

**PUBLICADO NOS ANAIS DO 3º ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA
ANPAD, MAIO/2007**

Denise Lustri
Adriana Backx N. Viana
Irene K. Miura
Amanda R. Vieira

Visão Compartilhada de Objetivos e Estratégias: do Discurso à Prática

RESUMO:

É consenso entre estudiosos, pesquisadores e executivos a necessidade de envolver as pessoas e criar uma visão compartilhada por todos os colaboradores quanto ao futuro desejado pelas organizações. O envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais e com as estratégias para alcançá-los é fator fundamental para orientar seus comportamentos e desempenhos. Segundo Galbraith e Lawler (1995), embora se constate que as organizações que praticam o alto envolvimento das pessoas sejam mais eficientes, tais práticas ainda são raras. Apesar da aparente consciência e concordância dos gestores sobre a influência que a criação de visões compartilhadas e objetivos comuns podem causar no desempenho humano, verifica-se que muitas empresas divulgam essas informações de forma deficiente, muitas vezes apenas até o nível gerencial, algumas nem sequer divulgam. É o que confirmam os resultados de pesquisa quantitativa, envolvendo 191 profissionais de organizações privadas nacionais e multinacionais, dos setores industrial e de serviços, instaladas no país.

INTRODUÇÃO

O contexto altamente competitivo e complexo do mundo dos negócios vem exigindo cada vez mais das organizações rapidez na tomada de decisões e nas respostas a um ambiente marcado por mudanças profundas e freqüentes. Conforme afirma Kotter (1997, p.3), as mudanças só tendem a aumentar e “cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, a melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade”. A necessidade de mudar constantemente para se adaptar às mutações do ambiente, torna a atuação das pessoas determinante para o desempenho e resultado das organizações, fato comprovado por diversas pesquisas e cada vez mais reconhecido por dirigentes organizacionais.

Ter objetivos e metas claras, e estabelecer estratégias para alcançá-los é imprescindível. Não basta, porém, apenas a existência de objetivos e estratégias, eles precisam também ser conhecidos e compartilhados por todos. O nível de envolvimento e comprometimento faz a diferença, conforme pesquisa realizada por Collins e Porras (2000), envolvendo empresas de alta longevidade. O envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais como com as estratégias definidas para alcançá-los é fator fundamental para direcionar comportamentos e desempenhos humanos para a concretização desses objetivos.

Muitos estudos e pesquisas evidenciam a necessidade de envolver e engajar as pessoas, de se criar uma visão compartilhada por todos os colaboradores quanto ao futuro desejado pelas organizações. Essas premissas presentes na literatura aparentam também ser consenso no

discurso de dirigentes organizacionais, no entanto, na prática, a realidade de muitas empresas é bem diferente.

Em workshops envolvendo profissionais de nível técnico e gerencial, deparou-se, com muita frequência, com situações em que os mesmos não conheciam ou não se lembravam quais eram os objetivos, ou, qual a visão de futuro que as organizações nas quais trabalham buscam concretizar. Dessa forma, não poderiam de maneira efetiva orientar suas atividades, seu desenvolvimento e seu desempenho para a concretização desses objetivos e dessa visão. Por outro lado, essas pessoas acreditavam ser fundamental para direcionar seu desempenho o compartilhamento da visão do futuro e das estratégias para alcançá-la. O fato estimulou a realização desta pesquisa para investigar como essa crença, ideologicamente compartilhada, se verifica da mesma forma nas práticas de um grupo de organizações.

Assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se: a) as empresas divulgavam seus objetivos ou visão de futuro a ser alcançada, bem como as estratégias para alcançá-los, b) se a divulgação é feita para todos ou apenas para profissionais de níveis hierarquicamente superiores, c) se os profissionais conhecem – ou se lembram – os objetivos ou a visão de futuro a ser alcançada de maneira a direcionar seu desempenho para alcançá-los, d) percepções sobre o fato de conhecer os objetivos e estratégias organizacionais influenciar ou não seu desempenho na organização, e se o cargo ocupado (no nível técnico ou gerencial) influencia a percepção dos profissionais sobre os aspectos expostos acima.

O presente trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira traz os fundamentos teóricos que embasam o tema tratado. A segunda apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. A terceira apresenta os resultados da pesquisa de campo e a quarta trata da análise e conclusões do estudo.

I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A dependência crescente das competências humanas para que as organizações alcancem seus objetivos é um consenso entre vários autores, como evidencia o item 1.1. a seguir. O item 1.2. discorre sobre a necessidade da criação de uma visão compartilhada sobre um objetivo comum para direcionar comportamentos e desempenhos para o alcance desses objetivos.

1.1. Organizações e Pessoas – uma relação de interdependência

Vivemos em uma sociedade em que o conhecimento e as competências são os principais recursos de vantagem competitiva, deixando em segundo plano os tradicionais recursos – capital, terra e trabalho. (DRUCKER, 2001).

O advento da globalização, potencializado pelos avanços tecnológicos, multiplicou o número de agentes do cenário organizacional – mercado consumidor global, fornecedores globais, concorrentes globais – ampliando também a complexidade da gestão dos negócios. Não é mais viável a concentração de informações e estratégias apenas nas camadas hierárquicas superiores. As empresas precisam ter em todos os níveis pessoas que saibam agir e reagir às situações, que sejam capazes de aprender e reaprender continuamente. A capacidade de aprendizagem constante é apontada como condição de sobrevivência para as organizações (SENGE, 1990).

Para enfrentar os desafios que o atual ambiente impõe, as empresas precisam contar com um desempenho superior dos profissionais que a integram. Esses profissionais precisam tomar iniciativa, fazer escolhas e tomar decisões o tempo todo. Para tanto, necessitam de orientação, de

indicadores que lhes digam para onde direcionar seus esforços de desenvolvimento e desempenho, já que a competência-chave de uma empresa resulta da combinação das competências e do profissionalismo dos indivíduos (LE BOTERF 2003). Também Prahalad e Hamel (1990) consideram que a empresa seja um conjunto de competências e capacidades, que ganham corpo através das habilidades humanas.

Segundo Dutra (2001), existe uma estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. O autor ressalta nessa relação o caráter de interdependência, cujo resultado é e contribuição mútua entre organização e indivíduos. A organização empresta às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. As pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento. A estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY, 2002) e, através de um processo de aprendizagem contínua, as competências organizacionais e as competências humanas se alimentam mutuamente em um círculo virtuoso. (Figura 1).

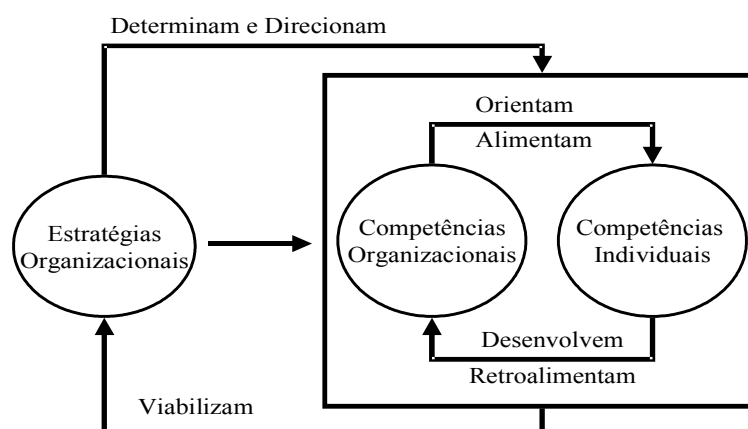


Figura 1: Relações entre estratégia, competências organizacionais e individuais.

Fonte: Autora

Para que essa contribuição mútua entre indivíduos e organização se traduza em ações direcionadas à concretização de objetivos e futuros planejados, muitos defendem a necessidade de se criar uma visão compartilhada sobre onde se quer chegar e sobre o caminho a percorrer. É o assunto tratado no item subsequente.

1.2. A importância da visão compartilhada de objetivos e estratégias organizacionais

Existem muitas divergências no entendimento dos termos que embasam o direcionamento estratégico das organizações: missão, visão e valores.

Muitas escolas de negócios tornam a situação confusa ao orientar os alunos na construção de declarações de missão, visão ou valores, o que também ocorre em muitas organizações, nas quais executivos tentam “produzir uma placa com aspectos nobres para pendurar no *hall* de entrada” conforme declara Welch (2005, p.11). O executivo vai além, afirmando que “quase sempre esses exercícios terminam em um conjunto de banalidades genéricas que não significam nada e só servem para deixar os empregados desorientados e céticos”.

Neste trabalho considera-se que “missão” seja a razão de ser da empresa, o propósito do negócio (OLIVEIRA, 1991). Como “visão” entende-se o futuro que a empresa planeja concretizar, que deve ser compartilhada por todos, desenvolvendo nos integrantes da organização o senso de objetivo comum.

Criar uma visão compartilhada e promover objetivos comuns implica em buscar imagens do futuro que se deseja e utilizá-las para promover o engajamento dos envolvidos. Essas ações fazem parte do conjunto das cinco disciplinas da organização que aprende (*learning organization*) de Peter Senge (1980). Segundo Senge, a existência de um objetivo comum, concreto e legítimo motiva as pessoas a darem tudo de si para alcançar esse objetivo, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade.

A visão é uma das peças-chave para se alcançar objetivos de mudança, pois promove o direcionamento, alinhamento e a inspiração de ações em grande número de pessoas. Se a organização depende cada vez mais de profissionais que tenham iniciativa, que façam escolhas e que tomem decisões o tempo todo para enfrentar a complexidade no ambiente, a visão compartilhada irá servir como guia orientador de todas as decisões que se tiver que tomar, de todas as escolhas que tiverem que fazer (KOTTER, 1997). O autor acrescenta que uma comunicação ineficaz de uma visão, pode por a perder muitos projetos. Mesmo em situação de desconforto com uma situação, as pessoas não dedicarão esforços para mudar se não perceberem os benefícios que isso trará, se não acreditarem que esses objetivos são alcançáveis.

Kotter (1997) enfatiza ainda o papel estratégico da liderança na definição de como deve ser o futuro, no alinhamento dos trabalhadores da organização com essa visão e na inspiração e motivação das pessoas para a superação de obstáculos, para um desempenho superior. Dessa forma, as três principais funções da liderança em uma organização é o estabelecimento da orientação – o líder desenvolve a visão do futuro e as estratégias para a produção da mudança necessária ao alcance da visão; alinhamento de pessoal – o líder comunica a direção a ser seguida, por meio de palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária; e motivação e inspiração – o líder “injeta” ânimo nas pessoas para que elas possam superar as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos existentes nas organizações.

De acordo com Beatty e Hughes (2005), frequentemente as pessoas não entendem o que as estratégias organizacionais significam para seus departamentos, para suas atividades. Muitas organizações definem estratégias que ficam concentradas nas cabeças dos executivos ou que apenas se encontram descritas em um plano, ao qual poucos têm acesso, significando muito pouco no direcionamento o negócio, pois não indicam os passos que as pessoas precisam dar para ter sucesso no alcance de metas e objetivos organizacionais.

A preocupação com a comunicação de objetivos e estratégias está muito presente no discurso de grandes executivos. No programa C.E.O Lessons da MindQuest, Sanjiv Ahuja, presidente do Grupo Orange, declarou que “ao liderar uma empresa, a melhor forma de obter resultados é ter uma estratégia simples, compreensível, prática e que possa ser entendida por todas as pessoas da organização”. Para Domenico de Sole, ex-presidente e CEO do Grupo Gucci, combinar o talento criativo das pessoas com as estratégias da empresa é fundamental para o sucesso dos negócios.

A importância do envolvimento das pessoas com os objetivos e estratégias também está presente nos estudos de Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) sobre a criação do conhecimento organizacional. Os autores defendem a idéia de que a visão compartilhada propicia para os envolvidos no processo, um mapa mental de três áreas correlatas: a) do mundo em que vivem, b) do mundo em que devem viver e c) o conhecimento que devem buscar e criar para construir a

ponte que ligará esses dois mundos. Assim, as competências individuais podem ser colocadas à serviço da organização para o alcance de seus objetivos. Lima e Teixeira (2000) acrescentam que o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas depende do seu interesse em determinada situação, atividade ou meta. Para se engajar em uma empreitada, é necessário que se criem significados, isto é, as pessoas precisam compreender claramente o que fazem, como fazem e para que fazem.

O caso bastante ilustrativo é o da British Airways Interior Engineering Ltd (BAIE), que apesar de lucrativa, via crescer o nível de insatisfação de seus clientes, tinha problemas com prazos de entrega, registrava queda na qualidade dos produtos e, para piorar, seus preços se tornavam cada vez menos competitivos. Para mudar essa situação, a empresa empreendeu esforços na redefinição de sua missão, na criação de uma nova visão que fosse compartilhada por todos. A empresa reconheceu que havia falhado anteriormente. Uma das falhas foi ter uma declaração de missão igual a muitas outras empresas “ser a melhor”, que não inspirava suas equipes, não dizia o que significava ser a melhor. Uma outra falha foi não ter definido claramente o caminho para atingir seus objetivos – as estratégias. A empresa reconheceu que, para atingir seus objetivos precisava tornar claro onde queria chegar e como. Empreendeu esforços para inspirar seus funcionários, evocando suas emoções e a paixão pelo negócio. Ao final de um ano já puderam ver os resultados positivos de seus esforços, conforme declaram [Robert Fowles](#) e [Michael Edwards](#) (1999) em artigo publicado sobre o caso.

Mesmo com todas essas evidências e, embora se constate que as organizações que praticam o alto envolvimento das pessoas sejam mais eficientes, tais práticas ainda são raras porque as organizações ainda são estruturadas de forma burocrática para garantir o controle hierárquico e a estabilidade interna, conforme afirmam Galbraith e Lawler (1995). O próprio corpo gerencial opõe resistência ao envolvimento intensivo das pessoas, mesmo cientes de que esse envolvimento traz significativas melhorias de desempenho, para evitar ameaça ao controle e à estabilidade. Deixam de atentar para o fato de que, se os esforços das pessoas forem catalisados por objetivos comuns e uma visão compartilhada do futuro que se deseja concretizar, as chances de concretização são potencializadas.

Em analogia com os conceitos de vetores e força resultante do campo da física, quando os vetores têm a mesma direção, consegue-se o máximo valor da força resultante. Caso contrário, cada vetor em direção divergente enfraquecerá a força resultante. No campo da administração, se gerentes e equipes estão alinhados na mesma direção, o desempenho coletivo está em sua capacidade máxima (EIGELES, 2003). De outro modo o desempenho coletivo é negativamente afetado por cada vetor divergente, comprometendo os resultados almejados. A importância de objetivos e das estratégias para alcançá-los serem compartilhados por todos os integrantes de uma organização norteou este trabalho, cuja pesquisa de campo foi realizada observando os procedimentos a seguir.

II - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve caráter exploratório que, segundo Selltiz *et al* (1974) é a melhor indicada para situações em que se pretende maior familiaridade e compreensão mais profunda de um fenômeno. No caso do presente estudo, pretendeu-se maior compreensão sobre aparente divergência entre discurso e prática no que se refere ao compartilhamento dos objetivos organizacionais ou visão de futuro pelos colaboradores de organizações diversas, direcionando

seu desempenho para a concretização dessa visão. A coleta de informações ocorreu por meio de preenchimento de questionário envolvendo as seguintes questões:

Sobre a empresa do respondente:

Quantos funcionários trabalham na sua empresa.

Sua empresa é Nacional Multinacional
 Privada Pública ONG
 Indústria Serviços

Quais os principais produtos ou principais serviços.

Sobre os respondentes

Idade: Menos de 20 anos De 20 a 30 anos Mais de 30 anos

Formação, cargo e tempo na empresa:

Sobre direcionamento estratégico:

- A empresa onde trabalho divulga seus objetivos de negócios: Não / Raramente / Sempre
- A empresa compartilha com todos as estratégias para o alcance dos objetivos para que todos possam alinhar suas ações: Não / Raramente / Só entre a alta direção / Compartilha com todos
- Tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho: Não conheço / Tenho uma idéia / Conheço / Conheço e direciono minhas atividades de maneira a contribuir para sua concretização.
- Conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho: É indiferente para o meu desempenho / Ajuda a melhorar meu desempenho / É imprescindível para meu melhor desempenho.

Participaram da pesquisa 191 profissionais voluntários que se dispuseram a responder o questionário em sala de aula (amostragem não-probabilística, por conveniência). Todos eram maiores de 20 anos, com formação superior completa, estudantes de cursos de pós-graduação na área da administração de organizações oferecidos por duas universidades brasileiras, referenciais no campo da administração. Parte são especialistas ocupantes de posições técnicas de nível superior e parte são ocupantes de posições de liderança, como gerência, coordenação ou supervisão em empresas nacionais e multinacionais, de pequeno médio e grande portes.

Para organizar e resumir os dados coletados na pesquisa utilizou-se a distribuição de frequência, que de acordo com Stevenson (1986, p.32) “é método de agrupamento de dados em classes, ou intervalos, de tal forma que se possa determinar o número ou a percentagem (isto é, a frequência) de cada classe”. Análise dos dados foi feita utilizando-se o software SPSS versão 13.

Para verificar a existência de relação entre a variável “tipo de cargo” e as variáveis: “a empresa onde trabalho divulga seus objetivos (ou visão do futuro planejado)”; “a empresa divulga para todos os níveis da organização os objetivos e as estratégias para alcançá-los de forma que todos possam alinhar suas ações, ou só divulga para os níveis superiores”; “tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho” e “conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho” foi utilizado o coeficiente de contingência C e o nível de significância adotado foi de 5%. Conforme Siegel (1975, p. 221), “o coeficiente de contingência C é uma medida do alcance da associação ou relação entre dois conjuntos de atributos. É especialmente útil quando se dispõe apenas de informação categórica (escala nominal) sobre um ou ambos os conjuntos de atributos”.

III. RESULTADOS OBTIDOS

A apresentação dos resultados está dividida em quatro partes:

- Descrição do Perfil dos respondentes;
- Descrição das empresas pesquisadas
- Orientação Estratégica
- Tabelas de Distribuição Conjunta - Correlações

3.1. Descrição do Perfil dos respondentes

A Tabela 1 apresenta a distribuição das idades. Nota-se que 1% dos respondentes tem menos de 20 anos, 54% têm de 20 a 30 anos e 45% têm mais de 30 anos.

Tabela 1: Idade do respondente

	Frequência	Porcentagem
Menos de 20 anos	2	1,0
de 20 a 30 anos	103	54,0
Mais de 30 anos	86	45,0
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 2 apresenta a distribuição do Tipo de cargo que os respondentes ocupam. Constatase que 48,7% dos respondentes possuem cargos gerenciais e 49,7% possuem cargos técnicos, 1,6% dos respondentes não declararam o tipo de cargo que ocupam. Observa-se então um equilíbrio entre os dois tipos de cargo (gerencial e técnico) na amostra considerada.

Tabela 2: Tipo de cargo

	Frequência	Porcentagem
Gerencial	93	48,7
Técnico	95	49,7
Não respondeu	3	1,6
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 3 apresenta a distribuição do tempo de trabalho na empresa atual dos respondentes. Com base na Tabela 3, averigua-se que 13,1% dos respondentes estão a menos de 1 ano na empresa em que atuam, 18,8% estão de 1 a 2 anos, 40,8% estão de 2 a 5 anos, 26,7% estão a mais de 5 anos e 0,5% não respondeu. Em linhas gerais, observa-se que 70% dos respondentes trabalham a menos de cinco anos em seus respectivos trabalhos.

Tabela 3: Há quanto tempo trabalha na empresa?

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	25	13,1
1 a 2 anos	36	18,8
2 a 5 anos	78	40,8

Mais de 5 anos	51	26,7
Não respondeu	1	,5
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

3.2. Perfil das Empresas

Por meio da Tabela 4, observa-se que 42,4% das empresas (locais de trabalho dos entrevistados) possuem até 500 funcionários, 14,1% possuem de 501 a 1.000 funcionários, 28,8% possuem de 1.001 a 5.000 funcionários, 12,6% possuem acima de 5.000 funcionários e 2,1% não responderam.

Tabela 4: Número funcionários

	Frequência	Porcentagem
até 500	81	42,4
501 a 1000	27	14,1
1001 a 5000	55	28,8
acima de 5000	24	12,6
Não respondeu	4	2,1
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Das empresas pesquisadas, 59,7% são nacionais, 39,3% são multinacionais e 1% não respondeu (Tabela 5, p. 16). Analisando a Tabela 6, verifica-se que 88% das empresas são privadas, 6,3% são públicas e 5,8% não responderam. Além disso, 40,3% das empresas atuam no setor industrial, 49,7% atuam no setor de serviços, 9,4% atuam tanto no setor industrial quanto no setor de serviços e 0,5% não respondeu (Tabela 7).

Tabela 5: Descrição da empresa

	Frequência	Porcentagem
Nacional	114	59,7
Multinacional	75	39,3
Não respondeu	2	1,0
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Tabela 6: Descrição da empresa

	Frequência	Porcentagem
Privada	168	88,0
Pública	12	6,3
Não respondeu	11	5,8
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Tabela 7: Descrição da empresa

	Frequência	Porcentagem
Indústria	77	40,3
Serviço	95	49,7
Indústria e Serviço	18	9,4

Não respondeu	1	,5
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

3.3. Orientação Estratégica.

Os pesquisados foram indagados sobre se a empresa onde trabalham divulga seus objetivos (ou visão do futuro planejado), 7,9% responderam não, 17,3% responderam raramente, 4,2% respondeu sempre, 20,9% responderam só entre a direção/gerência, 41,4% responderam que a empresa divulga para colaboradores de todos os níveis e 8,4% não responderam (Tabela 8).

Tabela 8: A empresa onde trabalho divulga seus objetivos (ou visão do futuro planejado)

	Freqüência	Percentagem
Não	15	7,9
Raramente	33	17,3
Só entre a direção/gerência	40	20,9
Divulga para colaboradores de todos os níveis	79	41,4
Sempre	8	4,2
Não respondeu	16	8,4
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação à pergunta “A empresa compartilha com todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações”, 9,9% dos pesquisados responderam não, 13,1% responderam raramente, 34,6% respondeu só entre a direção/gerência, 41,9% respondeu compartilha com colaboradores de todos os níveis e 0,5% não respondeu (Tabela 9).

Tabela 9: A empresa compartilha com todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações

	Freqüência	Percentagem
Não	19	9,9
Raramente	25	13,1
Só entre a direção/gerência	66	34,6
Compartilha com colaboradores de todos os níveis	80	41,9
Não respondeu	1	,5
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação à pergunta “Tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho”, 4,2% dos pesquisados responderam não conheço, 9,4% responderam tenho uma idéia por ouvir comentários, 26,2% dos pesquisados responderam conheço por buscar informações e 60,2% responderam sou comunicado oficialmente e direciono minhas atividades de maneira a contribuir para sua concretização (Tabela 10).

Tabela 10: Tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho

	Freqüência	Percentagem
Não conheço	8	4,2

Tenho uma idéia por ouvir comentários	18	9,4
Conheço por buscar informações	50	26,2
Sou comunicado oficialmente e direciono minhas atividades de maneira a contribuir para sua concretização	115	60,2
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação à pergunta “Conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho”, 1,6% dos pesquisados responderam não conheço, 17,8% responderam ajuda a melhorar meu desempenho, 80,6% responderam é imprescindível para melhorar meu desempenho (Tabela 11).

Tabela 11: Conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho

	Frequência	Porcentagem
É indiferente para meu desempenho	3	1,6
Ajuda a melhorar meu desempenho	34	17,8
É imprescindível para meu melhor desempenho	154	80,6
Total	191	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo

3.4. Análise de Distribuição Conjunta - Correlação

Em relação à orientação estratégica, é importante considerar as respostas dos entrevistados, relacionando-as com o cargo que ocupam. Assim, construíram-se tabelas de distribuição conjunta, onde as linhas representam o cargo do respondente (gerencial ou técnico) e as colunas, as gradações das respostas possíveis à questão em estudo.

Tabela 12 - Tabela de Distribuição conjunta (cargo x divulgação de objetivos)

		A empresa onde trabalho divulga seus objetivos (ou visão do futuro onde quer chegar)					Total	
		Não	Raramente	Só entre a direção/gerência	Divulga para colaboradores de todos os níveis	Sempre		Não respondeu
Tipo de cargo	Gerencial	4	13	23	36	6	11	93
	Técnico	11	20	17	40	2	5	95
	Não respondeu	0	0	0	3	0	0	3
Total		15	33	40	79	8	16	191

Fonte: Pesquisa de Campo

Tem-se então na Tabela 12, a relação entre Tipo de cargo e a questão “a empresa onde trabalho divulga seus objetivos (ou visão de futuro aonde quer chegar)”.

Na Tabela 13, os valores obtidos de correlação são apresentados. Observando-se essa tabela não se verifica correlação entre a variável “tipo de cargo” e a variável “a empresa onde trabalho divulga seus objetivos (ou visão do futuro planejado)”.

Tabela 13 – Coeficiente de Contingência

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,266	,149
N of Valid Cases	191	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Pesquisa de Campo

Da análise de ambas as tabelas, observa-se um ponto interessante que mostra que ambos os entrevistados de cargo técnico quanto os de nível gerencial possuem distribuições muito semelhantes. Isso pode significar que a percepção da divulgação de objetivos (ou visão de futuro) dos entrevistados independe do cargo, podendo indicar uma situação comum às empresas dos entrevistados participantes da pesquisa.

A Tabela 14 apresenta a distribuição conjunta entre a variável “tipo de cargo” e a variável “a empresa compartilha com todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações”.

Tabela 14 - Tabela de Distribuição conjunta (cargo x compartilhamento de estratégias)

	A empresa compartilha com todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações					
	Não	Raramente	Só entre a direção/gerência	Compartilha para colaboradores de todos os níveis	Não respondeu	
Gerencial	7	11	33	42	0	93
Técnico	12	14	33	35	1	95
Não respondeu	0	0	0	3	0	3
Total	19	25	66	80	1	191

Fonte: Pesquisa de Campo

Analisando a Tabela 15 (Symmetric measures) não se verifica correlação entre ambas variáveis, ou seja, tanto os entrevistados de cargo técnico quanto os de nível gerencial possuem distribuições muito semelhantes.

Tabela 15 – Coeficiente de Contingência

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,195	,479
N of Valid Cases	191	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Pesquisa de Campo

A falta de correlação pode apontar para o fato que a visão dos entrevistados sobre o compartilhamento de estratégias com todos os níveis da organização para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações independe do cargo. Observa-se, portanto, uma coerência no comportamento das respostas dos entrevistados, não importando o cargo ocupado.

A Tabela 16 apresenta a distribuição conjunta entre a variável “tipo de cargo” e a variável “tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho”. Analisando a Tabela 17 observa-se que não há correlação entre ambas as variáveis.

Tabela 16 - Tabela de Distribuição conjunta (cargo x conhecimento de objetivos)

	Tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho				
	Não conheço	Tenho uma idéia por ouvir comentários	Conheço por buscar infos	Sou comunicado oficialmente e direciono minhas atividades	
Gerencial	2	4	23	64	93
Técnico	6	14	27	48	95
Não respondeu	0	0	0	3	3
Total	8	18	50	115	191

Fonte: Pesquisa de Campo

Tabela 17 – Coeficiente de Contingência

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,245	,057
N of Valid Cases		191	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Pesquisa de Campo

Esse resultado, da mesma forma que as análises anteriores apresentadas (Tabela 13, e Tabela 15), denota a possível não influência (para os entrevistados) do nível de cargo no grau de conhecimento dos objetivos (ou visão do futuro) na empresa, o que poderia indicar uma situação comum entre as empresas.

A Tabela 18 apresenta a distribuição conjunta entre a variável “tipo de cargo” e a variável “importância de conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho para o meu desempenho”. De acordo com a Tabela 19, como o p-valor é igual a 4,2%, menor que o nível de significância adotado (5%), tem-se que existe correlação entre ambas as variáveis. Apesar desse valor ser relativamente baixo (0,222), observa-se através da Tabela 18 que para os entrevistados de cargo gerencial, tem-se que o conhecimento de objetivos e estratégias da empresa onde trabalham ser mais importante do que para aqueles entrevistados com cargo técnico.

Tabela 18 - Tabela de Distribuição conjunta (cargo x importância do conhecimento de objetivos e estratégias)

		Conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho			Total
		É indiferente para meu desempenho	Ajuda a melhorar meu desempenho	É imprescindível para meu melhor desempenho	
Tipo de cargo	Gerencial	0	10	83	93
	Técnico	3	23	69	95
	Não respondeu	0	1	2	3
Total		3	34	154	191

Fonte: Pesquisa de Campo

Tabela 19 – Coeficiente de Contingência

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,222	,042
N of Valid Cases	191	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Pesquisa de Campo

IV - ANÁLISE E CONCLUSÕES

Inicialmente, far-se-á uma análise das questões sobre orientação estratégica.

A primeira questão consistiu em “se a empresa onde trabalham divulga seus objetivos (ou visão do futuro planejado)”. Pode-se então dividir a análise dessa resposta em três faixas: os que possuem pouca ou nenhuma noção dos objetivos ou visão do futuro da empresa em que trabalham: aproximadamente 25% (os que responderam “não” e “raramente”); os que percebem que somente terão conhecimento dos objetivos ou visão de futuro se estiverem em um cargo de direção/gerência: 20,9%; os que trabalham em empresas que divulgam para colaboradores de todos os níveis ou sempre divulgam: 45%. Nesse sentido, considerando apenas os que responderam, observa-se que metade dos entrevistados possui pouca ou nenhuma informação sobre os objetivos da empresa, enquanto que por outro lado, metade concorda que a empresa divulga os seus objetivos.

A segunda questão versou se “a empresa divulga para todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos de forma que todos possam alinhar suas ações”. Observa-se aqui que aproximadamente 42% dos respondentes afirmaram que a empresa compartilha com todos os níveis da organização as estratégias para o alcance dos objetivos. Por outro lado, aproximadamente 57% entendem que a empresa compartilha pouco (os que responderam “só entre a direção/gerência” ou “raramente”) ou praticamente nada (os que responderam “não”) sobre as estratégias para o alcance dos objetivos. Tem-se que, em linhas gerais, a mesma situação da questão anterior (divulgação sobre objetivos ou visão de futuro) se reflete nessa questão.

Com relação à terceira questão “Tenho conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalho”, observa-se em resumo que aproximadamente 40% dos entrevistados possuem pouco ou nenhum conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa em que trabalha (Não conheço; Tenho uma idéia por ouvir comentários; Conheço por buscar informações). Por outro lado, 60% disseram ser comunicados oficialmente. Observa-se então uma contradição com as duas questões anteriores. Na primeira questão, metade dos respondentes afirmaram que a empresa não divulga sua visão de futuro e objetivos, ou divulga apenas até o nível gerencial. Na segunda questão, aproximadamente 57% entende que a empresa compartilha muito pouco suas estratégias para o alcance dos objetivos (contando os que responderam “não compartilham”, “só entre a direção/gerência” ou “raramente”). Uma das possibilidades é que alguns entrevistados sentem que o fato de haver uma divulgação não significa que exista uma comunicação de fato dessas informações. Tais questões são merecedoras de estudos futuros.

Com relação à quarta pergunta, “Conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalho”, alguns resultados mostram as expectativas dos entrevistados. De acordo com os entrevistados, aproximadamente 80% acredita que conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalha “é imprescindível para o melhor desempenho”. Considerando essa faixa juntamente com aqueles que acreditam que conhecer os objetivos e estratégias ajuda a melhorar o

desempenho, tem-se aproximadamente 98% dos entrevistados. Apenas uma parcela ínfima acredita que esse conhecimento é indiferente para o seu desempenho.

Em linhas gerais, observa-se então que os entrevistados acreditam que conhecer os objetivos e estratégias da empresa onde trabalham é importante (aproximadamente 98%). Entretanto, 60% percebem que o conhecimento dos objetivos (visão de futuro) da empresa onde trabalham é feito apenas de forma oficial. Apesar dessa divulgação oficial, aproximadamente metade dos entrevistados que responderam afirmaram possuir pouca ou nenhuma informação sobre os objetivos da empresa e aproximadamente 57% entende que a empresa compartilha pouco (os que responderam “só entre a direção/gerência” ou “raramente”) ou praticamente nada (os que responderam “não”) sobre objetivos e as estratégias para alcançá-los. Isso pode indicar que a simples comunicação de objetivos e estratégias não significa que essas informações sejam interiorizadas e compartilhadas pelos profissionais da empresa.

Em continuação, realizou-se as análises de distribuição conjunta entre os níveis de cargo (técnico ou gerencial) e os aspectos: a) as empresas divulgavam seus objetivos ou visão de futuro a ser alcançada, b) se os objetivos e as estratégias para alcançá-los são ou não são compartilhados com todos ou se são compartilhados apenas pelas camadas hierarquicamente superiores, c) se os profissionais conhecem – ou se lembram – os objetivos ou a visão de futuro a ser alcançada de maneira a direcionar seu desempenho para alcançá-los, d) percepções sobre o fato de conhecer os objetivos e estratégias organizacionais influenciar ou não seu desempenho na organização. Identificou-se apenas relação entre nível de cargo e a importância do conhecimento dos objetivos e estratégias para o desempenho do profissional na organização. Analisando a tabela de distribuição conjunta entre essas duas variáveis, os profissionais de nível de liderança reconheceram que o conhecimento dessas informações é imprescindível para o seu melhor desempenho com maior frequência que os profissionais de nível técnico. Isso pode significar que além de comunicar seus objetivos e estratégias, as empresas precisariam ter a preocupação de desenvolver a consciência sobre a imprescindibilidade do conhecimento desses elementos para orientar o desempenho dos profissionais em todos os níveis organizacionais.

Para finalizar, reportando aos objetivos propostos no início do presente estudo, far-se-á a análise de cada uma das questões foco de investigação.

Questão a) as empresas divulgavam seus objetivos ou visão de futuro a ser alcançada, bem como as estratégias para alcançá-los:

De acordo com a Tabela 8, 7,9% responderam que a empresa não divulga a visão do futuro planejado, 17,3% responderam raramente, 20,9% responderam só entre a direção/gerência. Isso significa que para 46,1% a comunicação de objetivos da organizacionais ocorre de maneira deficiente ou não ocorre. Resgatando a teoria de Kotter (1997) para interpretar esses resultados, tem-se que visão de futuro é uma das peças-chave para se alcançar objetivos de mudança, pois promove o direcionamento, alinhamento e a inspiração de ações em grande número de pessoas. Se a organização depende cada vez mais de profissionais que tenham iniciativa, que façam escolhas e que tomem decisões o tempo todo para enfrentar a complexidade no ambiente, a visão compartilhada do futuro desejado funcionará como guia para todas as decisões que se tiver que tomar, de todas as escolhas que tiverem que fazer. Se a comunicação ineficaz de uma visão, pode por a perder muitos projetos, esse resultado seria um sinal de alerta para as organizações que apresentam essas deficiências.

Com relação à divulgação e compartilhamento das estratégias para o alcance dos objetivos, 9,9% dos pesquisados responderam que a empresa não compartilha suas estratégias,

13,1% responderam que raramente o faz e 34,6% respondeu que as estratégias são compartilhadas somente entre a direção/gerência. Portanto, 57,6 % dos respondentes revelam que as empresas onde trabalham apresentam deficiências na comunicação e no compartilhamento das estratégias organizacionais. Essa divulgação não ocorre ou ocorre apenas até o nível gerencial. Isso sustenta a afirmação de Beatty e Hughes (2005) sobre o fato de que muitas organizações definem estratégias que ficam concentradas nas cabeças dos executivos ou que apenas se encontram descritas em um plano, ao qual poucos têm acesso, contribuindo muito pouco no direcionamento o negócio, pois não indicam a todos os passos que precisam ser seguidos para obter sucesso no alcance de metas e objetivos organizacionais.

As análises acima também respondem a **Questão b)** se a divulgação é feita para todos ou apenas para profissionais de níveis hierarquicamente superiores. Em ambos os casos (divulgação e compartilhamento da visão de futuro ou divulgação e compartilhamento das estratégias para alcançá-la) é grande a quantidade de pessoas que responderam que os objetivos e as estratégias para atingi-los não chega nas camadas inferiores ao nível gerencial.

Questão c) se os profissionais conhecem – ou se lembram – os objetivos ou a visão de futuro a ser alcançada de maneira a direcionar seu desempenho para alcançá-los. Aproximadamente 40 % dos respondentes não conhecem ou conhecem por ouvir comentários ou por procurar saber por iniciativa própria (4,2% responderam não conheço, 9,4% responderam tenho uma idéia por ouvir comentários, 26,2% responderam conheço por buscar informações). 60,2% disseram que são comunicados oficialmente e direcionam suas atividades para contribuir para sua concretização (Tabela 10). Verificou-se nesta questão uma divergência entre as respostas anteriores, o que deve ser objeto de novos estudos.

Questão d) percepções sobre o fato de conhecer os objetivos e estratégias organizacionais influenciar ou não seu desempenho na organização. Quase que a totalidade dos respondentes (97,8%) reconhece a importância das diretrizes estratégicas (visão de futuro, objetivos e estratégias) para o seu desempenho - 17,8% responderam ajuda a melhorar meu desempenho, 80,6% responderam é imprescindível para melhorar. Esse resultado deixa evidente a necessidade que as pessoas têm de direcionamentos e orientações de como atuar para que possam gerar contribuições de valor.

Nas empresas que aparentemente cuidam da comunicação desses elementos, ainda há a possibilidade dessa comunicação ter provocado apenas a ciência das pessoas e não o seu envolvimento e comprometimento. Futuros estudos deverão aprofundar a análise sob esse aspecto.

A análise dos dados coletados evidencia que em várias das empresas em que trabalham os trabalhadores pesquisados nesse trabalho há deficiência na comunicação de seus objetivos e estratégias, com impactos no compartilhamento por parte dos profissionais. Se o compartilhamento da visão do futuro e estratégias organizacionais se revela inadequado no nível das posições dos profissionais respondentes (técnicos de nível superior e gerência) pode-se supor que a situação seja pior quando se tratar de níveis hierárquicos inferiores, hipótese que deverá ser investigada em estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEATTY, K; HUGHES R., Reformulating strategic leadership. *European Business Forum*. London, iss. 21; pg. 14, 4 pgs, Spring 2005.
- COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. *Built to Last*. New York: Harper Business, 1997.
- DRUCKER, P. A Survey of the Near Future. *The Economist*. New York, 3-20, Nov. 3rd, 2001.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- EIGELES, D. Facilitating a shared vision In the organization. *Journal of European Industrial Training*. Bradford, v. 27, n. 5. p. 208-219, 2003.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FOWLES. R.; EDWARDS, M. Creating a Shared Vision: An exercise in inspiration and communication at British Airways Interiors Engineering. *Total Quality Management*. Abingdon, vol. 10, Iss. 4/5; pg. S548 -553, [Jul 1999](#).
- GALBRAIGHT, J. R.; LAWLER III, E. E. *Organizando Para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron, 2003.
- KOTTER, J. P. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.
- LIMA, F. O.; TEIXEIRA, C. P. *Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- VON KROGH, G.; ICHIO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WELCH, J. *Paixão por Vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PROGRAMA C.E.O. Lessons. Comunique sua estratégia de forma clara. Produzido por MindQuest Multimedia. Disponível em <<http://www.mindquest.com.br/mindquest/theme/estrategia.aspx>>. Acesso em: 18 fev. 2007.
- PROGRAMA C.E.O. Lessons. Alinhando as pessoas à estratégia. Produzido por MindQuest Multimedia. Disponível em <<http://www.mindquest.com.br/mindquest/theme/estrategia.aspx>>. Acesso em: 18 fev. 2007.
- SELLTIZ, C. *et alii. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDPU, Universidade de São Paulo, 1974.
- SENGE, PETER. 1990. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
- STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1986.