido encontrada uma correlação positiva e significativa entre (a) desempenho organizacional e declarações de missão em que gerentes estavam satisfeitos (com a missão); e (b) desempenho organizacional e o processo utilizado para desenvolver as declarações de missão.

Outro trabalho que merece menção é o estudo longitudinal de Baum, *et al.* (1998) acerca da relação entre visão e o seu processo de comunicação com o crescimento de empresas empreendedoras, no qual se constata que a declaração de visão afeta de maneira significativa o nível de desempenho organizacional.

O estudo de Carver (2013) propôs explorar de maneira quantitativa a relação entre visão e efetividade organizacional. O constructo ‘visão’ foi operacionalizado por meio de sete atributos desenvolvidos por Baum, Locke e Kirkpatrick (1998). A efetividade organizacional foi operacionalizada por meio de três medidas financeiras e três medidas não-financeiras. Os resultados apontaram não haver relação estatística significativa entre visão e efetividade organizacional sob o ponto de vista financeiro. Para algumas medidas não-financeiras, foi encontrada relação estatística significativa com relação aos atributos da visão.

A efetividade organizacional muitas vezes é explicada por alta qualidade, produtividade, eficiência, excelência, dentre outras proxies (CAMERON, 1986). Devido às dificuldades sob qual ótica se deve analisar a efetividade organizacional, Barney (2011) afirma que a variável desempenho organizacional possui diversas definições, mas pouco consenso sobre qual delas seria a melhor.

Mesmo reconhecendo que as medidas contábil-financeiras não cobrem todos os aspectos do desempenho organizacional, cabe destacar que, em geral, empresas bem gerenciadas apresentam retornos financeiros superiores aos seus concorrentes mal gerenciados. São, portanto, importantes medidas a serem analisadas, que podem ser complementadas com medidas não-financeiras, a exemplo das indicações de Carver (2013) como a satisfação dos gestores com a lucratividade da empresa em relação aos concorrentes, ou satisfação com o crescimento relativo, dentre outras medidas.

Vale lembrar que, de acordo com Carneiro, Rocha e Hemais (2005, p.147) “em geral, não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto fazendo-se uso simplesmente de uma única métrica”, o que demonstra a necessidade do uso de múltiplas medidas e o caráter multidimensional do construto efetividade organizacional.

2.6. Considerações finais

Com o alto grau de turbulência que caracteriza o século XXI, verifica-se a importância do planejamento estratégico para as organizações, na medida em que esse processo ajuda a lidar com ameaças e incertezas e a introduzir mudanças controladas, de modo que a organização obtenha maiores chances de chegar a um estado futuro desejado.

Para o alcance dessa visão de futuro, é preciso que a organização saiba não somente para onde deseja caminhar, mas também que conheça bem as regras permitidas nessa caminhada - valores, além de sua própria razão de ser - missão. Ou seja, ela deve definir seus direcionadores estratégicos e tê-los como instrumentos de apoio ao planejamento e à execução da estratégia.

Como os valores que orientarão a atuação da organização, estabelecendo os princípios básicos de conduta, é fundamental que sejam verdadeiramente compartilhados por todos. As ações e decisões tomadas na organização devem estar pautadas nesses princípios. Conhecendo seus valores e sua própria razão de ser, a organização pode partir para a definição de uma visão de futuro desejável.

Inúmeros são os benefícios advindos da adoção dos direcionadores estratégicos. Pode-se destacar que criam uma identidade, um senso comum do propósito da organização; inspiram e motivam os empregados e servem como guia para o processo de tomada de decisão pela liderança, diminuindo o risco de decisões não alinhadas com o norte definido pela organização; dentre outros.

Seguindo o raciocínio de Boal e Hooijberg (apud RAO, RAO, SIVARAMAKRISHNA, 2008), a autora simplificou os benefícios dos direcionadores estratégicos encontrados na literatura e os agrupou em duas categorias, de acordo com a natureza de seu componente. A primeira, relacionada ao componente cognitivo, focaliza os resultados e como alcançá-los; a outra categoria, relacionada ao componente afetivo, enfoca a motivação e o comprometimento com a organização que é gerado a partir desses direcionadores.

Neste Capítulo, foram identificados sete atributos que os valores devem conter. O primeiro aborda a consistência/durabilidade dos valores, que devem ser modificados poucas vezes, o que contribui para sua internalização. Outro atributo importante é a autenticidade, ou seja, os valores devem ser intrínsecos à organização e de fato vividos por ela; além disso, os valores devem ser centrais, essenciais, em número reduzido e o ideal é estejam explícitos de maneira clara e concisa, facilitando sua comunicação e internalização.

Foram encontrados sete atributos necessários para a declaração de missão organizacional: brevidade, formalidade, clareza, durabilidade, tangibilidade, inspiração e especificidade. Além disso, foram destacados dez elementos a serem expressos em seu conteúdo: clientes e mercados, produtos/serviços, domínio geográfico, tecnologias centrais, autoconceito, preocupações com imagem pública, com empregados e com qualidade, crenças e valores, e comprometimento com sobrevivência, crescimento e lucratividade. Contudo, cabe salientar que se todos esses elementos forem aplicados em uma declaração de missão, os atributos indicados de brevidade e clareza ficarão prejudicados. Dentre os elementos sugeridos para o conteúdo, três são fundamentais: produtos/serviços, mercados e clientes.

Para a visão, são elencados nove atributos determinantes de sua efetividade, quais sejam: brevidade, formalidade, clareza, orientação para o futuro, inspiração, abstração, especificidade, tangibilidade e durabilidade. Desses nove atributos, sete são em comum com o que a declaração de missão deve apresentar. Dos atributos diferenciados, tem-se a perspectiva de longo prazo da visão, ausente da missão, que está focada no propósito da organização, refletindo sua razão de ser na atualidade. Outro aspecto é o relativo à abstração. Alguns autores consideram que as visões devem ser mais abstratas e gerais, refletindo as aspirações mais altas da organização e projetando uma imagem de futuro desejada, tendo por base a imaginação. Há uma corrente que considera que a visão deve traduzir ações e objetivos maiores e de longo prazo, o que a tornaria mais focada/tangível.

Para os processos de concepção, comunicação, gerenciamento e implementação, como os determinantes da efetividade são encontrados de maneira isolada, isso é, os trabalhos de referência da área abordam cada um dos elementos dos direcionadores estratégicos separadamente, foi necessário agrupá-los.

No caso da concepção, destaca-se a importância da liderança e da inclusão de diversos membros, de modo esse processo mais colaborativo, e as inúmeras iterações que ele deve ter, incluindo revisões e grupos de discussão. Já para o processo de comunicação, destaca-se a necessidade de utilização de diferentes formas de comunicação, ainda de maneira intensa, repetida e constantemente, e principalmente por meio da liderança.

Com relação ao processo de gerenciamento/implementação, os fatores-chave determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos encontrados foram: acompanhamento pela liderança, presença de um sistema de controle, conexão ao processo decisório, senso de urgência e marcos de implementação, compartilhamento e revisão/atualização ao longo do tempo.

As organizações precisam ter consciência das características que tornam efetivos os direcionadores. É imprescindível reconhecer, também, que conjugar todas as características recomendadas não é uma tarefa simples e, por isso, muitas organizações falham, seja em conseguir elaborar uma declaração de missão, de visão ou de elencar seus valores estabelecidos, ou em implementá-los.

3 Metodologia

“O método não pode ser único para as investigações de todas as coisas. O método a seguir deve ser adequado à natureza da coisa a estudar.”

Aristóteles

3.1. Tipo de pesquisa

Pode-se classificar o presente estudo como de natureza qualitativa, já que busca obter as percepções e significados atribuídos pelos entrevistados com vistas a aprofundar a compreensão dos direcionadores estratégicos e dos determinantes de sua efetividade e sua associação com o desempenho organizacional.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca identificar e descrever os principais atributos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos e verificar sua aplicação nas organizações.

Para um maior aprimoramento do tema, foram usadas as técnicas de coleta de dados por meio de levantamento bibliográfico e de entrevistas semiestruturadas, de modo que as entrevistas complementassem, com as opiniões dos entrevistados, o objeto em estudo.

Para Gil (2002), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Ou seja, pode ser entendida como uma forma de interação social, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. É indicada quando se deseja buscar opiniões e percepções sobre objetos ou fatos.

3.2. População, unidade de análise e amostra

De acordo com Vergara (2005), os sujeitos da pesquisa serão as pessoas que fornecerão os dados necessários ao estudo. Como é impossível obter informação de todos os indivíduos de um grupo ou população que se deseja estudar, recomenda-se trabalhar com parte do todo.

Para levantamento da perspectiva acerca da efetividade e aplicação dos direcionadores estratégicos nas organizações, foi escolhida uma amostra de profissionais do mercado de consultoria em gestão estratégica. Essa opção fundamenta-se em três justificativas. Primeiro, pela dificuldade em obter acesso direto às informações das organizações por meio de seus próprios profissionais; segundo, pelo aspecto de conveniência e facilidade de contato com alguns consultores e, em terceiro lugar, pelos consultores serem reconhecidos não só por seu conhecimento teórico e prático, mas também por manterem contato com o universo das organizações e realizarem treinamentos, aconselhamentos, orientações e publicações no campo de gestão, sendo suas percepções extremamente úteis ao objetivo desta pesquisa.

Por esses motivos, neste trabalho foi utilizada uma amostra de seis consultores, selecionados com base em aspectos de conveniência. Dos seis entrevistados, quatro apresentavam formação predominante em engenharia e os outros dois em economia.

O único critério exigido para a seleção dos profissionais do mercado de consultoria foi que já tivessem trabalhado em algum projeto de gestão estratégica, independentemente do tipo de organização. Constatou-se, contudo, que todos os entrevistados trabalhavam em empresas de consultoria, não sendo consultores autônomos. Em média, cada participante atuou em cerca 34 projetos ao longo de suas carreiras, e seu tempo médio de experiência ficou em 21 anos. Cabe ressaltar que a soma de todos os projetos em que esses profissionais já atuaram ao longo dos anos ultrapassa o total de duzentos projetos, constituindo, assim, um número representativo em que possam basear suas percepções, mesmo considerando que alguns dos profissionais trabalharam juntos em determinados projetos.

A maior parte das organizações foco do trabalho dos consultores, e, portanto, objeto das respostas, eram empresas de médio a grande porte, nacionais ou multinacionais, incluindo tanto as do setor privado quanto do público, espalhadas geograficamente pelo Brasil.

O Quadro 18 mostra uma síntese do perfil dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa.

Sujeito Entrevistado	Idade (anos)	Formação	Tempo de atuação como consultor (anos)	Quantidade de projetos em gestão estratégica
1	35	Economia	6	3
2	62	Engenharia elétrica	24	6
3	53	Engenharia civil e de produção	13	4
4	44	Engenharia química	20	40
5	66	Economia	42	100
6	45	Engenharia civil	20	50
Total de projetos:				203

Quadro 18 - Perfil dos consultores entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Procedimentos de coleta dos dados

As técnicas de coletas de dados são os procedimentos utilizados pelo pesquisador para obter as informações necessárias, de modo a se alcançar os objetivos propostos na pesquisa. São, portanto, fundamentais para o sucesso do estudo.

As fontes de evidência de uma pesquisa podem ser primárias ou secundárias. Os dados primários são coletados diretamente pelo pesquisador para o próprio projeto e, portanto, são mais consistentes com o problema e os objetivos da pesquisa. Os dados secundários são aqueles que já foram coletados com o objetivo de atender às necessidades de outra pesquisa e que já estão disponíveis (OLIVEIRA, 2007).

Na primeira etapa deste trabalho, foram coletados dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica, a fim de se conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema (GIL, 2002). Inicialmente, procedeu-se a uma busca em bases de dados internacionais, com o objetivo de explorar o tema central em diversos aspectos, a saber: definição dos melhores descritores (palavras-chave) do tema e estratégias de busca em cada base; identificação de autores e periódicos mais importantes, ou seja, autores mais citados e principais periódicos; e mapas de citações de artigos de interesse. Também foram utilizadas outras fontes, tais como Google Acadêmico, Scielo Brasil e Portal do Capes para identificar artigos e palavras-chave citadas em outros trabalhos que complementaram a estratégia de busca. Assim, foi levantado o material existente sobre o tema em livros, dissertações e teses acadêmicas, em artigos de periódicos nacionais e internacionais, que ajudaram a fundamentar teoricamente o objeto da investigação.

Na segunda etapa, foram levantados dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, cujas questões foram baseadas no referencial teórico construído e formuladas para atender ao propósito desta pesquisa e seus objetivos. Foram utilizadas perguntas abertas, em que o entrevistado pode expressar sua opinião e responder com suas próprias palavras, sem ter que escolher determinadas alternativas (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Lakatos e Marconi (2003) observam que, na entrevista semiestruturada, o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas em seu roteiro, mas tem a liberdade de modificar a disposição dos itens, adaptar as questões ou realizar perguntas adicionais que tornem as respostas mais completas. Ou seja, o pesquisador pode complementar as perguntas e direcionar a entrevista para obter resultados mais aprofundados sobre as opiniões dos entrevistados.

Ao todo, foram elaboradas 14 questões, sendo que o roteiro seguido pela entrevistadora não era rígido, para não transformar a conversa em um interrogatório, permitindo-se alterar a ordem prevista das perguntas, nos casos em que o entrevistado já havia de fato abordado o ponto no decorrer da conversa. O roteiro das entrevistas é apresentado no ANEXO A.

As entrevistas foram realizadas individual e presencialmente com os consultores e, quando isso não foi possível, por questões de agenda, deslocamento ou custo as entrevistas foram realizadas via ferramenta Skype. Foram gravadas em meio digital e, em seguida transcritas para um documento único.

3.4.

Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Segundo Vergara (2005), o tratamento dos dados consiste em demonstrar como se pretende tratar os dados a serem coletados, justificando porque o tratamento escolhido é o ideal para o propósito do trabalho. Os dados podem ser tratados por meio de procedimentos estatísticos ou através de procedimentos não estatísticos.

Nesta pesquisa, optou-se por tratar os dados coletados de maneira qualitativa e interpretativa, iniciando-se a análise logo após a transcrição das entrevistas.

Uma primeira análise ateu-se às respostas obtidas pelos participantes a cada item do roteiro. Posteriormente, todo o conjunto de informações foi analisado pela autora, de modo a identificar possíveis relações entre as respostas do roteiro elaborado.

As respostas fornecidas pelos entrevistados foram consolidadas em quadros, de modo a se obter uma visão geral sobre cada item a ser verificado na pesquisa, permitindo-se checar a efetividade e validade dos atributos e processos de elaboração, comunicação e implementação dos valores e das declarações de missão e visão nas organizações em que os consultores atuaram.

As respostas obtidas foram tratadas da seguinte forma: quando encontradas três ou mais respostas positivas pelos entrevistados ao item de pesquisa, a resposta final foi considerada como positiva, ou seja, as organizações aplicam/utilizam o atributo ou processo em questão ao elemento do constructo direcionadores estratégicos. Respostas parcialmente favoráveis ou não conclusivas não foram tratadas como positivas.

3.5. Limitações do método e do estudo

Pode-se dizer que todo estudo possui suas próprias limitações, além das limitações inerentes ao método utilizado. Destacam-se duas principais limitações relacionadas ao método. A primeira está em que o método qualitativo tem seus resultados atrelados à interpretação do pesquisador sobre o objeto de estudo, diferentemente dos métodos quantitativos que, segundo Richardson (1999), transformam opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise.

A segunda limitação consiste na dificuldade de generalização dos resultados obtidos, não sendo possível o conhecimento preciso das características da população (GIL, 2002). Diferentemente das técnicas de amostragem, que permitem reduzir o número de sujeitos em uma pesquisa sem risco de invalidar os resultados ou de impossibilitar a generalização para a população, as pesquisas qualitativas dependem mais das definições do pesquisador em termos de unidades a serem escolhidas. Dessa forma, o termo generalização é utilizado de maneira mais limitada na pesquisa qualitativa, já que sua marca não é generalização, mas sim a particularidade (CRESWELL, 2010).

Uma limitação específica deste estudo consiste em que parte dos dados coletados e analisados foi proveniente de uma amostra definida com base em aspectos de conveniência. Desse modo, os resultados obtidos são provenientes da percepção de um pequeno grupo de consultores, totalizando seis entrevistados, que possuem larga experiência no campo de consultoria, somando juntos mais de 200 projetos em diferentes clientes, o que se traduz em uma visão abrangente e panorâmica do assunto, apesar de ser coletada a partir do ponto de vista de poucos sujeitos.

Como todos os estudos e métodos de pesquisa possuem limitações, as identificadas acima para esta pesquisa, não invalidam sua contribuição aos demais estudos e conhecimentos produzidos na área.

4 Análise das entrevistas

Com base no material coletado na literatura sobre gestão estratégica e nas entrevistas realizadas, foi possível cruzar as informações e verificar se o que as organizações estão aplicando em termos de direcionadores estratégicos está compatível com a teoria e vice-versa.

O Capítulo está subdividido em oito seções, sendo as três primeiras voltadas à discussão dos resultados em termos dos atributos de cada um dos elementos formadores dos direcionadores estratégicos; uma seção para os resultados encontrados sobre os processos de concepção e comunicação e outra para os resultados sobre processo de implementação/gerenciamento. Em seguida, tem-se uma seção referente à análise das percepções dos consultores acerca dos benefícios gerados pelos direcionadores, e outra em que se verifica a associação entre direcionadores estratégicos e desempenho organizacional. A última seção apresenta uma síntese dos resultados desta pesquisa.

Cabe destacar dois aspectos das organizações em que os entrevistados atuaram, os quais influenciaram os resultados obtidos e ajudarão no entendimento das análises realizadas. Primeiramente, deve-se salientar que maior parte dessas organizações já possuíam direcionadores e plano estratégico, cabendo aos consultores a reformulação desses elementos. Ou seja, não estavam realizando pela primeira vez um planejamento de longo prazo. Isso pode estar relacionado ao momento histórico de realização da presente pesquisa, em que os conceitos e práticas de gestão estratégica estão mais disseminados. O segundo aspecto refere-se ao grau de maturidade em gestão das organizações. Muitos dos consultores entrevistados trabalharam em empresas de médio a grande porte e com maior grau de maturidade em gestão, que já haviam vivenciado um ciclo de planejamento estratégico. Esse grau de maturidade, que faz com que as organizações busquem aplicar os conceitos e conhecimentos produzidos no campo da Administração, irá se refletir nos resultados alcançados, evidenciando maior efetividade desses instrumentos nas organizações.

4.1. Atributos dos valores organizacionais

Com relação aos determinantes dos valores organizacionais, constou-se que eles são considerados duradouros e centrais para a organização, conforme literatura, embora nem sempre sejam autênticos/intrínsecos, já que os entrevistados revelaram não haver uma distinção clara entre valores desejados e vividos. No entanto, alguns consultores apontam essa combinação de valores pretendidos e vivenciados como algo positivo, já que serviriam como uma ferramenta gerencial e estratégica, ajudando a organização a chegar ao rumo desejado. Entendem, portanto, que os valores podem ser moldados pela organização.

“(...) porque quando a gente constrói o futuro, a gente sempre fala quais os valores que a gente quer para o futuro, então você vai construir todo um plano para chegar naqueles valores.” (Entrevistado 4)

“Na visão de antigamente, puramente antropológica, os verdadeiros valores são os que nascem e vão se formando dentro da organização. O que é interessante dos valores como uma ferramenta gerencial, uma ferramenta estratégica é que você tem que ter um mix daqueles que vem mais da parte inata da organização, você tem esse lado, e por outro lado, hoje em dia, as teorias e literatura mais recentes mostram que os valores podem e devem ser moldados, ou seja, se você quer alinhar uma organização a determinado rumo, você tem que trabalhar um pouco em termos de valores. O que temos é uma mistura sim entre os que foram construídos historicamente e os que devem ser moldados.” (Entrevistado 5)

Os entrevistados confirmaram os valores como expressos de forma formal, explícita, clara e sucinta, embora em maior número do que o sugerido pela literatura da área. Enquanto Collins e Porras (1991;1996) recomendam que se adotem cerca de três a cinco valores, alguns entrevistados revelaram que, na prática, as organizações adotam um número maior de valores organizacionais. Um dos entrevistados revelou que sua empresa de consultoria realizou um estudo no sentido de levantar quantos valores as organizações têm adotado e revelou que “a média nesse *benchmark* que fizemos com 100 empresas de 10 setores deu 5,6 valores”.

Devido às organizações adotarem um número excessivo de valores organizacionais em relação ao recomendado, observa-se algumas desvantagens, como as transcritas abaixo:

“Acabei de fazer um trabalho para uma grande organização que tinha muitos valores, em torno de dez valores, e tinha uma dificuldade muito grande de disseminar isso, das pessoas saberem quais eram os valores da companhia. E a gente fechou num número de cinco, com esse objetivo.” (Entrevistado 6)

“Do ponto de vista prático, passou de cinco eles começam a perder valor, porque são muitos. Os bons valores são aqueles que as pessoas têm de cor, sabem de cabeça.” (Entrevistado 5).

Apesar de sua relevância para as organizações, algumas delas esquecem que os valores organizacionais são um importante elemento integrador, contribuindo para a construção da identidade social, e possuem fundamental função normativa, direcionando a tomada de decisão e guiando o comportamento e atitudes dos empregados. Isso tudo é muito bem relatado pelo entrevistado 5, quando faz a seguinte reflexão:

“Qual é o valor quando os valores são assumidos? Eles funcionam como reflexo condicionado da organização, então você não precisa gastar muito com controle quando os valores são assumidos, porque já é natural que as pessoas, que isso oriente a conduta das pessoas, no sentido do que é certo, do que é errado, do que pode ser feito, do que deve ser feito, do que deve ser evitado, do que não é certo. Então, isso é uma coisa muito valiosa, porque organizações que têm, que seguem, que introjetam a questão dos valores como componente da estratégia, isso é algo muito importante para dar coesão, uma certa unidade em termos de código de conduta, e cujo o custo de transação é quase zero. Então você não precisa montar estruturas de controle e sei lá mais o que. O que você precisa é exemplo, comunicação, e conversação em torno desses elementos.” (Entrevistado 5)

O entrevistado 3 complementa muito bem esse raciocínio ao dizer que:

“Valores são direcionadores também, se você quer dar autonomia para as empresas, para as pessoas, é preciso que na ponta as pessoas tenham autonomia, então as pessoas que estão na ponta decidindo precisam conhecer os valores da empresa, eles que vão ajudar na hora de decidir.” (Entrevistado 3)

Contudo, apesar de toda sua relevância e poder transformador, as organizações ainda não despertaram para toda a potencialidade que os valores organizacionais possuem e por isso, de acordo com o entrevistado 6 “colocam pouco investimento na discussão dos valores. Ele é um dos principais elementos dos direcionadores, mas o menos valorizado”.

Vale destacar que as respostas obtidas para este e demais itens referem-se às respostas baseadas na maioria dos casos encontrados pelos consultores, não reportando algum caso específico. Refletem, portanto, a prática mais comum encontrada por eles. É o que retrata a fala do entrevistado 4:

“É que é tão complicado falar de uma forma geral, né? Então eu tô assim tentando pegar alguns exemplos e colocar, porque assim...eu já vi de tudo.” (Entrevistado 4)

O Quadro 19 consolida os resultados obtidos pelos entrevistados acerca da aplicação dos atributos dos valores nas organizações em que atuaram. Conforme salientado, quando encontradas três ou mais respostas positivas pelos entrevistados ao item de pesquisa, a resposta final foi considerada como positiva, ou seja, as organizações aplicam o atributo em questão aos seus valores organizacionais. Respostas parcialmente favoráveis não foram tratadas como positivas. Detalhamento maior sobre o tratamento dos dados encontra-se na seção 3.4.

Atributos encontrados na literatura acerca dos Valores		Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos dos valores pelas organizações
1	Consistentes/ Duradouros	Sim
2	Intrínsecos	Não
3	Essenciais	Sim
4	Explícitos/ Declarados	Sim
5	Claros	Sim
6	Breves/ Sucintos	Sim
7	Em pouco número	Não

Quadro 19 - Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos dos valores pelas organizações

Fonte: elaborado pela autora

4.2. Atributos da missão organizacional

Com relação aos atributos da missão organizacional, a maioria dos entrevistados relatou encontrar declarações de missão formais, claras, breves, tangíveis (focadas no propósito da organização) e duradouras, já que representam “o lado mais permanente da organização” (entrevistado 4).

Relacionaram, ainda, a existência das características de brevidade e clareza da missão ao seu processo de elaboração. Assim, na opinião do entrevistado 6:

“(...) Se for uma organização mais democrática, de consensar, apropriar, agregar cada sugestão, no final a declaração fica quase um frankstein, com vários apostos, com muito isso ou aquilo e acaba ficando muito disforme. Se for em organizações com uma cultura mais direta, isso acaba refletindo na declaração de missão, porque se tomam decisões, se escolhe os termos que vão estar ali.” (Entrevistado 6)

Quanto à missão ser ou não inspiradora, alguns a consideraram com esse atributo e outros não, pois para esses últimos:

“a missão não é muito inspiradora não, é mais realidade, de querer fazer isso. Acho que a visão é que tem essa função de ser mais inspiradora, mas a missão eu acho que ela é muito clara, muito realística do que tem que ser feito. (Entrevistado 4)”.

O mesmo aconteceu quanto a considerá-la única. Alguns consultores responderam que encontraram esse atributo nas missões, mas outros declararam que isso não era unânime. Conforme o entrevistado 2, algumas missões eram específicas e únicas, mas

“outras não, nem todas, muitas eram feitas com base no que outras organizações fizeram, parecia mais uma colcha de retalhos. Mas quando o dono ou principal gestor acreditava nisso, tinha uma missão mais específica.” (Entrevistado 2).

Esse entendimento foi corroborado pelo entrevistado 5, que afirmou:

“(...) do mesmo jeito que você chega numa banca de jornal e hoje tem missão, visão, valores, tudo, você nota que é cópia, então virou muita coisa de jargão.” (Entrevistado 5)

Os Quadros 20 e 21 consolidam os resultados obtidos pelos entrevistados acerca da aplicação dos atributos da missão nas organizações em que atuaram.

Atributos encontrados na literatura acerca da Missão		Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da Missão pelas organizações
1	Breve/ Sucinta	Sim
2	Formal	Sim
3	Clara	Sim
4	Estável/ Duradoura	Sim
5	Tangível/ focada	Sim
6	Inspiradora/ Motivadora	Não
7	Específica/única	Não

Quadro 20 - Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da missão pelas organizações

Fonte: elaborado pela autora

Atributos encontrados na literatura acerca do conteúdo da Missão		Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação do conteúdo da Missão pelas organizações
1	Clientes e mercados	Não
2	Produtos e serviços	Não
3	Domínio geográfico	Não
4	Tecnologias centrais	Não
5	Autoconceito/ identidade/ filosofia da organização	Sim
6	Preocupação com imagem pública	Não
7	Preocupação com empregados	Não
8	Preocupação com qualidade	Não
9	Comprometimento com sobrevivência, crescimento e lucratividade	Não

Quadro 21 - Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação do conteúdo da missão pelas organizações

Fonte: elaborado pela autora

Com relação ao conteúdo encontrado nas declarações de missão, os entrevistados não corroboraram os elementos evidenciados pela literatura da área. Em termos de conteúdo, os dois mais citados, segundo os entrevistados, são clientes e mercados, e produtos e serviços, embora algumas ressalvas interessantes tenham sido apontadas:

“Nem sempre a questão do cliente e do mercado está muito explícito e nem por isso você tem uma perda muito grande por conta disso. Mais uma vez eu digo, minha tese é a seguinte uma boa estratégia ela é uma formulação singular. Não dá para generalizar que todos os casos têm que ter clientes e mercado, isso depende muito. (Entrevistado 5)

A filosofia da organização foi outro ponto muito apontado, já que a missão representa a própria razão de existir da organização, sua identidade.

A questão de inclusão de aspectos de preocupação com os empregados nas declarações de missão foi questionada por dois consultores, como se pode ver nesta resposta:

“ ‘Empregados’ é mais raro do que eu vejo em termos da missão, e até tenho uma certa cisma com isso, porque uma boa organização, um bom governo existe e não é para atender os seus empregados, é para servir algum público externo, e o empregado é um meio para servir um cliente externo.” (Entrevistado 5)

“Volta e meia tem a discussão de incluir na declaração de missão a preocupação com pessoas que trabalham na empresa. Empresa em geral existe para atender a necessidade de determinados clientes e você precisa da sua força de trabalho, das pessoas para produzir isso, mas ela não existe para aquelas pessoas, ela existe para atender as necessidades dos clientes, então deveria ser para que ela existe.” (Entrevistado 6)

O que as declarações de missão devem ter ou não em seu conteúdo deve estar adequado à razão de ser de cada organização e levar em consideração na sua estrutura os atributos apresentados na literatura, em especial os de brevidade e clareza, tentando-se balanceá-los, já que como o entrevistado 6 coloca: “(...) quanto mais coisa você vai incluindo, menos direta e clara a declaração vai ficando”.

4.3. Atributos da visão organizacional

Dentre os atributos da visão organizacional, os entrevistados reportaram visualizar nas organizações declarações de visão formais, claras, inspiradoras/desafiadoras, orientadas para o futuro e duradouras. No entanto, nem todos reportaram brevidade nessas declarações, e esse ponto foi atrelado muitas vezes à quantidade de pessoas envolvidas no processo de elaboração ou revisão da visão organizacional, como pode ser visto a seguir:

“Como o perfil do diretor geral era de deixar todo mundo participar, então ele acabou aceitando algo mais extenso para poder contemplar a ideia de todo mundo”. (Entrevistado 1)

A quantidade de palavras na declaração formal de visão organizacional também foi atrelada a outro atributo, que é o de inspiração/motivação, como descrito pelo entrevistado 5:

“(...) do ponto de vista da arte quanto mais sucinta a visão mais chance ela tem de ser inspiradora. Como eu te falei, a visão de Sidney são 3 palavras. Sidney 2030: green, global and conected. Pronto, acabou. Tem outras que não. Que tem meia página, daí você já se perde nos detalhes.” (Entrevistado 5)

Em relação à inspiração/motivação, alguns dos entrevistados relacionaram esse atributo a uma visão que contenha um super objetivo.

“(...) em nome da boa técnica, a boa visão contém um desafio claro, com prazo de validade. Isso é muito importante, tem que ter uma conquista a ser alcançada num dado horizonte de tempo, que seja desafiante e que inspire os integrantes daquela organização.” (Entrevistado 5).

“(...) tem duas correntes. Uma é essa que é mais assertiva, ela vai para a corrente de ter um objetivo, como se a visão fosse uma grande meta, uma meta global, a Petrobras tem: estar dentre as cinco maiores empresas de energia. Tem algumas que funcionam assim e essas que são mais motivadoras. E tem outras que são: ser reconhecido como isso, como aquilo. Ai são mais abstratas, não tem esse desafio tão claro.” (Entrevistado 6)

Vê-se que esses discursos vão ao encontro do que Collins e Porras (1991, 1996) indicam, já que para os autores, conforme visto na seção 2.3, as empresas visionárias geralmente utilizam ‘supermetas’ claras e inspiradoras para incentivar o seu progresso, concentrando os esforços e catalisando o espírito de equipe. Também apresentam uma linha de chegada bem-definida para que as pessoas saibam que as cruzaram.

Diferentemente da linha de pensamento apresentada, há autores como Baum *et al.* (1998) e Kantabutra (2006) que acreditam que a visão para ser efetiva deva ser mais abstrata e geral. Considerando-se essa outra corrente, cabe mencionar que alguns consultores classificaram as visões como mais abstratas, fazendo com que não houvesse total convergência nas respostas quanto a esse atributo.

Também não houve convergência das respostas para o atributo da especificidade, que representa o quanto a declaração de visão é única, diferenciada em relação às das demais organizações. Dentre os consultores que relataram ver declarações não específicas, um deles disse que muitas das visões das empresas em que atuou eram “voltadas para norma ISO, modismos, e assim, eram coisas soltas, sem ligação com o resto da empresa (Entrevistado 2). Outro consultor disse que “ a gente vê visões de futuro que são mais genéricas, que você olha e pode caber para qualquer coisa.” (Entrevistado 4). No entanto, isso vai contra o conceito essencial da estratégia, de ser algo único para determinada organização, como o entrevistado 5 pontua:

“O conceito essencial da estratégia diz que a estratégia é uma formulação singular, então cada estratégia tem que ser única para aquela organização, naquele momento histórico. Você pode até aproveitar elementos, mas jamais fazer estratégias sob encomendas industriais. (...) Eu já vi ao longo da minha vida visões que são muito boas, muito legais, que pegam, que físgam e outras que são arroz de festa.” (Entrevistado 5)

O Quadro 22 consolida os resultados obtidos pelos entrevistados acerca da aplicação dos atributos da visão nas organizações onde atuaram.

Atributos encontrados na literatura acerca da Visão		Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da Visão pelas organizações
1	Breve/ Sucinta	Sim
2	Formal	Sim
3	Clara	Sim
4	Estável/ Duradoura	Sim
5	Tangível/ Focada	Não
6	Abstrata	Não
7	Inspiradora/ Motivadora	Sim
8	Específica/ Única	Não
9	Orientada para o futuro/ longo-prazo	Sim

Quadro 22 - Percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da visão pelas organizações

Fonte: elaborada pela autora

4.4.

Os processos de concepção e comunicação dos direcionadores estratégicos

Com relação ao processo de concepção dos direcionadores estratégicos, a maior parte dos entrevistados apontou que o processo ocorre de forma mais restrita à diretoria e ao alto nível gerencial, além do presidente ou dono da empresa. Em alguns casos, foi citado o envolvimento de determinados comitês específicos ou empregados-chave, esse último grupo chamado pelo entrevistado 4 de líderes natos e talentos da organização.

Para um dos consultores ouvidos, o envolvimento de mais participantes nesse processo é considerado muitas vezes como “contraproducente, porque o grupo é muito grande, atrapalha para você conseguir chegar a um resultado.” (Entrevistado 1). Como previsto na literatura, por ser um processo demorado, com várias iterações (diversas pessoas e discussões, além de versões que são desenvolvidas e revisadas) é que há necessidade de negociação e capacidade de síntese pelo líder na condução do processo, como Lipton (1996) esclarece.

Outros consultores defenderam que um maior envolvimento das pessoas facilita posteriormente os processos de comunicação e de implementação dos direcionadores estratégicos. Isso pode ser observado nas seguintes argumentações:

“(...) quanto maior a participação dos diversos níveis, mais fácil vai ser a implementação, porque se a pessoa está participando daquela discussão, vai poder contribuir com a visão dela, e depois vai ser muito mais fácil ela internalizar e entender qual é aquela estratégia, aquele pedaço do projeto que vai ficar sob a responsabilidade dela, mas isso é um investimento da empresa, porque você tem que liberar hora dos seus empregados para participar das discussões.” (Entrevistado 4)

“(...) quanto mais participativa, mais a estratégia é executada. Mas é mais longo o processo, a discussão é mais difícil.” (Entrevistado 6).

Apesar dos benefícios e ganhos oriundos do maior envolvimento da força de trabalho, muitas empresas acabam limitando esse envolvimento, seja por considerarem contraproducente aumentar o número de pessoas envolvidas, seja pelas dificuldades em termos da filtragem requerida por uma discussão muito participativa. Isso também pode ser devido a não quererem investir muito no processo de formulação estratégica, por falta de conhecimento e visão de longo prazo e de maior maturidade em termos de gestão ou, até mesmo, por características próprias da organização. Dentre essas características, pode-se citar sua cultura, tipo de hierarquia, tamanho e setor de atuação.

Por outro lado, convencidos dos ganhos de um processo de formulação participativo, há os que apostam que “a tendência é que sejam processos cada vez mais participativos, um pouco sinal dos tempos, do amadurecimento das organizações” (Entrevistado 5). Há ainda, os que apostam no meio termo, ou seja, em uma interação entre o primeiro e segundo escalão, acreditando que o processo deva se moldar a cada caso, não havendo uma regra geral. Mas, independentemente de quais sujeitos sejam convidados a participar da formulação dos direcionadores estratégicos, o que não pode faltar é a presença do número um da organização. A importância do papel da liderança nesse processo foi destacada pelos entrevistados.

Além dos desafios que as organizações enfrentam quanto ao envolvimento de maior número de colaboradores e condução do processo de concepção pela liderança, não se pode deixar de mencionar aqueles relacionados à qualidade do produto gerado nessa etapa.

A opinião do entrevistado 5 reflete essa preocupação, já que, “hoje me dia”, em termos de planejamento estratégico, “tem umas coisas que dão vergonha”. Isso porque não se encontra “mais rigor, cuidado conceitual e tempo para elaboração da estratégia” como na fase pioneira”. (Entrevistado 5). Como ele bem frisa:

“(...) a popularização dos conceitos fez com que houvesse um ganho de extensão (...) mas, por outro lado, fez com que o assunto fosse tratado meio que como commodity, levando a uma perda de profundidade.”

Como a comunicação futura dos direcionadores irá ocorrer, depende muito, também, de como foi o processo de formulação, ou seja, de quem foi envolvido e qual o produto gerado. Mas, de um modo geral, os entrevistados apontaram o uso de técnicas mais tradicionais, como “cartilhas, mensagens por *email*, comunicações formais, desdobramento pelos gestores, reuniões, *workshops*.” (Entrevistado 2) e de algumas formas de comunicação mais recentes, como o “uso de redes sociais” (Entrevistado 5), revelando alinhamento com a teoria. Como principal agente no processo de comunicação, tem-se a liderança da organização. É isso o que os consultores têm tentado transmitir aos seus clientes, já que em algumas organizações os gestores acabam não desdobrando as informações ou delegando essa atividade à área de comunicação ou à própria consultoria, como pode ser observado:

“(...) Planos de comunicação ou as possibilidades dessa estratégia explícita ser de fato disseminada pela organização é muito baixa na vida real (...)” (Entrevistado 6)

“(...) um dos erros que tenho visto é imaginar que a comunicação da estratégia é responsabilidade dos profissionais de comunicação da empresa ou da consultoria. Porque, na verdade, a melhor comunicação da estratégia é através da cadeia de liderança, com alguns reforços (...) O líder tem não só que comunicar, mas também agir como (...)” (Entrevistado 5)

O entrevistado 4 reforça a importância da formalização do plano para a comunicação, e a necessidade de repetição dessa comunicação, já que de acordo com o consultor “(...) tem que estar formalizado, porque recorrentemente as pessoas têm que ler e lembrar daquilo.” (Entrevistado 4). Essa é justamente a intensidade, constância e repetição no processo de comunicação que Quigley (1994) sustenta.

Sem dúvidas, a boa formulação e a comunicação clara e constante ao público-alvo ajudarão na implementação do plano, à medida que faz com que cada empregado saiba qual é a contribuição de sua tarefa para o alcance do objetivo maior da organização.

Consolidando as informações obtidas, os Quadro 23 e 24 apresentam um resumo dos determinantes da efetividade dos processos de formulação e comunicação dos direcionadores estratégicos, conforme a percepção dos entrevistados.

Determinantes encontrados na literatura acerca do processo de concepção dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos
1	Processo colaborativo, com a participação dos empregados ¹	Sim
2	Processo conduzido pela liderança	Sim
3	Processo com várias iterações (envolve diversas pessoas e discussões, além de versões que são desenvolvidas e revisadas).	Sim

Quadro 23- Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

Determinantes encontrados na literatura acerca do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos
1	Comunicação por meio de diferentes formas: escrita, oral, não verbal, exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”).	Sim
2	Comunicação intensa, repetida e de maneira constante.	Não
3	Comunicação pela liderança	Não

Quadro 24- Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.

O processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos

A introdução, aqui, de uma seção para tratar especificamente do processo de implementação dos direcionadores pela organização não tem o objetivo de estimular as dicotomias formulação x implementação e conceber x executar. Busca-se, apenas, retratar os resultados obtidos na pesquisa, que demonstram haver ainda uma grande dificuldade por parte das organizações em executar o

¹ Por participativo, foi adotado o entendimento de que houve o envolvimento de alguns empregados, mesmo em pouco número.

planejado. É justamente o que constata Hrebaniak (2006), ao mencionar que a maior parte dos gestores sabe planejar a estratégia, mas enfrenta dificuldades na hora de traduzi-la em ações efetivas. Nessa mesma linha, Gray (1986), Kotter (1997), Beer e Eisenstat (2000), Atkinson (2006), dentre outros autores, também afirmam haver dificuldades e falhas no processo de implementação estratégica.

Muitos dos entrevistados declararam que as organizações, na figura de seus gestores, planejam ou tentam planejar muito bem, fazendo toda a definição dos principais elementos estratégicos, mas que, por diversas vezes, não executam ou acompanham o que foi planejado.

Para que os direcionadores estratégicos sejam incorporados ao processo da organização, os mesmos precisam ser desdobrados, de modo a contemplar projetos e ações que incluam os níveis tático e operacional, seguidos de monitoramento e controle. Mas isso só é possível quando há o desdobramento desses direcionadores em projetos e desses projetos em planos de ação com “etapas bem definidas, com responsáveis, com prazos e com recursos” e com monitoramento contínuo, como ressalta o entrevistado 4. Kaplan e Norton (1997) identificaram esses obstáculos à execução da estratégia, afirmando que ocorrem quando não é possível observar: visão e estratégia traduzidas em ações; estratégias vinculadas às metas e estratégias vinculadas à alocação de recursos. Destacaram mais um obstáculo: relativo à motivação das pessoas apenas por resultados de curto prazo.

Além dos projetos e planos de ação, é necessário que os processos operacionais também estejam alinhados aos direcionadores estratégicos, pois, como bem pontuou o entrevistado 3, são os processos que implementam a estratégia no dia a dia das organizações. No entanto, como muitas organizações ainda têm uma estrutura funcional, a implementação de processos transversais fica comprometida e, por consequência, os resultados corporativos também.

Por meio do discurso dos consultores entrevistados, ficaram evidenciadas quatro principais causas para essa dificuldade em implementar os elementos estratégicos, as quais são discutidas a seguir.

A primeira causa refere-se à questão cultural, incluindo tanto a cultura nacional, nas quais as organizações estão inseridas, como a cultura organizacional, decorrência em parte da primeira. Isso ficou bem claro no discurso do entrevistado 5:

“Infelizmente, a gente diz principalmente por causa das características da nossa cultura, da cultura brasileira, é que a gente é muito bom de planejamento, é uma festa, mas somos muito ruins na execução. Não temos muita disciplina de execução, muito pouco. Nas empresas tipicamente brasileiras, então, não é um padrão dominante essa questão.” (Entrevistado 5).

Complementa dizendo que há:

“(...) um universo muito grande que faz planejamento estratégico, que elabora missão, visão, valores, objetivos, projetos, resultados, metas, BSC etc. São milhões que fazem isso, mas alguns milhares apenas que tem a disciplina de executar isso efetivamente”. (Entrevistado 5).

Então, é preciso entender que mesmo dentre as organizações que já possuem certa maturidade em gestão, há um subgrupo de empresas que ainda ficam mais no nível das ideias, concentrando mais no planejamento do que na execução.

Outra causa que aparece na fala de dois dos consultores é a perda de energia posteriormente à etapa de elaboração, dificultando sua implementação, pois, segundo o entrevistado 6 “(...) o esforço de implementação é muito maior que o de elaboração”.

“(...) Ter que parar toda a organização, suas atividades, se concentram muito nesse processo de planejamento estratégico, e isso a gente chama que consome um pouco a energia da organização (...).” (Entrevistado 4)

“(...) Boa parte das vezes fica muito distante, eles fazem o plano e depois, quando chega efetivamente nos desdobramentos já houve uma saturação de formulação, perde força, perde fôlego. Daí, fica uma boa formulação estratégica e um gap efetivamente no desdobramento até chegar no curto e médio prazo.” (Entrevistado 6).

A terceira causa identificada para a dificuldade que as organizações enfrentam em implementar os direcionadores estratégicos decorre dos agentes envolvidos no processo de formulação. Como os entrevistados revelaram, o processo de elaboração dos direcionadores estratégicos limita-se aos níveis mais altos, com a participação de apenas alguns pontos focais, estrategicamente selecionados, sem haver maior envolvimento da força de trabalho. Disso decorre que, na etapa posterior, as organizações enfrentam maior dificuldade para desdobrar e executar os direcionadores estratégicos.

“(...) Quanto mais participativa, mais a estratégia é executada. (...) Quanto mais participativo for o plano, mais ele já entra, já desce na estrutura, mas ainda assim, é um grupo pequeno de pessoas da organização. E essa informação, dessa gerência para baixo, ela às vezes é nula ou é aquela coisa assim solta.” (Entrevistado 6)

A partir da fala acima, depreende-se uma outra falha, a que ocorre no processo de comunicação. Ficou claro que, muitas vezes, não há a devida comunicação das lideranças para os níveis mais baixos da organização, que são os níveis, justamente, que executam a estratégia no dia a dia. É fundamental o papel da liderança no processo de comunicação:

“ (...) a melhor comunicação da estratégia é através da cadeia de liderança, com alguns reforços (...). (...) Um dos erros que tenho visto é imaginar que a comunicação da estratégia é responsabilidade dos profissionais de comunicação da empresa ou da consultoria (...) ” (Entrevistado 5).

Finalmente, chega-se à quarta e última causa das dificuldades de implementação dos direcionadores estratégicos a ser apresentada, que está relacionada ao papel da liderança. Cabe aos líderes não somente comunicar a estratégia elaborada, mas também torná-la assimilada e compartilhada dentre os membros da organização. E é isso o que tem faltado hoje em dia.

“(...)Não adianta ter assim uma visão simplesmente de empresa, na parede. É uma coisa que você tem que saber motivar as pessoas, compartilhar com as pessoas, explicar o porquê, o que vai ser bom daquilo, porque aquilo ali vai ser bom. Isso é papel da liderança, sem liderança você não consegue compartilhar nada disso, realmente o calcanhar de Aquiles é esse.” (Entrevistado 3)

“ (...) o que eu quero dizer é o seguinte, é que você tem vários caminhos de fazer a estratégia acontecer. Em todos os casos, mais uma vez, quais são os fatores críticos de sucesso? É o engajamento da linha de liderança dentro da organização.” (Entrevistado 5)

No Quadro 25, encontram-se as respostas consolidadas dos entrevistados acerca dos fatores determinantes do processo de implementação/ gerenciamento dos direcionadores estratégicos.

Determinantes encontrados na literatura acerca do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos
1	Gerenciamento/ acompanhamento pela liderança	Não
2	Acompanhamento e medição por um sistema de controle	Não
3	Conexão ao processo decisório	Não
4	Senso de urgência e marcos de implementação	N.A. ²
5	Revisão e atualização ao longo do tempo	Sim

Quadro 25 - Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de alguns autores afirmarem que, para terem valor, as estratégias precisam ser executadas (NOBLE, 1999), não se pode descartar todo o aprendizado que é gerado durante o processo de planejamento estratégico e obtido no empenho de execução desse plano. Como Argyris (1977, p. 116) pontua, “a aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros”. Desse modo, pode caracterizar-se o conhecimento adquirido como um importante produto gerado nesse processo. Como visto na seção 2.1, Senge (2013) também destaca o papel da aprendizagem.

Invertendo um pouco essa lógica, pode-se questionar se a falha e as dificuldades encontradas no processo de implementação não seriam oriundas do próprio processo de formulação, como arguiu Melo (1977), ao invés de serem decorrentes apenas do processo de execução estratégica, como tem sido apontado na literatura corrente da área. A resposta evidenciará que há falhas na condução do processo de concepção dos direcionadores estratégicos, em especial quanto ao envolvimento dos colaboradores das organizações, que muitas vezes não são incluídos na discussão ou não são devidamente comunicados, dificultando o comprometimento que deve ocorrer na fase posterior, que é a de implementação. Além disso, a implantação deve ser considerada durante a fase de formulação estratégica, visto que é importante preparar-se para possíveis dificuldades e obstáculos que ocorrerão na implementação. Dessa maneira, percebe-se a importância de todas as fases desse processo para que os resultados almejados sejam obtidos.

² N.A – Não avaliado. Não apareceu na fala dos entrevistados de maneira espontânea.

4.6. Benefícios dos direcionadores estratégicos

Os benefícios dos direcionadores estratégicos foram analisados em duas categorias: afetivos e cognitivos.

Com relação à categoria de benefícios afetivos, os entrevistados confirmaram a utilização dos direcionadores como instrumento de motivação dos membros da organização e como forma de ganhar seu comprometimento. Algumas ressalvas quanto ao aspecto motivacional da missão apareceram no discurso.

“O que eu acho que motiva: a missão em si não, mas a visão de futuro ela tem uma capacidade de motivação desde que você tenha ali uma meta, uma grande meta que seja ousada, mas factível, que tenha ali o nível de conquista, de ousadia que faz com que os funcionários se apropriem daquilo, falem vamos fazer aquilo.” (Entrevistado 6).

“A visão influencia mais, principalmente porque é onde o executivo maior coloca a visão dele, influencia muito mais as ações. (...)” (Entrevistado 2).

Para um dos entrevistados, o impacto dos direcionadores estratégicos sobre a motivação dos empregados é influenciado pelo nível em que se encontram, isso é, se estão no nível mais operacional ou gerencial. Em parte, essa observação pode ser oriunda do pouco envolvimento e engajamento do nível mais operacional nas organizações em que o consultor atuou, dado que muitas vezes o processo estratégico fica restrito aos níveis mais gerenciais.

“Eu acho que alguns empregados do nível mais gerencial, para alguns isso motiva e era razão de suas crenças. Já os de nível mais operacional se motivam menos, porque essas questões são menos perceptíveis para eles. (...)” (Entrevistado 2)

Com relação a categoria de benefícios cognitivos, percebe-se, pela fala dos entrevistados que os direcionadores ajudam seus membros a focarem nos resultados vislumbrados e em como alcançá-los. No entanto, deve-se manter em mente que os benefícios cognitivos estão muito relacionados com a implementação dos direcionadores, etapa crítica essa, em que muitas organizações apresentam inúmeras dificuldades. Isso porque os direcionadores funcionam como orientadores para as ações e para o processo de tomada de decisão, orientando seu desdobramento até os níveis operacionais, em termos de projetos, processos e planos de ação, que permitirão o alcance dos resultados almejados.

Diversos consultores confirmaram os benefícios cognitivos:

“ Os empregados pensavam muito naquilo que era definido de diretriz para cada área, para a empresa como um todo, antes de tomar qualquer atitude.” (Entrevistado 1)

“ (...) E nesse sentido eu acompanhei a meia distância a Petrobras, que trabalhava com visões de futuro, mas tem uma que foi de fato, essa pegou na veia, essa foi não só assumida, mas foi multiplicada, reproduzida e influenciou muito a conduta gerencial da empresa (...).” (Entrevistado 5)

O Entrevistado 2 revela que:

“ (...) você tem que ter essas coisas, missão, visão, valores como pano de fundo, inspiração maior, mas que tem que gerar resultado, tem que se transformar em metas, todas elas mensuráveis e quantificáveis. Tem que estar interligado, senão fica só no sonho, desejo (Entrevistado 2).

Complementa, ainda, dizendo que, embora a organização possua seus valores estabelecidos, esses, em algumas circunstâncias, podem não guiar as ações dos empregados. Por exemplo, para alcançar determinada meta individual, o empregado pode realizar uma ação que não esteja alinhada à filosofia da organização, tais como fechar um contrato de maneira ilícita e oferecer/receber propina.

Dessa maneira, observa-se que, tanto o aspecto cognitivo quanto o afetivo, conectam-se à medida que se motivados e comprometidos, os empregados buscarão alinhar suas atitudes às ideias governantes e buscarão contribuir com sua parcela para que a organização como um todo alcance os resultados desejados.

4.7.

Relação dos direcionadores estratégicos com o desempenho organizacional

Os entrevistados não fizeram uma associação direta entre direcionadores estratégicos e desempenho organizacional. Primeiramente, como já evidenciado na seção anterior e corroborando o que a literatura sobre execução estratégica constata, os entrevistados mencionaram a dificuldade das organizações em implementar os direcionadores estratégicos, isso é, em sair da fase de planejamento e adentrar na fase de execução. E somente quando conseguem transformar as ideias em ação é que os resultados aparecem. A fala a seguir exemplifica essa dificuldade:

“(...) Mas o planejamento não garante nada (...) A maioria (das empresas) que têm persistência, que faz acompanhamento, faz associação com as coisas, faz planos de ação, faz acompanhamento, vê resultados.” (Entrevistado 2)

Em segundo lugar, condicionaram o desdobramento do nível macro até os níveis tático e operacional para que resultados floresçam, sendo necessário que haja um sistema de indicadores permanente, para aferição dos resultados. As transcrições abaixo relataram a necessidade desse encadeamento:

“A estratégia não é uma questão de filantropismo, a estratégia tem que gerar valor. E qual é a maior contribuição que a estratégia pode dar para gerar valor? É quando ela melhora a alocação de recursos da organização e a encaminha e orienta para que ela faça melhores escolhas.” (Entrevistado 5)

“(...) Tendo esse desdobramento, até os projetos, tendo indicadores para esses projetos, e que esses projetos sejam monitorados, tem impacto efetivo.” (Entrevistado 4)

Apenas um dos entrevistados declarou não visualizar associação entre direcionadores estratégicos e desempenho organizacional, como transcrito abaixo.

“Isso independe dos direcionadores estratégicos, o que garante o lucro é a excelência operacional, claro que a empresa almeja o lucro, ela não é nenhuma ONG, mas não vejo relação direta com os direcionadores estratégicos, que são a identidade da empresa. Mas é a excelência operacional que dá efetivamente o resultado da empresa, não vejo esse link tão direto entre direcionadores estratégicos e resultados.” (Entrevistado 3)

No entanto, a existência de uma relação indireta não invalida os impactos que os direcionadores estratégicos possuem nos resultados organizacionais.

4.8. Síntese dos resultados

Conforme estabelecido na literatura de referência, constata-se aqui que o processo de concepção é conduzido pela liderança. Conta com a participação de empregados ou demais agentes, geralmente criteriosamente selecionados para serem envolvidos no processo, que demanda diversas iterações, e por vezes, torna-se lento. Como o envolvimento de empregados e demais atores nesse processo é seletiva, recomenda-se a ampliação dessa participação, de modo a conseguir maior engajamento e comprometimento organizacional, mantendo-se a brevidade e clareza dos produtos gerados, bem como o foco nas reuniões.

Dentre as principais causas identificadas para as dificuldades que as organizações enfrentam ao implementarem o planejamento estratégico elaborado estão: aspectos culturais, agentes envolvidos no processo de concepção, falhas de comunicação e críticas à atuação da liderança na condução desse processo.

Com relação aos fatores-chave do processo de comunicação, apareceu como principal dificuldade a falta de comunicação pela liderança, seja em termos de desdobramento, fazendo com que as pontas tomem conhecimento dos direcionadores estratégicos, seja em termos de responsabilidade, por atribuírem essa responsabilidade a terceiros, por vezes a uma empresa de consultoria ou a outras áreas internas da organização. A constância e repetição também apareceram como oportunidades a serem trabalhadas pelas lideranças no processo de comunicação.

Destaca-se, com relação aos processos de implementação e gerenciamento dos direcionadores estratégicos, a falta de um sistema de acompanhamento e controle que vincule os indicadores e metas desdobrados ao resultado corporativo, e assim, subsidie o processo de tomada de decisão. Também foram apontadas a necessidade de acompanhamento pela liderança, o estabelecimento de um senso de urgência e marcos, evidenciando outra dificuldade prática.

5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo analisar os direcionadores estratégicos, compreendendo valores, missão e visão organizacional, explicitando os principais determinantes de sua efetividade e sua aplicação nas organizações, a partir da perspectiva de profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica.

A escolha do tema justifica-se pela importância dos direcionadores estratégicos para estabelecer uma direção única para a organização, alinhar seus esforços, orientar suas ações e guiar sua estratégia, além de fundamentar e agilizar a tomada de decisões. São eles, portanto, essenciais para o processo de gestão estratégica, especialmente nos tempos atuais, caracterizados por crescente complexidade e alto grau de competitividade.

Para atingir o principal objetivo da pesquisa, buscou-se, primeiramente, por meio de levantamento bibliográfico, identificar os determinantes fundamentais da efetividade desses direcionadores estratégicos, reconhecidos internacionalmente. Como a literatura da área é vasta, com destaque para a produção acadêmica sobre a visão organizacional, foi necessário resumir e agrupar todo o material pesquisado acerca da efetividade desses direcionadores, a fim de facilitar sua análise. Essa compilação está reproduzida nos quadros elaborados pela autora ao longo da dissertação.

Com essa base, foram realizadas entrevistas com consultores com ampla experiência na área, de modo a capturar sua percepção acerca dos pontos levantados na literatura, confrontando a teoria com a prática. O objetivo era verificar se os consultores identificavam os atributos e fatores-chave nas organizações em que atuaram.

A efetividade dos direcionadores estratégicos neste trabalho foi considerada quanto a três aspectos. O primeiro refere-se à própria finalidade de cada direcionador, ou seja, se os valores, a missão e a visão cumprem o objetivo principal para o qual foram criados, isso é, se os valores de fato servem como guia de conduta da organização, se a missão é considerada como ponto de partida, expressando a razão de ser da organização e se a visão reflete a imagem de futuro desejada. O segundo aspecto verificado foi quanto à efetividade dos atributos dos direcionadores e de seus processos de concepção, comunicação, implementação e gerenciamento. Por último, verificou-se se os direcionadores trazem os benefícios apontados pelos diversos autores estudados. Complementarmente, a relação entre direcionadores estratégicos e desempenho organizacional também foi averiguada, visto ser um dos objetivos intermediários desta pesquisa.

Para o primeiro ponto, constatou-se que todos os componentes dos direcionadores estratégicos, ou seja, os valores, a missão e a visão cumprem seu objetivo inerente, sendo utilizados pelas organizações com a finalidade a que se propõem, segundo os entrevistados. No caso dos valores, cabe fazer uma ressalva. Embora reconhecendo que as organizações estabelecem seus valores para servirem como código de conduta, os entrevistados relataram que nem sempre as ações baseiam-se nos valores estabelecidos. Também foi apontada a existência não apenas de valores já vivenciados pela organização, mas também a inclusão de valores desejados que contribuam para o alcance do futuro almejado.

Com relação ao segundo aspecto de verificação da efetividade dos direcionadores, os resultados mostraram que a maior parte dos atributos listados na literatura são aplicados nas organizações, evidenciando boa aderência da teoria à prática. Em geral, o processo de concepção é conduzido pelos líderes, conforme a literatura recomenda, e conta com a participação de empregados ou outros agentes, podendo essa participação ser ampliada. O envolvimento e a condução pela liderança obtidos na etapa de formulação não se reproduzem para o processo de comunicação, surgindo como sua principal lacuna. De acordo com a opinião dos entrevistados, os processos de implementação e gerenciamento foram os que apresentaram maiores lacunas com relação à teoria, sugerindo-se, portanto, a aplicação dos determinantes no campo prático. Ressalte-se que a análise da implementação dos direcionadores estratégicos foi realizada em relação ao seu desdobramento em projetos, planos de ação e processos organizacionais.

Quanto à verificação dos benefícios oriundos da utilização dos direcionadores estratégicos, os resultados das entrevistas corroboraram o que os estudos apontam como benefícios cognitivos e afetivos.

A percepção consolidada dos entrevistados sobre a aplicação dos direcionadores estratégicos, com relação à finalidade a que se propõem; aos benefícios propostos, tanto sob o aspecto cognitivo quanto afetivo; aos atributos de cada elemento do constructo direcionadores estratégicos e aos principais determinantes dos processos de concepção e de comunicação, revelou-se positiva. Isso evidencia aderência entre teoria e prática, o que leva a concluir que os resultados da pesquisa revelaram a efetividade desses instrumentos, com base nos três critérios de verificação da efetividade dos direcionadores estratégicos.

De uma forma geral, os resultados obtidos demonstram boa aderência entre o campo teórico e o prático, revelando a aplicação dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos pelas organizações nas quais os consultores entrevistados atuaram.

Os entrevistados não fizeram associação direta entre direcionadores estratégicos e desempenho organizacional. Relacionaram os resultados corporativos às ações, projetos e processos operacionais que são desdobrados a partir dos direcionadores, havendo, assim, uma associação indireta apenas. Sugere-se a realização de novas pesquisas com relação a esse tópico.

Este trabalho foi fundamentado em pesquisa documental e na análise da efetividade e da aplicação dos direcionadores estratégicos, a partir da perspectiva de profissionais de empresas de consultoria. O aprofundamento deste estudo requer a avaliação junto a outras organizações, de modo a englobar organizações em diferentes etapas do ciclo de vida e em diferentes graus de maturidade, em especial em empresas de pequeno e médio porte, cujos resultados possivelmente mostrar-se-ão diferentes; e sob a ótica de outros agentes, sobretudo a dos próprios gestores, o que não foi possível considerar nesse trabalho devido à dificuldade de acesso aos dados e aos colaboradores da área de gestão estratégica.

Desse modo, para novas pesquisas, sugere-se a avaliação da aplicação dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos em outras organizações, podendo ser o estudo realizado em diferentes setores e a partir da perspectiva de outros grupos, sejam eles gestores, líderes ou empregados, para que sejam identificadas oportunidades reais de aprendizado e melhoria. Adicionalmente, pode ser realizada uma avaliação sobre o impacto dos direcionadores estratégicos no desempenho organizacional, uma vez que há poucos estudos realizados com esse objetivo específico.

Os resultados aqui consolidados sobre os determinantes de efetividade dos direcionadores estratégicos podem contribuir para o trabalho de consultores e gestores de organizações. Gerencialmente, espera-se que os determinantes de efetividade propostos pela literatura e que foram levantados nesse trabalho sirvam como um guia de apoio aos gestores e consultores da área quando da realização dos processos de concepção, comunicação, implementação e gestão estratégica. Espera-se também que a aplicação dos determinantes de efetividade propostos contribuam para a alocação de recursos da organização e para a motivação dos empregados. Na prática, os gestores devem utilizar as declarações de missão e visão para estimular a motivação e comprometimento dos empregados com a organização. Ou seja, a visão e missão devem ser utilizadas pelos líderes como instrumentos motivacionais, enquanto que os valores organizacionais devem ser demonstrados por meio do comportamento da própria liderança, sendo incorporados no dia a dia da organização e servindo como balizados dos processos de tomada de decisão, de modo que os empregados percebam sua real aplicação e importância.

Não se deve esquecer que os resultados obtidos refletem o momento histórico de realização da pesquisa e devem ser considerados à luz do contexto atual, em que os conceitos e as práticas de gestão estratégica estão mais difundidos entre as organizações. Essa expansão de conhecimento na área traz inúmeros benefícios, mas também provoca uma reflexão sobre a qualidade e profundidade das informações geradas durante todo o processo, bem como as reais motivações de aplicação dos direcionadores estratégicos pelas organizações.

Com este trabalho, procurou-se suscitar uma reflexão sobre a efetividade e aplicação dos direcionadores estratégicos, confrontando teoria e prática, tendo em vista a relevância do tema para a gestão das organizações.

6

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L. **A Concept of Corporate Planning**. John Wiley & Sons: New York, 1970.

_____. Planning in the Systems Age. **Sankhyā: The Indian Journal of Statistics**, Series B, v. 35, part 2, p. 149-164, 1973.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARGYRIS, C. Double Loop Learning in Organization. **Harvard Business Review**. Sep-Oct, 1977.

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

BALESTRIN, A. A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates. **Revista da ANGRAD**. v. 5, n. 3, 2004.

BAMFORD, W. G. P. **Strategic Management: value creation, sustainability, and performance**. Cengage Learning, 2010.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 4 ed. Prentice Hall: NJ, 2011.

_____.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

BART, C. K.; BAETZ, M. The Relationship Between Mission Statement and HRM Performance: An Exploratory Study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, November, 1998.

BAUM, I. R.; LOCKE, E. A.; KIRKPATRICK, S. A. A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 43-54, 1998.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 4, p. 29, 2000.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

CAMERON, K. S. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 05, May, 1986.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Creating a sense of mission. **Long Range Planning**, v. 24, n. 4, p. 10-20, August, 1991.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. **Long Range Planning**, v. 24, n. 4, p. 145-147, August, 1991a.

CARNEIRO, J. M. T.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H; (Org.). **Estudos em Negócios**, IV. Rio de Janeiro: Mauard. v. 1, p. 145-173. 2005.

CARVER, D. W. **Influences of Organizational Vision on Organizational Effectiveness**. Cambridge Business & Economics Conference, Cambridge, UK, 2013.

COLLINS, C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**. September/October, 1996.

COLLINS, D. J.; RUKSTAD, M. G. Can you say what your strategy is? **Harvard Business Review**, v.86, n.4, p.82 – 90, April, 2008.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. L. Organizational Vision & Visionary Organizations. **California Management Review**, p. 30-52, Fall, 1991.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAVID, F. R.; DAVID, F. R. It's time to redraft your mission statement **The Journal of Business Strategy**. v. 24, n. 1, p. 11 - 14, Jan/Feb 2003.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.55-72, Janeiro/Março, 2006.

FILION, L. J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Novembro/Dezembro, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e crítica**. São Paulo: Tohmson Learning, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de excelência da gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acessado em: 29 de março de 2016.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR, A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva** - 2ed. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, D. H. Uses and Misuses of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, Boston, p. 89-97, jan./feb., 1986.

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

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução All Tasks. 2ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

IRELAND, R.D.; HITT, M. A. Mission Statements: Important, Challenge and Recommendations for Development. **Business Horizons**, May/June, 1992.

JICK, A. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, Jan, 2003.

KANTABUTRA, S. Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective. Kravis Leadership Institute. **Leadership Review**, v. 6, p. 37-53, Spring, 2006.

_____. What Do We Know About Vision? **The Journal of Applied Business Research**, v. 24, n. 2, Second Quarter, 2008a.

_____. Vision-based leadership: the answer to the fast changing retail industry in Thailand. **Problems and Perspectives in Management**, v. 6, n. 2, 2008b.

_____.; AVERY, G. **A critical review of the “Vision” Literature**. Macquarie Graduate School of Management, 2015. Disponível em: <<http://gebr.ncu.edu.tw/proceedings/APDSI/2002/papers/paper1.pdf>>.

Acessado em: 06 de abril de 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KARNANI, A. Controversy: The Essency of Strategy. **Business Strategy Review**, Winter, 2008.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, p. 59-67, March/April, 1995.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARWOOD, L.; FALBE, C. M.; KRIEGER, M. P.; MIESING, P. Structure and Meaning of Organizational Vision. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 740-769, June, 1995.

LIPTON, M. Demystifying the Development of an Organizational Vision. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 4, p. 83, Sumer, 1996.

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

MARGOLIS, S. L.; HANSEN, C. D. Visions to Guide Performance: A Typology of Multiple Future Organizational Images. **Performance Improvement Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 40-58, 2003.

MARKIDES, C.; PAPADAKIS, V. M. What Constitutes an Effective Mission: An Empirical Investigation. In: HITT, M. A.; RICART, J. E.; COSTA, I.; NIXON R. D. **New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation**. John Wiley and Sons, UK, p. 35-54, 1998.

MELO, M. A. C. **Articulated Incrementalism – A Strategy for Planning (with special reference to the design of an Information System as an Articulative Task)**. 1977. 161 f. Tese (Doutorado em Filosofia). Faculty of the University of Pennsylvania, Pennsylvania, 1977.

_____. Inovação e Modernização Tecnológica e Organizacional nas MPMEs: o domínio interorganizacional. In: **Seminário Interorganizacional: Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME**. Mangaratiba, set, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1649-1665, December, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MISHE, M. A. **Strategic renewal: Becoming a high-performance organization**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

NANUS, B. **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

NOBBLE, C. H. The Eclectic Roots of Strategic Implementation Research. **Journal of Business Research**. New York, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. Crafting Vision. **Journal of Management Inquiry**, v. 6 (4), p. 308-329, 1997.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, Abril/Junho, 2004.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OZBEKHAN, H. **Thoughts on the Emerging Methodology of Planning**. Wharton School, University of Pennsylvania, 1973.

PASCALE, R. T. Surfing the Edge of Chaos. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 83-94, 1999.

PEARCE II, J. A.; DAVID, F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 109-115, May, 1987.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. A Content Analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 296-301, June, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo future: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 - 26ª reimpressão.

QUIGLEY, J. V. Vision: how leaders develop it, share it, and sustain it. **Business Horizons**, Sep/Out, 1994a.

RAO, C. A.; RAO, B. P.; SIVARAMAKRISHNA, K. **Strategic Management and Business Policy: Text and Cases**. New Delhi: Excel Books, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

SENGE, P. A. **Quinta Disciplina: A arte e prática da organização de aprendizagem**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções - 29ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SMITH, D. S.; CHECKLAND, P. B. Using a systems approach: the structure of root definitions. **Journal of Applied Systems Analysis**, v. 5(1), p. 75-83, 1976.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, Abril/Junho, 1996.

_____.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, 5 (2), p.289-315, 2000.

TRIST, E. L. Action Research and Adaptive Planning. In: **Experimenting with Organizational Life**. CLARK, A. W. (ed). Plenum Press, Londres, 1976.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WILLIAMS, L. S. The Mission Statement. **Journal of Business Communications**, v. 45, n. 2, p. 94-119, April, 2008.

Anexos

Anexo A – Roteiro semi-estruturado para entrevistas pessoais com os profissionais de empresas de consultoria em gestão estratégica

ROTEIRO DE ENTREVISTA

As entrevistas têm por objetivo:

- Cobrir os principais tópicos da literatura da área com relação aos atributos e fatores de efetividade dos direcionadores estratégicos.

As entrevistas abordarão os seguintes tópicos:

- Formulação, comunicação, desdobramento e implementação dos direcionadores estratégicos;
- Continuidade, revisão e formalização dos direcionadores estratégicos;
- Atributos dos direcionadores estratégicos;
- Impacto nos resultados.

1) A(s) empresa(s) nas quais você trabalhou como consultor já possuíam direcionadores estratégicos (visão, missão, valores)? O trabalho foi de implantação ou revisão dos direcionadores estratégicos? O trabalho contemplou esses três instrumentos: visão, missão, valores?

2) Os direcionadores estratégicos (visão, missão, valores) da empresa estão escritos em algum lugar?

3) Quem participou da formulação/revisão dos direcionadores estratégicos (visão, missão, valores) da empresa? (Ex.: CEO/Presidente; CEO/Presidente e diretoria; alta gerência; com participação dos empregados; outros). Se houve participação dos empregados, sabe dizer quantos e de quais níveis hierárquicos?

4) Como os direcionadores estratégicos (visão, missão, valores) da empresa foram/ são comunicados?

5) De acordo com sua percepção, os direcionadores estratégicos (visão, missão, valores) da empresa motivam/estimulam/inspiram os empregados de algum modo?

6) De que modo você acha que a sua empresa aplica os direcionadores estratégicos que foram definidos? Como eles afetam/influenciam o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da empresa e as decisões da empresa? E as ações do dia a dia?

- 7) Sobre os atributos dos valores organizacionais, você considera que eles eram:
- Em pouco número, em torno de três a cinco valores
 - Intrínsecos (autênticos para a organização, valores vividos por ela e não desejados)
 - Claros
 - Breves/ Sucintos
 - Essenciais (centrais para a organização)
 - Consistentes/ Duradouros/ Resistentes
- 8) Sobre os atributos da visão, você considera que a visão formulada/ revisada era:
- breve/sucinta (de acordo com a quantidade de palavras na declaração formal de visão organizacional)
 - clara (indica claramente um horizonte temporal para um objetivo maior da empresa)
 - abstrata (quando a visão não possui um objetivo específico a ser alcançado num período de tempo e depois de alcançado, descartado)
 - desafiadora (motiva os empregados a darem seu melhor para alcançar os objetivos esperados)
 - orientada para o futuro
 - duradoura/estável (quando a declaração de visão não precisa ser mudada por questões de Mercado ou tecnológicas)
 - inspiradora (de acordo com a inspiração que causa nos empregados, engajando e unificando esforços)
 - específica/ única/ diferenciada em relação às outras organizações
- 9) Sobre os atributos da missão, você considera que ela era:
- Breve/ Sucinta (de acordo com a quantidade de palavras na declaração formal de visão organizacional)
 - Clara (as palavras utilizadas são definidas cuidadosamente, de modo que não gerem confusão ou sejam mal interpretadas)
 - Tangível (possível de ser alcançada e orientada para ação)/ focada)
 - Duradoura/ estável
 - inspiradora (de acordo com a inspiração que causa nos empregados, engajando e unificando esforços)
 - Específica/ única/ diferenciada em relação às outras organizações
- Identifica:
- Clientes e mercados
 - Produtos e serviços
 - Domínio geográfico
 - Tecnologias centrais
 - Auto-conceito da organização/ identidade/ filosofia da empresa
 - Preocupação com imagem pública
 - Preocupação com empregados
 - Preocupação com qualidade
 - Comprometimento com sobrevivência, crescimento e lucratividade

10) Você considera que a empresa adotaria os direcionadores estratégicos para mudar sua posição competitiva no mercado?

11) Você considera que a empresa adotaria os direcionadores estratégicos para aumentar o seu lucro comparativamente ao mercado?

12) Como você acha que os direcionadores estratégicos impactam/ impactaram os resultados da empresa?

13) Como as empresas nas quais você trabalhou como consultor encaravam os direcionadores estratégicos, isto é, elas acreditavam na efetividade dos resultados que os direcionadores estratégicos podiam trazer?

14) Como o consultor leva a empresa a acreditar/convencer na efetividade dos resultados que os direcionadores estratégicos podiam trazer?

DADOS DO CONSULTOR:

- Sexo: Feminino/Masculino
- Idade
- Formação
- Tempo de atuação como consultor
- Quantidade de projetos em que atuou com formulação estratégica
- Tamanho das empresas em que atuou com formulação estratégica

Anexo B – Respostas dos entrevistados para o quesito de atributos dos valores, missão e visão organizacionais e quesito de conteúdo da missão organizacional.

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos dos valores pelas organizações

Atributos encontrados na literatura acerca dos Valores		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos dos valores pelas organizações					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Consistentes /Duradouros	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Intrínsecos	Não	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
3	Essenciais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Explícitos/ Declarados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5	Claros	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Breves/ sucintos	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
7	Em pouco número	Sim	Não	Sim	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo

Fonte: elaborado pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da missão pelas organizações

Atributos encontrados na literatura acerca da Missão		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da missão pelas organizações					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Breve/ Sucinta	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
2	Formal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Clara	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
4	Inspiradora/ motivadora	Sim	Sim	Sim	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
5	Específica/ Única	Sim	Não Conclusivo	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
6	Tangível/ Focada	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
7	Estável/ Duradoura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo

Fonte: elaborado pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação do conteúdo da missão pelas organizações

Conteúdo da Missão		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação do conteúdo da missão pelas organizações					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Clientes e mercados	Sim	Sim	Sim	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
2	Produtos e serviços	Não	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
3	Domínio geográfico	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
4	Tecnologias centrais	Sim	Não Conclusivo	Não	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
5	Auto-conceito/ identidade/ filosofia da organização	Não	Não Conclusivo	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Preocupação com imagem pública	Não	Não	Sim	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
7	Preocupação com empregados	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
8	Preocupação com qualidade	Sim	Sim	Não Conclusivo	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
9	Comprometimento com sobrevivência, crescimento e lucratividade	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da visão pelas organizações

Atributos encontrados na literatura acerca da Visão		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos atributos da visão pelas organizações					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Breve/ Sucinta	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Formal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Clara	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo
4	Estável/ duradoura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo
5	Tangível/ Focada	Não	Não	Não	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
6	Abstrata	Sim	Sim	Sim	Não	Não Conclusivo	Não Conclusivo
7	Inspiradora/ Motivadora	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8	Específica/ Única	Sim	Não Conclusivo	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
9	Orientada para o futuro/ longo-prazo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborada pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos

Determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de concepção dos direcionadores estratégicos					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Processo colaborativo, com a participação dos empregados	Não	Sim	Não Conclusivo	Sim	Não Conclusivo	Sim
2	Processo conduzido pela liderança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Processo com várias iterações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos

Determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de comunicação dos direcionadores estratégicos					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Comunicação por meio de diferentes formas: escrita, oral, não verbal, exemplos (“ <i>walk the talk</i> ”)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Comunicação intensa, repetida e de maneira constante	Sim	Não	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
3	Comunicação pela liderança	Sim	Não Conclusivo	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo

Fonte: Elaborado pela autora

Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos

Determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos		Percepção dos entrevistados sobre a aplicação dos determinantes do processo de implementação/gerenciamento dos direcionadores estratégicos					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Gerenciamento/acompanhamento pela liderança	Sim	Sim	Não Conclusivo	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo
2	Acompanhamento e medição por um sistema de controle	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
3	Conexão ao processo decisório	Sim	Sim	Sim	Não Conclusivo	Não Conclusivo	Não Conclusivo
4	Senso de urgência e marcos de implementação	N.A	N.A	N.A	N.A	Não Conclusivo	N.A
5	Revisão e atualização ao longo do tempo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora