

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Helen Fischer Günther

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA: O CASO DA SOFTPLAN**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Florianópolis
2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

G977e Günther, Helen Fischer

Estrutura organizacional e implementação da estratégia
[dissertação] : o caso da Softplan / Helen Fischer Günther ;
orientador, Maurício Fernandes Pereira. - Florianópolis, SC,
2011.

1 v.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação
em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Estrutura organizacional. 3.
Comportamento organizacional - Estudo de casos. I. Pereira,
Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDU 65

Helen Fischer Günther

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA: O CASO DA SOFTPLAN**

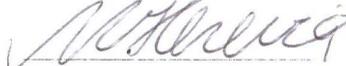
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 25 de agosto de 2011.



Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Luis Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Rolando Boliz Estrada
Universidade Federal de Santa Maria

Dedico este excerto de conhecimento e de vida à minha família, um mosaico de clássicos intelectuais e inteligências únicas, cujo trabalho e atuação de tantas gerações me leva a (ainda) acreditar no uso da peculiar faculdade humana para a conquista das virtudes.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo sentimento de iluminação que me acompanha, pelo sentido de iluminação que busco e pelo dever que sinto de propagá-la.

Aos meus pais, Arno e Tânia, pelo apoio e confiança incondicional, que desde meus primeiros passos me permitiram compreender a importância da responsabilidade, do compromisso, da independência e da liberdade, além do saber, como algo que é singular, intransferível e poderoso. Certamente, herança de meus avós e bisavós, aos quais agradeço pelo nome do meu vô João (*in memoriam*). Não poderia deixar de mencionar as regulares orações das vovós, Mirian e Ione, que ajudaram e muito a manter-me no caminho certo.

Aos meus irmãos, Albert e Rudolf, pelas trocas de ideias, trocadilhos, incentivos e, também, infundáveis e insolúveis questionamentos sobre a vida, na maioria das vezes bem-humorados, mas às vezes, tenebrosos.

Ao Mugui, que com seu zelo, carinho e amor, está sempre presente, compreendendo as dificuldades, apoiando ações e decisões, mas ponderando questões importantes para que eu respeite quem sou, quem estou me tornando e quem almejo ser. O jornada da vida é muito mais colorida ao seu lado.

Ao Prof. Maurício Fernandes Pereira, pela orientação e pelas oportunidades de aprendizado acadêmico proporcionadas, fazendo desta uma etapa completa e profissional de formação docente e de pesquisa.

Ao Prof. Luis Moretto Neto, pelo acompanhamento e mentoria acadêmica desde a graduação, obrigada pelas elucidações que, igualmente às dúvidas e confusões, fazem parte do aprendizado. Agradeço as contribuições desde o anteprojeto que gerou esta pesquisa, a participação na banca de qualificação e de apresentação final.

Ao Prof. Rolando, pelas valiosas sugestões e dicas importantes mencionadas no momento da banca de apresentação final.

À Softplan, especialmente na pessoa do Diretor Ilson e da Gerente Rosane, obrigada por confiarem em mim e se prestarem a pensar sobre este tema, recente na história desta empresa madura. Agradeço também aos demais entrevistados e colaboradores que participaram da pesquisa.

Aos professores do Centro de Ciências da Administração (CAD/UFSC) e do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC), que cada qual a sua maneira, fazem parte de minha formação como Administradora e, Pesquisadora.

Aos amigos e colegas de trabalho e profissão, agradeço pela companhia e pelas contribuições que fizeram, nomeando especialmente minha amiga de longuíssima data, Amanda.

[...] Ter nome de pregador, ou ser pregador de nome não importa nada; as ações, a vida, o exemplo, as obras são as que convertem o mundo. [...] Para falar ao vento, bastam palavras; para falar ao coração, são necessárias obras. Diz o Evangelho que a palavra de Deus frutificou cento por um. Que quer isto dizer? Quer dizer que de uma palavra nasceram cem palavras? Não. Quer dizer que de poucas palavras nasceram muitas obras.

(Pe. Antônio Vieira)

Existe uma qualidade que se chama talento, e esta consiste em sermos capazes de praticar as ações que conduzem ao objetivo visado e de atingi-lo.

Nós somos o que repetidamente fazemos. Excelência, assim, não é um ato, mas um hábito.

(Aristóteles)

RESUMO

Esta dissertação versa sobre estrutura organizacional e implementação da estratégia. Percebe-se que ainda é difícil e complexo implementar a estratégia e encontrar as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é, portanto, fundamental para o sucesso prático. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os aspectos da estrutura organizacional que favorecem ou que desfavorecem a implementação da estratégia. Metodologicamente, caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa e utiliza o estudo de caso na empresa Softplan como unidade de análise, pautado em 20 categorias de análise e obtenção de dados por entrevistas com gerentes e coordenadores (pessoas que concentram a operação da implementação da estratégia) e aplicação de questionários para obter a percepção dos colaboradores sobre o processo de implementação. Obteve-se, então, 23 aspectos da estrutura organizacional favoráveis à implementação da estratégia, quais sejam: gerentes que convertam necessidades externas e internas em ações; indicadores definidos junto à equipe; normas e planos formais; informação adequada disponível; uso de painel e sistemas para gerenciamento de indicadores e ações; acompanhamento regular para avaliação da implementação; obtenção de informações junto ao cliente para entendimento do ambiente; divulgação formal da estratégia, com integração de meios e linguagem; metas financeiras bem definidas; incentivos atrelados à estratégia; uso do contato direto para gerenciar questões intangíveis e forças-tarefa para demandas específicas; abertura pra *feedbacks* entre a equipe; visão integrada entre as unidades de negócio e os projetos; hierarquia bem definida e realização de ajustes administrativos; alocação integrada com alinhamento entre pessoas, processos e recursos, descentralização e priorização e prazos. Em contrapartida, verificou-se também o que não favorece na relação estrutura e implementação da estratégia, resultando em 56 aspectos desfavoráveis.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Implementação da estratégia. Estudo de caso.

ABSTRACT

This dissertation presents a study about organizational structure and strategy implementation. It is still difficult and complex to implement the strategy and find the right organizational structures is essential for practical success. Thus, this research aims to analyze the aspects of the organizational structure that are favorable or unfavorable to the strategy implementation. Methodologically, this study has a qualitative approach and uses the case study in the company Softplan as the unit of analysis. It based on 20 categories of analysis and the data collection is through interviews with managers and coordinators (those that concentrate the strategy implementation) and questionnaires of the perception of employees about the implementation process. Then, it was obtained 23 aspects of organizational structure that are favorable to the strategy implementation: managers who convert the external and internal necessities in actions; indicators that been defined by the team; rules and formal plans; adequate information available; use of systems and indicators panel for managing actions; regular monitoring to evaluate the implementation; obtaining information from the client to understand the environment; dissemination of formal strategy that integrate media and language; well defined financial goals; incentives linked to strategy; use of direct contact and task forces to manage intangibles aspects and to attend specific demands; openness to feedback from the team; integrated view of business units and projects; clear hierarchy and administrative adjustments; integration of allocation and alignment between people, processes and resources; decentralization, prioritization and deadlines. In contrast, it finds 56 unfavorable points to the relationship between structure and strategy implementation.

Keywords: Organizational structure. Strategy implementation. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do foco deste estudo.	24
Figura 2: As origens e elaboração das estruturas organizacionais formais (tradução livre).....	36
Figura 3: <i>Framework</i> de Noble.....	53
Figura 4: <i>Framework</i> de implementação da estratégia.	55
Figura 5: Esquema das etapas da metodologia deste estudo. ..	71
Figura 6: Desenho que evidencia os sujeitos da pesquisa.	73
Figura 9: Aspectos favoráveis e aspectos não favoráveis da estrutura para a implementação da estratégia.	123
Figura 10: Esquema dos aspectos da estrutura organizacional que favorecem a implementação da estratégia.	126

LISTA DE GRÁFICOS

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGM - Avaliação Gerencial Mensal
CIASC - Centro de Informática e Automação de Santa Catarina
DEINFRA - Departamento de Infraestrutura
EBT - empresa de base tecnológica
ERP - *Enterprise Resource Planning*
FDC - Fundação Dom Cabral
GT - Grupos de Trabalho
IES - Instituições de Ensino Superior
MPS.BR - Melhoria de Processo de Software Brasileiro
PAEX - Programa Parceiros para a Excelência
PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes
PDDA - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado
PLR - Participação nos Lucros e Resultados
PSP - Procedimento da Softplan
RH - Recursos Humanos
SAC - Solicitação de Atendimento ao Cliente
SAJ - Sistema de Automação da Justiça
T.I.M.E. - Técnicas Integradas de Metas Empresariais
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Objetivos	25
1.1.1 Objetivo geral	26
1.1.2 Objetivos específicos	26
2 JUSTIFICATIVA.....	27
3 REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1 Administração: a ciência da organização.....	31
3.2 Teoria Institucional e o Isomorfismo Organizacional	33
3.3 Estratégia.....	38
3.3.1 Implementação da estratégia.....	42
3.4 Estrutura organizacional.....	57
3.5 Estratégia e estrutura organizacional.....	63
3.5.1 Implementação da estratégia e estrutura organizacional	65
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
4.1 Especificação do problema de pesquisa.....	72
4.2 Delimitação dos sujeitos da pesquisa	72
4.3 Categorias de análise	73
4.4 Coleta, tratamento e análise dos dados.....	75
4.5 Limitações da pesquisa	76
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	79
5.1 Softplan.....	79
5.2 A estratégia na Softplan	80
5.3 A divulgação da estratégia na Softplan.....	82
5.4 Caracterização da estrutura	83
5.5 Aspectos da estrutura organizacional que favorecem e os que desfavorecem a implementação da estratégia	112
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	145
APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA SOFTPLAN	147
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	149
APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	153

APÊNDICE E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA
DISPONIBILIZAÇÃO NA BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE..217

1 INTRODUÇÃO

As questões organizacionais apresentam influência global, desde a seleção de fornecedores, até a análise da concorrência, o que confere instabilidade e incerteza ao ambiente organizacional.

Concomitantemente, o tempo se torna recurso crítico e as mudanças no ambiente econômico forçam os gerentes a introduzir métodos e técnicas de trabalho. A execução da estratégia está se tornando um dos mais importantes movimentos competitivos e o controle estratégico é vital devido ao impacto de um ambiente empresarial turbulento e repleto de mudanças (HAUC; KOVAČ, 2000).

Para tanto, é necessário discutir o tema estratégia, de modo a tornar os responsáveis – gerentes, administradores, dirigentes – aptos a formular, a permitir a formação de estratégias e a implementação exitosa, para que atinjam os objetivos organizacionais. E, deve ser convergente ao cenário que se delineia, refletindo as particularidades de cada empresa, pois em última análise, o que restringe o desempenho empresarial não é o modelo de negócios, não é o modelo operacional, é sim, o modelo de gestão (HAMEL, BREEN; 2007).

O âmbito dos estudos organizacionais sobre o tema estratégia abrange diversas perspectivas e correntes teóricas, como a Corrente do Posicionamento Estratégico, cujos expoentes são Andrews (1965), Ansoff (1965) e Porter (1999). Em contraposição a essa corrente, há a atenção ao ambiente interno da organização, em que também se percebe a existência e importância da formação da estratégia (MINTZBERG, 1998; 2001; 2006), assim como da criação de vantagens competitivas (PRAHALAD; FAHEY; RANDALL, 1999), que forma a chamada Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*). Há ainda a perspectiva Relacional (DYER; SINGH, 1998). Mais recentemente, a perspectiva da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) desponta e vem se fortalecendo, sendo Richard Whittington (2006) um dos expoentes.

Constata-se que nas últimas décadas há o crescente desenvolvimento e evolução da área de estudo chamada Estratégia Empresarial, especialmente o processo de formulação de estratégias.

Whittington (2002a), por exemplo, propôs uma organização das teorias sobre estratégia em quatro abordagens (clássica, evolucionária, sistêmica, processual) e dois eixos (resultados, processos), ao considerar que a estratégia é imperfeita, difícil de ser trabalhada e de gerar decisões acertadas, além de complexa. Os clássicos e evolucionistas naturalmente pregam que a estrutura segue a estratégia, diferentemente dos críticos processuais e sistêmicos, que mencionam que as estruturas organizacionais na prática não combinam com as estratégias, e sim, que as estratégias podem ser modeladas pelas estruturas.

Nesse ínterim, as discussões entre estratégia e estrutura organizacional perpassam as perspectivas ou correntes teóricas sobre estratégia organizacional e, mantêm-se atuais e em investigação, em especial em relação à precedência e causalidade entre estratégia e estrutura (GALAN; SANCHEZ-BUENO, 2009).

Percebe-se também iniciativas voltadas ao estudo da “prática” (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; NICOLINI, 2009), notadamente no campo da ciência da administração. Com isso, a presente pesquisa foca a conexão e a tensão existente entre os temas Estratégia, Estrutura e Implementação da Estratégia (Figura 1).

Nota-se que a perspectiva da estratégia como prática tem crescido rapidamente nos últimos anos, com um número crescente de publicações em revistas conceituadas, especialmente na Europa e mais lentamente no Brasil. Tal crescimento pode ser atribuído a uma necessidade de compreender a ação humana no âmbito da estratégia, e não apenas o nível macro das organizações e dos mercados (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL; 2006), o que coloca a prática como tema de estudo no campo da administração.

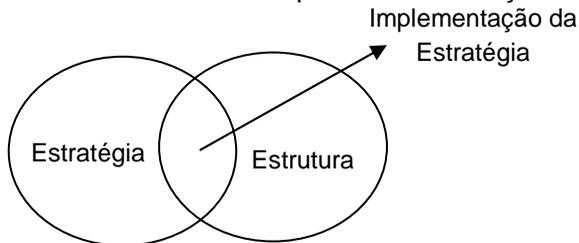


Figura 1: Esquema do foco deste estudo.

Fonte: a autora.

Entende-se que a conexão Estratégia-Estrutura-Prática exige uma verificação empírica para validação e retroalimentação, o que leva a investigar a manifestação e funcionamento dessa questão nas organizações. Compete a inserção da discussão da prática neste contexto, cuja perspectiva auxilia a observar, por exemplo, como as ferramentas de estratégia são utilizadas por diferentes atores na mediação de estratégias e organização de processos, o que prescinde da investigação sobre a análise formal para compreender a dinâmica organizacional (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006).

Pergunta-se: por que “implementação da estratégia” e não “implantação da estratégia”? Distingue-se semanticamente o termo “implementação” (foco deste estudo) e o termo “implantação” no sentido em que esta se refere a introduzir, inaugurar, estabelecer algo (FERREIRA; FERREIRA; ANJOS, 2009) e aquela consiste em dar execução a algo, levar à prática por meio de providências concretas (FERREIRA; FERREIRA; ANJOS, 2009), por em execução, por em prática, realizar (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001).

O uso dos termos neste trabalho diferencia a implantação como o ato de introduzir estratégias nas organizações que ainda não as desenvolvem, da implementação, que pressupõe a existência e desenvolvimento de estratégias, pois se refere ao ato de executá-las, fazê-las, realizá-las.

Há, deste modo, função central da estrutura organizacional, que pode ser afetada pela estratégia e é importante para sua execução. Entretanto, a estrutura na execução da estratégia pode ser problemática, quando estabelecida ou alterada pelos motivos errados (HREBINIAK, 2006). Suscita-se, então, o seguinte o problema de pesquisa: **quais são os aspectos da estrutura organizacional que favorecem ou desfavorecem a implementação da estratégia?**

1.1 Objetivos

A partir do tema e do problema apresentado, cabe evidenciar o propósito deste projeto, pautado no objetivo geral e delineado pelos objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os aspectos da estrutura organizacional que favorecem ou desfavorecem a implementação da estratégia.

1.1.2 Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral deste estudo é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar aspectos teóricos acerca dos temas estratégia, sua implementação e estrutura organizacional.
- b) Caracterizar a estrutura organizacional e a implementação da estratégia em uma organização, com base no construto teórico.
- c) Analisar os aspectos da estrutura que favorecem e os que desfavorecem a implementação da estratégia.

2 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas tem-se constatado o crescente desenvolvimento e evolução da área de estudo chamada Estratégia Empresarial, especialmente o processo de formulação de estratégias. Miller (2002 apud OKUMUS, 2003) relata que as organizações falham em implementar mais de 70% de suas novas iniciativas estratégicas. O foco do campo da gestão estratégica mudou da formulação da estratégia para sua implementação (HUSSEY, 1998; LORANGE, 1998; WILSON, 1994 apud OKUMUS, 2003).

Ressalta-se que a maioria das organizações, segundo Vermeulen e Ntuli (2011), não consegue efetivamente executar suas estratégias, sob um índice de falha em torno de 90%.

Hauc e Kovač (2000) alertam que a evidência de que o processo de formulação de estratégias se mostra ineficiente para a implementação, é o atual ambiente de negócios que contribui para o aumento do estudo e busca por soluções de implementação da estratégia. Salientam que, de acordo com experiências práticas, a separação entre a formulação da estratégia e sua implementação constitui a principal deficiência da maioria dos modelos de gestão estratégica. Esta separação de processos é o principal obstáculo para a rápida implementação da estratégia de negócios.

De fato, assim como o processo de formulação das estratégias exige considerável esforço por parte dos atores organizacionais, implementar as ações em torno de definições prévias envolve complexo trabalho (MACHADO; LAVARDA, 2011).

Alexander (1991) acusa que a principal razão de falha na implementação é que os executivos, gerentes e supervisores não têm modelos, nem práticos nem teóricos, para guiar suas ações durante a implementação. O autor ainda alerta que, sem modelos adequados, os responsáveis tentam implementar as estratégias sem um bom entendimento dos múltiplos fatores que devem ser abordados, frequentemente de modo simultâneo, para fazer a implementação funcionar.

Noble (1999) complementa que há uma expressiva necessidade por modelos conceituais detalhados e compreensíveis relacionados à implementação da estratégia, o

que deixa este tema bastante fragmentado, devido à falta de modelos claros sobre os quais desenvolver novas ideias.

É na implementação que os objetivos estratégicos são materializados nas ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos necessários no momento oportuno, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009).

A implementação da estratégia, portanto, necessita de disciplina, planejamento, motivação e controle de processos, pois representa um impacto significativo no sucesso organizacional, uma vez que a estratégia formulada somente pode gerar um valor adicional para a organização se for implementada (RAPS, 2005).

Caracteriza-se, desta forma, a importância deste estudo, a importância de se investigar, com base na teoria e na verificação empírica, a implementação da estratégia e, quais os aspectos de uma estrutura organizacional que a favorece. Considera-se ambos os temas genuinamente administrativos, complementando a aderência ao Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) no âmbito do qual esta dissertação se desenvolve, além da aproximação do tema ao foco do grupo de pesquisa Liderança e Gestão Estratégica.

Destarte, o momento atual se mostra oportuno, pela percepção de consistentes e regulares avanços nos estudos sobre implementação da estratégia internacionalmente, em detrimento do Brasil, onde esse campo ainda pode ser melhor explorado e desenvolvido. O olhar mais administrativo e menos econômico sobre a estratégia organizacional e sua implementação pode representar desenvolvimentos diferentes daqueles baseados na ciência econômica, como denunciam Canhada e Bulgacov (2009) de que, embora o campo dos estudos organizacionais seja interdisciplinar, a economia sempre foi a disciplina central que guiou a estratégia. Com foco predominantemente econômico, alguns aspectos como a prática da estratégia ficaram sem espaço ou relegados a um papel secundário nas pesquisas acadêmicas (CANHADA; BULGACOV, 2009).

Tal pesquisa é oportuna, também, pela evidência à prática, à execução, à implementação, clamada pelas organizações como uma forma de se aproximar da academia e dos estudos

organizacionais, de modo a gerar contribuições mútuas. Torna-se adequado resgatar o conhecimento de Whittington (2006) de que estratégia não é algo que uma organização tem, mas sim, algo que ela faz. Isso valida a inserção da discussão da prática neste contexto, cuja perspectiva auxilia a observar, por exemplo, como as ferramentas de estratégia são utilizadas por diferentes atores na mediação de estratégias e organização de processos, o que prescinde da investigação sobre a análise formal para compreender a dinâmica organizacional (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006).

A viabilidade é dada pelos "prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações, o estado da teorização a respeito" (CASTRO, 1978, p.57). Neste estudo, a viabilidade é atribuída pela adoção de uma metodologia de pesquisa criteriosa e embasada cientificamente em coleta e análise de informações adequadas e válidas, em que a questão levantada pode ser resolvida e pode levar a uma conclusão igualmente válida.

Por fim, outro propósito que corrobora a execução desta pesquisa é a serventia do conhecimento gerado como resultado para a coordenação organizacional, sob a alegação de Whittington (2002b) de que a alta gerência dedica mais tempo e recursos à implementação de estratégias do que as criando ou escolhendo, pois estratégias bem escolhidas fracassam devido à inadequada implementação. Deste modo, encontrar as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é, portanto, fundamental para o sucesso prático.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo contempla as bases conceituais relacionadas ao problema em questão, de modo a nortear o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Administração: a ciência da organização

A gênese da administração como ciência e campo de estudo é formalmente atribuída ao momento histórico da Revolução Industrial do século XVIII, em que Adam Smith havia anunciado a nova organização do trabalho em 1776, quando lançara seu livro “A Riqueza das Nações” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

As organizações são, desde então, tão comuns que são tomadas como algo que sempre esteve ali (DAFT, 2008), quase invisível, ou como diz Barnard (1971), de localização indefinida no espaço. Vê-se os sinais externos como edifícios, empregados e computadores, mas a organização é vaga e abstrata e, pode estar em diversas localidades, afetando a todos, todos os dias (DAFT, 2008). Como consequência crítica, Ramos (1989, p. 96) denuncia que

a nação transformou-se numa sociedade organizacional e a pessoa humana em um homem de organização. O produtor tornou-se soberano no mercado e o ator principal no processo de alocação de mão-de-obra e de recursos.

Na atualidade, as organizações podem ser vistas como entidades sociais orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo (DAFT, 2008). Diferentemente, Barnard (1971, p. 94) desenvolve o conceito de organização pautado na cooperação, que consiste em um “sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas”.

Pode-se dizer que as organizações passam a existir quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si e que desejam contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum. “Os elementos de uma organização consistem, portanto, em (1) comunicação; (2) desejo de servir; e (3) propósito comum” (BARNARD, 1971, p. 101). Daft (2008, p. 10)

coloca essas informações de maneira mais simples ao mencionar que “uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar as metas”.

Por conseguinte, o próprio conceito de administração e respectivos elementos (hoje chamados de funções administrativas no ensino da administração) foram descritos por Fayol (1994). O autor expõe que a função administração detém atribuições e esfera de ações muito mal definidas e atribui à administração o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, constituir o seu corpo social, coordenar seus esforços e harmonizar os atos (FAYOL, 1994). Fayol (1994) destrincha a administração nas ações de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, como se detalha a seguir.

a) Previsão: equivalente a planejar, significa calcular o futuro e prepará-lo e, desde logo, agir, geralmente por meio de um programa de ação.

b) Organização: dotar a organização de tudo o que seja útil a seu funcionamento (matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal) e que pode ser dividida em organismo material e organismo social.

c) Comando: tem como missão fazer o corpo social da organização funcionar.

d) Coordenação: significa ligar, unir e harmonizar os atos e os reforços, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.

e) Controle: verificar as ocorrências conforme o programa adotado, ordens dadas e princípios admitidos.

O legado da escola clássica pode ser percebido até hoje na organização do trabalho, nas estruturas hierárquicas e no estilo de gestão que influenciam e estão presentes nas empresas (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006), mesmo que seja “apresentado na literatura como um estágio histórico encerrado, da ciência da organização” (RAMOS, 1989, p. 93).

Percebe-se, diante disso, que a prática da gestão pouco mudou (HAMEL; BREEN, 2007). Tal fato sugere homogeneidade na forma de gestão das organizações contemporâneas, tornando apropriada a menção à teoria institucional e ao isomorfismo organizacional, apresentados a seguir.

3.2 Teoria Institucional e o Isomorfismo Organizacional

Há pouco consenso sobre a definição dos principais conceitos, medidas ou métodos dentro da tradição teórica da Teoria Institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1997). Isso é evidenciado na própria existência de três escolas de pensamento: o Institucionalismo Histórico, o Institucionalismo da Escolha Racional e o Institucionalismo Sociológico (FERREIRA; SIMONETTI; VALENTE; MACHADO NETO, 2009). Percebe-se também, que há um entrelaçamento entre as ciências da administração, sociologia, economia e ciência política para tratar do Institucionalismo.

Consoante, a Teoria Institucional pode ser vista como um *framework*, uma vez que abrange uma ampla gama de perspectivas e teorias, ao mesmo tempo em que absorve características de diversas disciplinas e sofre variações em diferentes campos de estudo (MACHADO DA SILVA; WALTER; CRUZ, 2009).

Guarido Filho, Machado da Silva e Gonçalves (2009, p.2) expressam que, no Institucionalismo Organizacional, a atenção se volta para a mútua influência entre organizações e campos organizacionais e estruturas normativas e culturais mais amplas e, que “atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais”.

É preciso considerar que as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados prevaletentes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977).

A institucionalização significa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas sociais e pela “incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação” (GUARIDO FILHO; MACHADO DA SILVA; GONÇALVES, 2009, p. 2).

Scott (2008) resumidamente coloca que as instituições são compostas por elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais que, juntamente com atividades associadas e recursos,

proporcionam estabilidade e significado à vida social. O autor salienta que, embora os elementos institucionais – regras, normas, crenças – sejam essencialmente de natureza simbólica, o interesse desses símbolos deve impactar o comportamento social: eles devem ser traduzidos em ações, relações e recursos (SCOTT, 2008).

Mais recentemente, os teóricos neoinstitucionais veem as instituições como resultado de normas e regras, formais e informais, inerentes às estruturas organizacionais, fornecendo modelos morais cognitivos que permitem aos indivíduos interpretar a realidade e agirem de acordo com seus interesses, sob a ótica da racionalidade (HALL; TAYLOR, 2003 apud RIBEIRO, 2009b).

Emerge daí a discussão sobre o Isomorfismo Organizacional, que trata da tendência à homogeneização de modelos organizacionais, em que se verificam mesmas características nas organizações contemporâneas, estendendo-se a padrões de comportamento, rotinas, atitudes e, até, indumentária (VOLFZON, 2008).

DiMaggio e Powell (2007 apud RIBEIRO, 2009a) ressaltam que há o desejo de homogeneidade, através do qual as organizações procuram superar restrições de recursos ou perda de consumidores, bem como se consolidar politicamente, através da legitimação institucional e do ajustamento social e econômico.

No entanto, Meyer e Rowan (1977) apontam que o sucesso organizacional depende de outros fatores além de uma coordenação eficiente e controle das atividades de produção e que, independentemente de sua eficiência produtiva, as organizações que existem em ambientes institucionais altamente elaborados e que conseguem se tornar isomórficas com estes ambientes, ganham a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver.

As estruturas organizacionais são vistas como algo além da divisão de trabalho e níveis de controle existentes, havendo a incorporação a estes aspectos dos fatores simbólicos e da busca pela legitimidade, como tão importantes no desenho de diferentes estruturas organizacionais na contemporaneidade, quanto os aspectos relativos à eficiência econômica (DIMAGGIO; POWELL, 2007 apud RIBEIRO, 2009a).

Todavia, emerge um paradoxo, exposto por Dimaggio e Powell (1983): atores racionais tornam suas organizações

semelhantes tanto quanto tentam mudá-las. Os autores defendem que as organizações ainda estão se tornando mais homogêneas, em que a burocracia continua a ser a forma mais comum de organização, mas as mudanças estruturais nas organizações parecem menos orientadas pela concorrência ou pela necessidade de eficiência. Em vez disso, a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais semelhantes, sem necessariamente torná-las mais eficientes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O Isomorfismo pode ser visto como um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (HAWLEY, 1968 apud DIMAGGIO; POWELL, 1983). Disso Hawley conclui que o número de organizações em uma população é uma função da capacidade suportada pelo ambiente e, a diversidade das formas organizacionais é isomórfica em relação à diversidade ambiental.

Hannan e Freeman (1977 apud DIMAGGIO; POWELL, 1983) argumentam que o Isomorfismo ocorre porque as formas não ótimas são selecionadas de uma população de organizações, ou porque tomadores de decisão aprendem respostas apropriadas e ajustam seu comportamento para obter conformidade.

Consequentemente, Tuttle e Dillard (2007) utilizam o termo “Isomorfismo Competitivo” para representar a pressão existente na organização para se tornar mais eficaz e eficiente. Com o amadurecimento do campo, declina a tomada de decisão baseada em eficiência estritamente econômica, pois as inovações relacionadas com a eficiência são agora amplamente adotadas. Neste ponto, critérios e práticas que diferenciam os bem-sucedidos se tornam mais simbólicos e cerimoniais. Isso indica que os isomorfismos se tornaram institucionalizados (TUTTLE; DILLARD, 2007).

Complementarmente, há autores que de certa forma recomendam o isomorfismo, como Rosenzweig e Singh (1991), que têm sugerido que, quando as empresas estão operando no mesmo ambiente jurídico e econômico, podem adotar práticas de gestão semelhantes, o que Lau e Ngo (2001) chamam de isomorfismo local.

Pode-se ter, ainda, três mecanismos distintos pelos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: Isomorfismo Coercitivo, resultante da influência política e do problema da legitimidade; Isomorfismo Mimético, que resulta das respostas-padrão para a incerteza; e, Isomorfismo Normativo, associado com a profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Ressalta-se que tal tipologia é analítica, ou seja, nem sempre esses tipos são empiricamente distintos. No entanto, ao mesmo tempo em que esses três tipos misturam-se no cenário empírico, tendem a derivar de diferentes condições que podem levar a resultados diferentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam e com isso ganham legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Organizações cujas estruturas se tornam isomórficas com os mitos do ambiente institucional – em contraste com os aqueles primariamente estruturados pelas exigências da produção técnica e intercâmbio – diminuem a coordenação e controle internos, a fim de manter a legitimidade. Estruturas são dissociadas umas das outras e das atividades em curso. No lugar de coordenação, controle e avaliação, é empregada uma lógica de confiança e boa fé (MEYER; ROWAN, 1977). A seguir, pode-se perceber as origens e elaboração das estruturas organizacionais, conforme a Teoria Institucional.

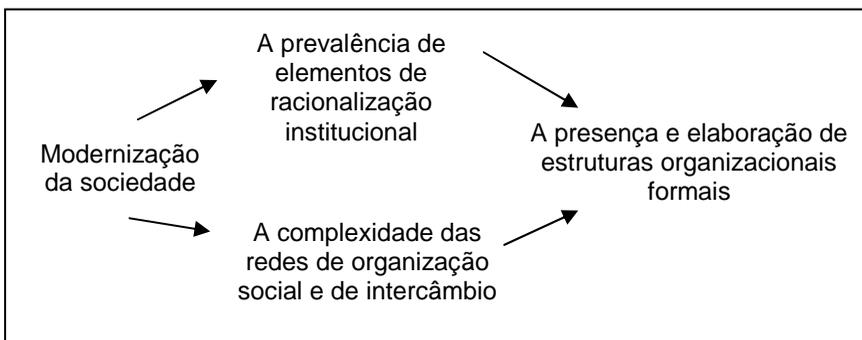


Figura 2: As origens e elaboração das estruturas organizacionais formais (tradução livre).

Fonte: MEYER; ROWAN (1977).

A partir disso, não é novidade que as organizações são estruturadas pelo fenômeno em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas com eles, em que Meyer e Rowan (1977) trazem duas possíveis explicações para essa homogeneidade das organizações em relação ao seu ambiente:

- a) as organizações formais se tornam correspondentes com seus ambientes pelas interdependências técnicas e de intercâmbio;
- b) as organizações estruturalmente refletem a realidade construída socialmente.

Shepard, Betz e O'Connell (1997) resumem o Isomorfismo como um processo de canalização que molda as unidades organizacionais dentro de um campo para se tornarem mais semelhantes, a fim de lidarem com um conjunto de circunstâncias ambientais, cujas características de mudança organizacional visam gerar adaptação bem-sucedida às condições ambientais.

Essas questões levam Meyer e Rowan (1977) a traçar o cenário de que as organizações tendem a desaparecer como unidades distintas e delimitadas, em que a Teoria Institucional em suas formas extremas define organizações como representações dramáticas dos mitos racionalizados que permeiam as sociedades modernas, em detrimento de unidades envolvidas no intercâmbio com seus ambientes.

Em contrapartida, Scott (2008), aponta que as instituições são compostas por diversos elementos, ou seja, repousam sobre diferentes pilares que dependem de diferentes bases de conformidade, empregam diversos mecanismos, evocam diferentes lógicas de ação, são sinalizados por indicadores diferentes e, oferecem múltiplas bases para determinar a desejada legitimidade.

De modo mais abrangente, Shepard, Betz e O'Connell (1997) consideram a perspectiva das partes interessadas das organizações, cujas pressões mais eficazes e uma consciência emergente da inserção social da economia, também influenciam as empresas a adotar dimensões do desenho organizacional que refletem o movimento em direção Isomorfismo Institucional. Os autores defendem que para suprir a expectativa de mais uma adaptação bem-sucedida a um conjunto multifacetado das condições ambientais, as organizações adotam características

organizacionais que lhe favoreçam, mesmo que sejam homogêneas em seu ambiente.

Como resposta a essa conformidade e homogeneidade das organizações, Machado da Silva, Walter e Cruz (2009) colocam que os elementos essenciais da Teoria Institucional, para a mudança ou persistência de uma instituição são: agência, estratégias e legitimidade, em que o papel dos atores no processo é fundamental. Daí emerge a figura do empreendedor institucional, que é considerado aquele agente que consegue realizar uma mudança institucional, ou seja, criar ou alterar uma instituição. Para tanto, o empreendedor institucional devem utilizar a elaboração e a implementação de estratégias institucionais para atingirem seus objetivos de mudança.

Neste contexto, Lawrence (1999 apud MACHADO DA SILVA, WALTER; CRUZ, 2009) afirma que as organizações competem por recursos ou pela reprodução ou transformação de instituições, campos, regras e padrões que controlam as estruturas organizacionais e que, para desenvolver e aplicar uma estratégia institucional são necessários recursos, como habilidade de articulação, promoção e defesa de práticas particulares e, formas organizacionais legítimas e desejáveis. Chama-se assim, a tratativa do tema estratégia, na próxima seção.

3.3 Estratégia

O campo de estudos em administração apresenta poucos conceitos que têm tanta variedade de interpretações como a estratégia (FREIRE, 2007). Mesmo ao concordar que é essencial ao sucesso, Freire (2007) comenta que ninguém parece estar de acordo quanto ao significado e ao conteúdo do termo em questão. Nicolau (2001, p. 2) complementa que, apenas superficialmente, a estratégia apresenta um “conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição”, mas que na verdade “não existe qualquer uniformidade”. Conhecer diferentes definições contribui para obter êxito na prática (NICOLAU, 2001).

Sabe-se que o conceito de organização é conectado à existência de objetivos (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1976; PERROW, 1981; KATZ; KAHN, 1987; DAFT, 1999). Chandler

(1990) atrela estratégia à determinação das metas básicas de longo prazo de uma organização, e à adoção de cursos de ação e atribuição das medidas necessárias para atingir as metas. Ansoff (1965), por sua vez, caracteriza a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisões em um ambiente incerto, de modo que o posicionamento relativo da organização no ambiente deve assegurar o sucesso contínuo e torná-la segura de surpresas.

Andrews (1965), também pioneiro neste tema, coloca em questão os grandes objetivos, propósitos ou metas de modo a definir o negócio da organização (e se está dentro ou deveria estar) e o tipo de empresa que é ou deveria ser. Além disso, o autor identifica que a estratégia organizacional é o principal determinante dos processos pelos quais as tarefas são atribuídas e a performance motivada, recompensada e controlada.

Estratégia, então, é considerada planejamento (direção, guia, trajetória), modelo (padrão que confere coerência ao longo do tempo, considerando as estratégias desejadas, as realizadas e as emergentes), posicionamento (em relação a cliente e mercado), perspectiva (visão da empresa internamente e desta com relação ao entorno) e, armadilha (manobra nem sempre consumada) (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2002).

Diferentemente, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006) conceitualizam estratégia como uma atividade social realizada e construída através de ações, interações e negociações entre múltiplos atores e as práticas situadas que mobilizam, o que insere explicitamente a ação humana preconizada pela perspectiva da estratégia como prática.

Freire (2007), de modo simplista, diz que a estratégia é o conjunto de ações da organização que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, inferindo que estratégia é o caminho para chegar ao objetivo. Tal conceito se aproxima de Porter (1999), que aborda questões relativas à organização e o setor (externo), menciona o que não é estratégia, cujo exemplo máximo é a eficiência operacional, por ser fácil e rapidamente imitada pelos concorrentes e, portanto, não gera rentabilidade e nem vantagem competitiva sustentável. Ainda reconhece que tanto a eficiência operacional quanto a estratégia são cruciais para o desempenho superior das empresas, pois geram valor.

Porter (1998) coloca três formas de diferenciar uma organização de seus concorrentes (estratégias genéricas): proporcionar maior valor aos clientes (diferenciação), gerar valor semelhante a custos mais baixos (baixo custo) ou ambas (posicionamento). Compete à organização delinear o conjunto de atividades que a diferencie, uma vez que as atividades e o modo exclusivo como são organizadas constituem as unidades básicas da vantagem competitiva e, para a estratégia. Afirma que “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores” (PORTER, 1998, p. 52).

Tal estrutura de pressupostos transmite características de domínio e previsibilidade propiciando que se formule as estratégias, atualmente fortemente criticadas e combatidas pelo contexto social e mercadológico predominantemente imprevisível, o que diverge das ideias de Mintzberg (1998), que propõe que há estratégias que se formam a partir da prática e do aprendizado.

Deste modo, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) valorizam primordialmente a formação das estratégias no âmbito das organizações, mediante a análise histórica do que foi realizado (Escola da Configuração) e, invalidando o pensamento dissociado da ação (como propõe a Escola do Planejamento, cujo expoente é Porter).

Destacam-se as estratégias emergentes (estratégias que foram realizadas e não foram previstas), desconsideradas por Porter, que fazem parte da estratégia empresarial tanto quanto às estratégias deliberadas (planejadas). Dependem do que se tem, do que se prevê e da reação aos imprevistos, sendo um misto de controle e aprendizado, o que avança as fronteiras da estratégia como puro planejamento.

Mintzberg (1998) sugere a imagem de uma criação artesanal como a que mais se assemelha ao processo de elaboração de estratégias, pois constitui um processo de aprendizagem mais do que de determinação do futuro da organização. Nesse sentido, é imperativo conhecer intimamente a organização e seu negócio, tanto quanto a maneira como funciona, o que produz, de que é formada, quais são as matérias-primas, suas capacidades e como está o mercado, sob pena de criar estratégias inválidas e inadequadas.

A estratégia deve levar em consideração as experiências passadas (história da empresa, afim a Mintzberg) e as perspectivas para o futuro (oportunidades no mercado, afim a Porter). Por conseguinte, a organização deve configurar estratégias deliberadas – como propõe a Escola do Planejamento –, porém, com espaço para as estratégias emergentes, ou seja, aquelas que surgem no decorrer do processo de implementação ou do dia-a-dia – valorizadas pela Escola da Configuração –, sendo que as estratégias tanto podem se formar quanto ser formuladas.

Mintzberg defende veementemente a aprendizagem para a formação das estratégias, sendo as deliberadas impeditivas e as emergentes favoráveis a esse aspecto. Por isso, é importante manter-se entre os extremos de estratégias deliberadas e emergentes, pois ambas “formam os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se as estratégias que são esculpidas no mundo real” (MINTZBERG, 1998, p. 426).

Desta maneira, há uma crítica sobre os planejamentos formais, e sobre os resultados atribuídos a um único responsável na empresa. Mintzberg (1998, p. 422) valoriza muito mais as realizações do que as intenções (ou planos), dizendo ser um erro que o pensamento ocorra primeiro e a ação depois. Na verdade, ambos ocorrem juntos e se alimentam mutuamente, formando a “conexão íntima entre pensamento e ação. Isso é o segredo de uma arte e, também, da criação de uma estratégia”.

As estratégias emergentes, portanto, surgem onde há a capacidade de aprender e a disponibilidade dos recursos necessários, como ervas daninhas, tornando-se organizacionais quando abrangem a totalidade da empresa, guiando suas decisões e ações. Dessa forma, tem-se a estratégia guarda-chuva, que corresponde às diretrizes gerais da empresa (deliberadamente) e aos detalhes formulados pelos demais (emergentes). Outra possibilidade é a estratégia de processo, onde a gerência controla a formulação das estratégias no que tange à estrutura (por exemplo: funcionários, procedimentos) e o conteúdo fica sob construção dos demais (MINTZBERG, 1998).

Cabe evidenciar uma crítica à visão convencional de gerenciamento estratégico, de que a estratégia serve à estabilidade da organização, e não à mudança, ou seja, “Qualquer que seja a definição, uma estratégia impõe

estabilidade sobre a organização. A falta de estabilidade significa falta de estratégia (nenhum curso para o futuro, nenhum padrão do passado)” (MINTZBERG, 1998, p. 428). Desta forma, deve-se equilibrar estabilidade e mudança, suscitando o chamado salto quântico, que se refere ao fato de que a organização adota duas maneiras distintas de agir, em momentos diferentes, aproximando-se de certa forma da Teoria Contingencial.

Como decorrência, encontra-se convergências entre diferentes correntes teóricas da estratégia, algumas foram identificadas por Nicolau (2001): inseparabilidade entre a organização e o meio; importância para o futuro da organização; e se estabelece ao nível da organização ou de atividades específicas. A autora conclui que do ponto de vista da implementação da estratégia é importante uma definição do conceito que englobe integralmente todo o processo, pois é particularmente útil na gestão empresarial (NICOLAU, 2001).

Hamermesh (1986) reconhece, a partir disso, que as estratégias estão constantemente sendo modificadas e revisadas e que, uma vez que a estratégia é desenvolvida, os gerentes começam a implementá-la, mas quando problemas ou novas oportunidades são encontradas, a estratégia é frequentemente revisada. O autor conclui que ambos os processos – desenvolvimento e implementação da estratégia – são contínuos e “simbióticos”.

Desta forma, o planejamento, a formulação, as estratégias, enfim, os planos devem ser executados, colocados em prática, para a realização dos objetivos. E aí reside um dos desafios complexos da atualidade: como implementar as estratégias, os planos, enfim, como fazer a estratégia funcionar? Este assunto é abordado a seguir.

3.3.1 Implementação da estratégia

Executivos e estudiosos têm argumentado que a eficaz implementação da estratégia é, pelo menos, tão importante quanto – se não mais importante que – o desenvolvimento de uma estratégia brilhante (SLATER; OLSON; HULT, 2010). Hamermesh (1986) reclama da lentidão dos progressos em compreender o desenvolvimento da estratégia à luz da importância de sua implementação, colocando que a literatura acadêmica desses temas é ignorada em debates sobre se a

formulação e a implementação são separáveis e qual dos processos precede o outro.

Certamente Chandler (1990) pode ser enquadrado nessa reclamação, pois distingue formulação e implementação com referência aos níveis hierárquicos da organização. Segundo ele, a formulação diz respeito às decisões tomadas pelos "homens-chave" da organização e que afetam a alocação de recursos (financeiros, equipamentos e pessoal) na globalidade da empresa. Já a implementação refere-se às decisões sobre as ações operacionais que são desenvolvidas por meio da utilização dos recursos alocados, juntamente com as atividades de coordenação, avaliação e planejamento desses recursos.

Deve-se considerar que a perspectiva que se tem sobre a estratégia influencia o estudo da implementação: a estratégia é formulada primeiro e implementada em seguida, ou vice-versa? Para aqueles que acreditam que as estratégias são explícitas, a implementação significa realizar os planos estratégicos pré-determinados. Se, por outro lado, tem-se uma visão emergente da estratégia, não se acredita que a estratégia é criada e, depois, implementada, mas sim, que a estratégia surge e evolui sem intervenções pelos planejadores estratégicos, ou apesar deles (AALTONEN; IKÄVALKO, 2002).

Schermerhorn (1999) orienta que nem todas as estratégias são formuladas claramente em determinada ocasião e implementadas passo-a-passo. Elas tomam forma, se modificam e se desenvolvem ao longo do tempo como ajustes modestos nos padrões anteriores, tal como preconiza Mintzberg (1998) e Aaltonen e Ikävalko (2002) reforçam. O autor coloca a implementação como uma responsabilidade gerencial que fala por si, pois nada de novo acontece se a ação não for tomada.

Os gerentes não devem enfatizar a formulação da estratégia sobre a execução, pois a formulação da estratégia não garante a implementação bem-sucedida (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR, 2004). Visto isso, Steiner e Miner (1977 apud PARSA, 1999) orientam que a implementação de políticas e estratégias refere-se à concepção e gestão de sistemas para alcançar a melhor integração das pessoas, estruturas, processos e recursos para atingir metas e objetivos organizacionais.

Nesse contexto, percebe-se a importância da gerência, pois nenhuma estratégia, mesmo que bem formulada, pode obter sucesso duradouro se não for implementada adequadamente e, a implementação eficaz da estratégia depende do engajamento completo de todos os gerentes para apoiar e liderar as iniciativas estratégicas nas suas áreas de responsabilidade de supervisão (SCHERMERHORN, 1999).

Por outro lado, para Noble (1999), o tema execução não é popular entre muitos gerentes. Prova disso é que altos executivos muitas vezes investem recursos em retiros de uma semana, com a realização de uma extensa pesquisa de mercado e serviços caros de consultoria externa, para tentar desenvolver os planos estratégicos que levem suas empresas a um futuro próspero. Demasiadas vezes, porém, continua Noble (1999), esses planos nunca chegam a lugar algum – os resultados esperados não se materializam. Naturalmente, às vezes essas falhas estão fora do controle da empresa, mas, freqüentemente, a causa é alguma avaria na aplicação da estratégia, o que leva aos processos internos e aos eventos necessários para que uma estratégia ocorra, colocando a implementação como um enigma e uma fonte de frustração em muitas empresas (NOBLE, 1999).

O estudo que Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004) realizaram fornece uma visão de que a implementação da estratégia é crítica para o sucesso. Para eles, a formulação da estratégia é um processo mais intelectual a um nível hierárquico relativamente superior. Em contrapartida, a implementação da estratégia é mais operacional, exigindo a coordenação e o envolvimento de toda a organização. Embora os gestores devam ter o cuidado de elaborar a estratégia adequada, devem atribuir uma grande parte de seus recursos para atividades e tarefas relacionadas com a implementação da estratégia.

Percebe-se, com isso, que a implementação da estratégia tem atraído a atenção de pesquisadores, mas não há um corpo coeso e profundo na literatura sobre o que extrair para o desenvolvimento de novos esforços. Há uma ampla variedade de perspectivas que têm sido utilizadas para definir o conceito de implementação da estratégia (NOBLE, 1999) e seus componentes.

Diante disso, Wilson (1994 apud OKUMUS, 2003) diz que o achado mais provocante é a crescente ênfase na função organização e na cultura como ingredientes essenciais na

execução da estratégia. O autor enfatiza que essa alteração representa o reconhecimento de que valores, motivação e comportamento dos membros são determinantes críticos do desempenho corporativo e, igualmente, do sucesso ou fracasso na implementação da estratégia. Aldehayyat e Anchor (2010) argumentam que se tem identificado clara relação entre a existência de problemas na implementação de planejamento estratégico e o desempenho organizacional.

Implementação significa adaptar as variáveis organizacionais a uma estratégia que, em seguida, leva a um melhor desempenho. Consequentemente, tais variáveis organizacionais assumem um papel de facilitadoras na relação entre estratégia e desempenho (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 2004).

Wind e Robertson (1983 apud NOBLE, 1999) trazem a ideia de que a conceituação mais comum de implementação da estratégia se refere a uma relativamente simples operacionalização de um plano estratégico claramente articulado, tanto quanto Aaker (1988 apud NOBLE, 1999) afirma que o estágio de implementação envolve a conversão de alternativas estratégicas em um plano operacional. Em contrapartida, Day e Wensley (1983) colocam que muitos dos modelos de gestão estratégica assumem que a implementação consiste apenas na ligação entre o desenvolvimento da direção estratégica e a aplicação através da alocação de recursos, mas que, na prática, incorpora uma série de implícitos, porém críticos, movimentos estratégicos.

Para Hrebiniak e Joyce (1984 apud NOBLE, 1999) a implementação é uma série de intervenções sobre a estrutura organizacional, ações pessoais e sistemas de controle projetados para controlar o desempenho em relação aos fins desejados. Skivington e Daft (1991) corroboram ao dizer que as visões estruturais e de processos interpessoais são as importantes dimensões da implementação da estratégia.

Hamermesh (1986) por sua vez, define a implementação da estratégia como o processo de assegurar que a estratégia é incorporada em tudo o que uma organização faz, com o objetivo de criar pertinência entre os objetivos estratégicos e as atividades diárias da empresa, o que resulta que para cada nível de estratégia, há diferenças importantes na tarefa de aplicação.

Noble (1999) inclui nesse processo a comunicação, interpretação, promulgação e a adoção dos planos estratégicos.

Hrebiniak (2006) menciona que administradores são treinados para planejar, em detrimento de executar e que, fazer a estratégia funcionar é mais difícil que criar a estratégia, devido à política, inércia, resistência a mudanças, conflitos na estrutura organizacional, compartilhamento inadequado de informações, estratégias difusas e problemas com relação à aceitação e gerenciamento da mudança. Ter diretrizes e modelos lógicos e objetivos para a consecução do processo da execução da estratégia são considerados essenciais para o êxito, tanto quanto cooperação, comunicação e integração, envolvendo interdependência entre as pessoas, áreas e funções. Além disso, a responsabilidade desponta diante da execução de estratégia, devendo ser clara e inequívoca.

Herrero Filho (2005) traz informações de uma pesquisa da revista *Fortune* realizada em 1999, em que se identificam barreiras que impedem as organizações de serem bem-sucedidas na implementação de suas estratégias. São elas:

- a) Barreira da Visão: apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia;
- b) Barreira da Motivação: apenas 25% dos executivos têm incentivos associados à estratégia;
- c) Barreira Cultural: 85% dos executivos dedicam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia;
- d) Barreira do Orçamento: 60% das empresas não estabelecem uma integração entre o orçamento e a estratégia.

Em complemento, Noble (1999) alega que diagnosticar as causas de uma avaria na execução não é fácil, pois o processo é confuso, muitas vezes envolvendo várias áreas da empresa, algumas das quais até mesmo localizadas em diferentes continentes, o que implica coordenar e motivar as unidades funcionais, utilizar uma linguagem comum e compartilhar objetivos comuns, além de colocar de lado o territorialismo natural. Noble (1999) ainda alerta para diferenças de personalidade, política, problemas de comunicação, e as lutas pelo poder e liderança como apenas alguns dos obstáculos que podem minar um esforço de implementação.

Aaltonen e Ikävalko (2002), por sua vez, expõem que as organizações parecem ter dificuldades em implementar suas

estratégias devido a uma série de fatores, como papéis gerenciais fracos, falta de comunicação e de compromisso, desconhecimento ou má interpretação da estratégia, sistemas organizacionais e de recursos desalinhados, falta de coordenação e compartilhamento de responsabilidades, recursos inadequados, atividades concorrentes, e incontroláveis fatores ambientais.

Como decorrência, pode-se afirmar que a implementação é a intervenção gerencial que alinha a ação organizacional com a intenção estratégica (FLOYD; WOOLRIDGE, 1992 apud NOBLE, 1999), ou simplesmente o “como fazer” (CESPEDES, 1991 apud NOBLE, 1999).

O reforço da estratégia pode estimular a criação de ajustes administrativos que assegurem que os sistemas de negócio e os processos são coerentes, envolvendo estrutura organizacional, sistemas de informação, sistemas de controle e incentivo e processos de decisão (HAMERMESH, 1986; NOBLE, 1999).

O controle faz parte do processo de implementação e, Daft e Macintosh (1984) o definem num ciclo de três estágios: (1) definir um alvo ou padrão de desempenho; (2) monitorar ou mensurar as atividades decorrentes; (3) implementar correções se o alvo ou padrão não for alcançado, semelhante ao conhecido ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Nesse sentido, enfatiza Noble (1999), a natureza do sistema de controle em um esforço de implementação constitui uma decisão crítica, em que o sistema de controle precisa ser flexível a fim de evoluir junto com o desdobramento da implementação.

Hrebiniak (2006) e Noble (1999) estimulam a utilização de incentivos e controles para apoiar e reforçar a implementação da estratégia, visando incitar comportamentos e disponibilizar monitoramento acerca do desempenho, facilitando o aprendizado, a troca de informações e a aceitação de mudanças. Aaltonen e Ikävalko (2002) também percebem que os incentivos constituem uma das questões mais problemáticas no contexto da estratégia. Em contrapartida, Alexander (1985) pondera que os sistemas de compensação não dificultam a implementação da estratégia.

Ainda há quem trate a implementação da estratégia como sinônimo de controle, Noble (1999) comenta que isso é bastante comum na maioria dos textos de estratégia e, assim como a

perspectiva que a trata como sinônimo de execução do plano estratégico. No entanto, o autor alerta que essa visão é limitada, na medida em que deixa de reconhecer a natureza emergente da maioria dos processos de implementação, em que os planos iniciais frequentemente são adaptados devido a mudanças organizacionais ou condições ambientais.

Aí reside outro fator que deve ser considerado na execução da estratégia, o gerenciamento da mudança e, para que seja bem realizado, é apropriado principalmente avaliar com precisão o tamanho e conteúdo da mudança e o tempo disponível para sua realização, bem como as etapas a serem cumpridas. Pode-se, destarte, mudar simultaneamente vários problemas ou um de cada vez, cuja decisão deve ser tomada com base nas características das organizações. As mudanças organizacionais impactam diretamente a cultura e, para que a implementação ocorra bem, deve-se ter claras as razões para a mudança, preferir mudanças comportamentais às culturais, além de ter uma ótima comunicação e estabelecer a velocidade apropriada (HREBINIAK, 2006). A liderança, por sua vez, é considerada crucial nesse processo, pois forma exemplos a serem seguidos e realizam avaliações precisas e corretas do desempenho.

Face ao exposto, Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004) evidenciam o papel das variáveis organizacionais intangíveis (tais como orientação para o mercado, conflito interdepartamental, comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores) na implementação da estratégia, e apontam falta de estudos empíricos que investigam esse assunto.

Não obstante, Castor e Zugman (2008) trazem à reflexão o ainda predominante abismo que há entre a estratégia e a implementação, sugerindo ações simples para minimizá-lo:

- a) Simplicidade e concretude: manter as ideias e ações simples, insistir no cumprimento dos planos existentes antes de criar novos planos ou ideias.
- b) Aprendizado: saber explicitamente por que o plano não foi realizado/cumprido, uma vez que auxilia a elaborar planos mais exequíveis.
- c) Clareza: evitar ambigüidades e saber o que não fazer tão claramente quanto o que se deve fazer. Isso implica ter

as tarefas, responsabilidades, prazos e custos claramente definidos.

d) Precisão: ter os recursos disponíveis identificados e alocados para então executar a estratégia. Discutir projeções e estimar resultados baseados em critérios e pressupostos conhecidos pelos envolvidos.

e) Linguagem comum: ter homogeneidade de termos e indicadores na comunicação e, evitar jargões.

f) Priorização: as ações devem ser organizadas por relações de precedência.

g) Monitoramento: deve ser periódico e contínuo ao comparar o que foi planejado com o que foi realizado.

h) Foco no resultado: o controle deve ser sobre o resultado, sobre o que foi obtido, com premiações, reconhecimento e remuneração (tratar desigualmente os desiguais).

Quanto ao monitoramento, Anon (2009) apresenta técnicas de processamento de questões estratégicas que levam aos gestores a oportunidade de identificar problemas e planejar ações adequadas às prioridades, incluindo avaliação de importância e definição de prioridades, além de maneiras de facilitar a comunicação e a sensibilização para as questões críticas.

Percebe-se que alguns dos obstáculos mencionados para a implementação de estratégias relacionam-se com diversos aspectos preconizados pela administração científica, tais como ordem, unidade de comando e direção, autoridade e responsabilidade e subordinação do interesse particular ao geral. Entende-se que essas questões perpassam a chamada "revolução mental" que Taylor (1971) mencionou, a partir da qual os demais obstáculos parecem se tornar mais simples de serem resolvidos, para chegar à grande cooperação e confiança mútua.

Por conseguinte, Aaltonen e Ikävalko (2002) expõem resultados que sugerem que há muito a ser feito no campo da comunicação de estratégias. Faz parte disso a preocupação comum em relação à criação de uma compreensão compartilhada de estratégia entre os membros da organização. Os autores colocam que há grande quantidade de comunicação (escrita e oral), principalmente de cima para baixo, no entanto,

Aaltonen e Ikävalko (2002) elucidam que uma grande quantidade de informações não garante a compreensão da estratégia.

A comunicação pode ser vista, desta maneira, como crucial para uma implementação efetiva de estratégias, por meio da integração entre as áreas e as lideranças, intercomunicação entre processos organizacionais e as metas de desempenho bem definidas. Como decorrência, Noble (1999) disserta sobre a importância das relações entre áreas para a implementação bem-sucedida e, para melhorar o entendimento, atribui a metáfora da construção de uma rede, como uma teia complexa de execução, cujos principais desafios residem em minimizar o conflito entre áreas e fortalecer a visão gerencial no processo de execução.

Ampliando o exposto sobre Taylor (1971), a administração científica pressupõe a atitude mental alinhada de todos na organização e a pesquisa científica, o que será que está faltando para a implementação da estratégia ser bem-sucedida? O que falta para o plano ser um caminho inicial ao invés de um documento arquivado? Será que falta cooperação? Será que falta integrar os interesses da organização e funcionários, ou entender o homem como além como *Homo Economicus*, como Follett preconizara (SCHERMERHORN, 1999)?

Noble (1999) evidencia a cooperação e o esforço como componentes do caminho para ter sucesso na implementação da estratégia corporativa. No entanto, percebe-se que o problema da execução que se vê hoje pode ter relação com a coordenação, diante de uma postura reativa dos respectivos responsáveis nas organizações. Resta entender como pode ser operacionalizada a coordenação, que mecanismos ou que modelo pode servir de referência para subsidiar essa questão. Pode ser que uma maneira de minimizar as lacunas seja retomar a administração científica, como Follett evidenciara acerca da ciência da cooperação (SCHERMERHORN, 1999).

É preciso considerar, também, as quatro condições essenciais que Barnard (1971) coloca para que os funcionários aceitem as comunicações como ordem: compreensão das instruções recebidas; coerência entre o propósito das instruções e os objetivos da organização; coerência entre o conteúdo das instruções e os objetivos pessoais; e, capacidade física e mental para executar as instruções.

Há quem diga que isso é operacionalizável por meio um departamento exclusivo para a gestão da estratégia, voltado ao mesmo tempo para o planejamento, acompanhamento e execução da estratégia, sob a justificativa de suprir o "o abismo entre a estratégia de uma organização e seus processos, sistemas e indivíduos" (KAPLAN; NORTON, 2005, p. 50). Apresenta casos exitosos (Crysler, o Exército norte-americano e a Canadian Blood Services) e, nesse sentido, pode ser que esse departamento faça o papel de coordenação e incitação à iniciativa, identificados como imprescindíveis à implementação da estratégia, mas que, via de regra, são esquecidos no dia-a-dia organizacional.

A abordagem política e a cultura organizacional parecem lançar luz a esses questionamentos acerca da implementação, pois indicam que "a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vista na otimização de seus resultados" (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 103). Tal afirmação confere liberdade às organizações para que implementem as estratégias à sua maneira, com vistas aos objetivos. Entretanto, não impedem que a organização, erroneamente, acredite que as regras atreladas aos planos controlam a atuação dos funcionários e que assim, os resultados são obtidos. Como saber o limite das regras para que não engessem a organização, impedindo-a de responder estratégica e rapidamente às imprevisibilidades do ambiente?

Nesse sentido, Aaltonen e Ikävalko (2002) concluem que a implementação da estratégia é composta pelos elementos inseparáveis, mas não necessariamente sucessivos, comunicação, interpretação, adoção e ação. Os autores colocam que se deve considerar o conteúdo da estratégia e o contexto em que ocorre, pois têm um impacto considerável na implementação. Pettigrew (1987), além disso, demonstra a importância dos processos na implementação da estratégia que, juntamente com o conteúdo e o contexto, interligam-se e afetam-se mutuamente.

A implementação da estratégia deve refletir e ser coerente à cultura organizacional, sob pena de fracasso total devido a conflitos inevitáveis e indissolúveis (exceto, é claro, se ocorrer uma mudança). Não se quer com isso, todavia, contrariar a

administração científica no que tange à característica de que “a ciência da organização formal não existe sem que haja normas técnicas para mensuração e avaliação dos procedimentos do trabalho” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 110).

De modo mais sistemático, Noble (1999) propõe um processo de execução que envolve um modelo geral das etapas importantes na implementação da estratégia, com foco nas questões inter-funcionais e sua dinâmica (Figura 2), organizado em torno de quatro grandes fases:

- a) Pré-implementação
- b) Organização do esforço
- c) Gestão da implementação
- d) Maximização do desempenho inter-funcional

Níveis	Estágios			
	Pré-implementação	Organização da implementação	Gestão da implementação	Maximização do desempenho inter-funcional
Objetivos	Garantir que todos os gestores sabem objetivos estratégicos da empresa.	Apresentar os objetivos da estratégia a ser implementada, aderente à visão estratégica mais ampla.	Manter a flexibilidade para adaptar objetivos com baseados em mudanças ambientais.	Desenvolver e focar em objetivos comuns que favoreçam a coesão inter-funcional.
Estrutura organizacional	Assegurar recursos de folga para poder contribuir em um esforço de implementação.	Estabelecer uma unidade de implementação formal e garantir a sua visibilidade em toda a empresa.	Estabelecer uma representação igual por todas as áreas funcionais afetadas.	Suspender temporariamente responsabilidades da equipe-chave para focar o esforço de implementação.
Liderança	Desenvolver o conhecimento dos empregados e apreciar as áreas funcionais múltiplas.	Estabelecer um “campeão” que tenha autoridade inter-funcional formal e respeito geral na empresa.	Assegurar que os líderes mostrem igual atenção a todas as preocupações funcionais de área.	Equilibrar liderança visível e carismática com a manutenção da autonomia dos esforços de implementação das áreas funcionais.
Comunicações	Manter comunicações inter-funcionais regulares para promover a compreensão e apreciação.	Discutir e resolver antecipadamente os detalhes de implementação no processo.	Atualizar a equipe de implementação frequentemente sobre progressos e mudanças nos objetivos.	Comunicar o progresso de implementação através de toda a organização para promover a compra.
Incentivos	Recompensar o desenvolvimento de habilidades inter-funcionais.	Aplicar incentivos baseados em tempo e desempenho para a equipe de implementação e diminuir incentivos tradicionais.	Ajustar incentivos como estratégia e mudar condições ambientais durante a execução.	Estabelecer recompensas inter-funcionais visíveis e consistentes para esforços bem-sucedidos de implementação.

Figura 3: *Framework* de Noble.

Fonte: NOBLE (1999) apud LI; GUOHUI; EPPLER, 2008.

Noble (1999) comenta que, ao compreender os desafios e as armadilhas inerentes à cada etapa, os gestores podem melhorar a eficácia dos processos de implementação.

Avançando na questão dos *frameworks* (arcabouço que sintetiza um assunto, neste caso, implementação da estratégia), Okumus (2003) comenta que o *framework* sobre implementação mais citado é proposto por Waterman, Peters e Phillips em 1980 (OKUMUS, 2003), baseado em suas pesquisas e trabalhos de consultoria. Estes autores argumentam que a efetiva implementação da estratégia é essencialmente atendida pelo relacionamento entre os seguintes sete fatores: estratégia, estrutura, sistemas, estilo, apoio, habilidades e, metas subordinadas. Okumus (2003) denuncia que Waterman e seus colaboradores não provêem exemplos claros e explicações para os relacionamentos e interações entre os setes fatores, nem avaliam como esses relacionamentos realmente fazem a implementação da estratégia acontecer.

Outros *frameworks* de implementação da estratégia foram desenvolvidos com fatores explícitos por Stonich (1982), Hrebiniak e Joyce (1984), Galbraith e Kazanjian (1986) e Reed e Buckley (1988), mas nenhum foi empiricamente testado (OKUMUS, 2003).

A partir da análise e investigação de *frameworks* anteriores, Okumus (2003) constrói um *framework* baseado em onze fatores que identifica, mas que esclarece não devem ser considerados definitivos:

- a) Desenvolvimento da estratégia
- b) Incerteza ambiental
- c) Estrutura organizacional
- d) Cultura organizacional
- e) Liderança
- f) Planejamento operacional
- g) Alocação de recursos
- h) Comunicação
- i) Pessoas
- j) Controle
- k) Resultados

Tais fatores podem ser agrupados em quatro categorias, quais sejam:

- a) Conteúdo estratégico: inclui o desenvolvimento da estratégia.
- b) Contexto estratégico: é dividido em interno e externo. Este inclui incertezas ambientais e aquele inclui estrutura e cultura organizacional e liderança.
- c) Processo operacional: inclui os fatores planejamento operacional, alocação de recursos, pessoas, comunicação e controle.
- d) Resultados: inclui o fator resultados do processo de implementação.

Deste modo, pode-se compreender melhor a inter-relação dos fatores e seu agrupamento na Figura 3 a seguir, em que Okumus (2003) ilustra o desenvolvimento de seu *framework*.

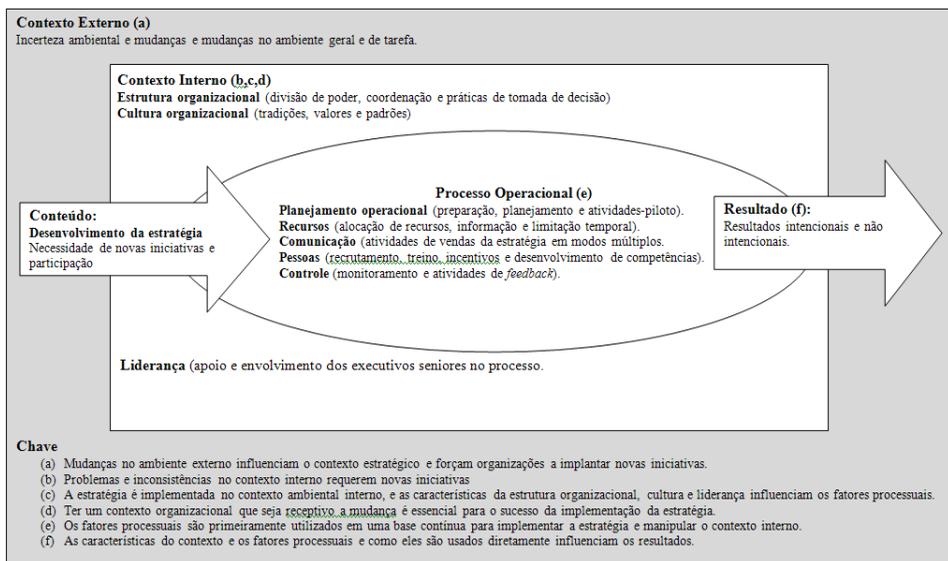


Figura 4: *Framework* de implementação da estratégia.

Fonte: OKUMUS, 2003.

Diante disso, Aaltonen e Ikävälko (2002) comentam que, em livros de estratégia, implementação tem sido geralmente considerada como distinta da formulação da estratégia e como uma questão de adaptação das estruturas organizacionais e sistemas (AALTONEN; IKÄVALKO, 2002). Isso converge para a afirmação de Hamermersh (1986) de que a implementação da

estratégia de negócio exige a criação de ajustes funcionais e administrativos, que se referem à adoção e execução das políticas em cada uma das funções – marketing, produção, engenharia e finanças – que, por si, reforçam a estratégia.

Cabe discutir a influência da estrutura na implementação da estratégia sobre a eficácia organizacional, uma vez que a “nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas, que promovam a criatividade” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 134), ainda que este seja um paradigma emergente, o que não justifica a negligência com relação aos “vários problemas associados com a estrutura, política organizacional e pessoas” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 134).

Tal paradigma emergente pede um modelo de gestão pautado em valores e não mais em regras e papéis, com ênfase no aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, formando “recursos humanos versáteis de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e na maioria das vezes autocontroladas” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 194) e “agrupados em torno de equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 196).

O núcleo da abordagem de implementação da estratégia acolhe o reconhecimento de que diferentes tipos de capacidades, processos organizacionais e sistemas precisam ser ajustados de modo a implementar a estratégia selecionada (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 2004). E isso nada mais é do que, para por estratégias em ação com sucesso, mobilizar toda a organização e todos os seus recursos em apoio a elas, o que, na verdade, envolve o processo gerencial completo, ou seja, planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar os objetivos organizacionais (SCHERMERHORN, 1999, p. 116).

É certo que as ações organizacionais da implementação, seu encaideamento e maneira de condução refletem a cultura vigente, e talvez essa seja a pista para começar a resolver a dificuldade encontrada em implementar as estratégias. O problema pode estar antes do próprio processo de implementação, na concepção das estratégias que nas empresas grandes e médias reflete apenas um estrato dos envolvidos, carecendo de legitimidade, e que na implementação exige

comprometimento de todos. A causa dos problemas de implementação pode estar antes ainda do próprio processo de concepção, em questões culturais, que para serem mudadas, exigem, no mínimo, prazo que tende a extrapolar o próprio horizonte de tempo da implementação.

Apesar de existirem vários pontos de vista sobre o que é necessário para a implementação da estratégia bem-sucedida, talvez a perspectiva mais influente seja a de que o sucesso do negócio requer um ajuste entre a estratégia e arquitetura organizacional. A arquitetura organizacional assume variáveis estruturais e capacidades e toma forma por meio da estrutura, sistemas e cultura (SLATER; OLSON; HULT, 2010). Na seção seguinte, são delineados aspectos teóricos sobre estrutura organizacional.

3.4 Estrutura organizacional

Os recursos existentes em uma organização devem ser utilizados da forma mais eficiente, evitando processos desnecessários, diminuindo custos e contribuindo para a continuidade das operações. É necessário que a organização disponha de uma estrutura adequada.

A estrutura organizacional pode ser entendida como um sistema de tarefas, relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam indivíduos e grupos para realizar tarefas que atendem os objetivos da organização (SCHERMERHORN, 1999, p. 369).

Hall (2004) informa que a estrutura é continuamente emergente, como resultado da percepção de uma dialética nas relações entre os atores organizacionais, em função de tecnologia, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas.

Daft (1996, p. 133), por sua vez, orienta que a estrutura deve obedecer aos objetivos da organização e deve ser mudada sempre que houver alterações nesses objetivos. Assim, auxilia na definição das responsabilidades e autoridades, na tomada de decisão, facilita a comunicação e o controle, estabelece formas de distribuição de informações e diferencia as atividades que são executadas.

Pode-se dizer que as estruturas organizacionais “têm por finalidade produzir resultados e atingir metas organizacionais”,

“são criadas para minimizar, ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização”, e são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (HALL, 2004, p. 47).

Barnard (1971, p. 147) orienta que “sob um aspecto importante, ‘organização’ e ‘especialização’ são sinônimos” e que as bases da especialização nas organizações são cinco, “fortemente interdependentes, tanto em conjunto como em particular” e “de primeira importância tanto teórica como prática” (BARNARD, 1971, p. 141):

- a) Lugar em que o trabalho é realizado;
- b) Tempo em que o trabalho é realizado;
- c) Pessoas com quem o trabalho é realizado;
- d) Coisas que são objeto do trabalho;
- e) Método ou processo pelo qual é feito o trabalho.

O autor ainda valida que a efetividade das organizações depende quase inteiramente da invenção ou da adoção de inovações de especialização, e que

o aspecto primário da especialização é a análise do propósito ou das finalidades gerais, decompondo-as em finalidades intermediárias ou detalhadas, que constituem meios para as finalidades mais remotas (BARNARD, 1971).

Hall (2004) estabelece três características estruturais para a análise das formas organizacionais: complexidade, formalização e centralização, que são aqui utilizadas como núcleo da estrutura organizacional.

A percepção da complexidade das organizações é crucial devido aos efeitos que gera sobre o comportamento dos seus membros, nas próprias condições estruturais, processos organizacionais e intra e inter organizacionais e, na comunicação (HALL, 2004). Barnard (1971, p. 112) ainda comenta que a complexidade parece modificar a qualidade e a forma dos elementos (propósito, aptidão para comunicar, necessidade de disposição pessoal, efetividade e eficiência) e o equilíbrio entre eles, todavia, “fundamentalmente, os mesmos princípios que governam as organizações simples podem ser considerados como governando a estrutura das organizações complexas”.

Em contrapartida, Hall (2004, p. 49) orienta que “organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem

coordenação e controle e, quanto mais complexa uma organização, mais difícil atingir a coordenação e o controle”, o que torna a compreensão da complexidade importante para a compreensão das organizações.

Hall (2004) organiza tal característica estrutural em elementos comumente identificados, quais sejam: diferenciação horizontal, vertical ou geográfica.

A diferenciação horizontal se refere ao modo como as tarefas são subdivididas: atribuição de uma faixa abrangente de atividades a especialistas altamente treinados ou faixas detalhadas de atividades/tarefas para que pessoas não-especializadas possam executá-las. Além disso, este elemento também contempla a avaliação da complexidade horizontal com base em número de diferentes cargos ou número de divisões, departamentos ou unidades da organização (HALL, 2004).

Daft (1996) complementa que as ligações horizontais se referem ao volume de informações entre os departamentos de um mesmo nível. Os mecanismos de coordenação horizontal muitas vezes não são representados nos organogramas das organizações, embora façam parte de suas estruturas. Os dispositivos estruturais que auxiliam o fluxo horizontal de informações são: sistemas de informação, contato direto, força-tarefa e integrador de tempo integral.

Pode-se entender a diferenciação vertical/hierárquica como o modo de agrupamento funcional das tarefas na organização, o que Hall (2004) estabelece como indicadores os níveis de supervisão ou número de cargos entre o principal executivo e os empregados da produção.

Volberda (1998) completa que uma estrutura alta é caracterizada pela longa cadeia de autoridade com pequenos grupos em cada nível, já a estrutura achatada caracteriza-se por poucos níveis hierárquicos, com grandes grupos em cada nível, favorecendo a comunicação e encurtando o tempo de reação das organizações.

As ligações verticais de informações podem ser usadas para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos de uma organização e, Daft (1996) cita como dispositivos estruturais que devem ser utilizados para se facilitar a ligação vertical: referência hierárquica, normas e planos, acrescentar posições à hierarquia e sistemas de informação horizontais.

Já a dispersão geográfica é o modo como as operações da organização estão localizadas geograficamente, sendo que pode ser analisada juntamente com a dispersão horizontal ou a vertical (HALL, 2004).

A formalização, outro elemento da estrutura organizacional, é definida por Daft (2008, p. 322) como “regras, procedimentos e documentação escrita, como manuais de política e descrições de cargos, que declara os direitos e deveres dos funcionários”, que Hall (2004, p. 61) sustenta ser “a variável estrutural chave para o indivíduo, porque o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo grau de tal formalização”.

Hall (2004) afirma que, além de componente estrutural, a formalização constitui um significado ético e político, pela indicação de opiniões e orientações explícitas ou implícitas para tomada de decisões.

Deste modo, pode-se ter formalização máxima (há regras e procedimentos que variam de grandemente severos a extremamente displicentes); formalização mínima (casos únicos que exigem trato especial, organizações que lidam – frequentemente com novas situações). A formalização ainda tem relação direta com centralização do poder, mudanças, tecnologia, tradição e cultura (HALL, 2004).

Por conseguinte, o elemento estrutural “centralização” se refere a “distribuição do poder no âmbito das organizações e [...] é constitutiva por gerar outras ações – as pessoas obedecem às regras e decisões organizacionais” (HALL, 2004, p. 70), ou mais especificamente ao “nível de hierarquia com autoridade para tomar decisões” (DAFT, 2008, p. 323).

Como componentes da centralização estão a tomada de decisões e a avaliação das atividades, bem como sua distribuição entre as pessoas na organização, ou seja, o grau de dispersão desses componentes na organização. Além disso, a centralização se relaciona com o tamanho da organização, tecnologia e relações ambientais e políticas (HALL, 2004).

Daft (1996) coloca que o grau de centralização/descentralização relaciona-se à divisão de estruturas, sendo que quanto mais funcional for a estrutura mais centralizadora tende a ser. Em contrapartida, ter uma estrutura mais achatada e descentralizada confere à organização maior agilidade na tomada de decisão e do fluxo de informações.

A supervisão direta envolve a coordenação e responsabilidade pelo trabalho de outras pessoas, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Diz respeito à chefia imediatamente superior, ou seja, aquela que é diretamente responsável pela atividade de determinada pessoa ou grupo de pessoas (MINTZBERG, 2003).

A cadeia de comando, por sua vez, é definida por Daft (1996) como uma linha contínua de autoridade que interliga todas as pessoas de uma organização e mostra quem é subordinado a quem. Quanto mais longa a cadeia de comando, mais alta é a estrutura da organização e mais lenta sua tomada de decisão.

Já autoridade formal é aquela caracterizada pelo organograma da organização e que mostra quem é subordinado a quem. A autoridade informal consiste na autoridade que algumas pessoas têm sobre outras, mas que é omitida pelos organogramas. Os níveis hierárquicos dizem respeito à autoridade formal em uma organização. Ultimamente as organizações têm optado por estruturas mais achatadas e fáceis de trabalhar onde as informações fluem com mais facilidade.

Outra forma de olhar as estruturas organizacionais é desenvolvida por Mintzberg (2003), que as divide em cinco partes diferentes que compõem seus níveis hierárquicos: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

O autor menciona que a cúpula estratégica exerce o principal papel na formulação das estratégias, em relação às outras partes da estrutura (núcleo operacional, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio) (MINTZBERG, 2003).

A linha intermediária serve de canal de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Desperta quando a organização torna-se mais elaborada e faz-se necessária a inserção de mais um nível hierárquico. Neste nível se encontram os gerentes de supervisão direta, que desempenham tarefas de fluxo acima e abaixo dele.

Na tecnoestrutura são encontrados os analistas que utilizam técnicas para tornar o trabalho de outras pessoas mais eficaz. Eles estão enquadrados fora da hierarquia da linha de

autoridade, ocupam uma posição freqüentemente chamada de assessoria.

Pode-se perceber a importância da comunicação nas organizações e sua relação com a estrutura organizacional. Barnard (1971, p. 127), inclusive, comenta que as características estruturais essenciais das organizações são determinadas “pelos efeitos da necessidade de comunicação sobre o tamanho de uma unidade de organização”.

E, segundo Hall (2004, p. 156), “as estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de dados”. Tal afirmação é melhor contextualizada por Barnard (1971, p. 108), que trata a comunicação como o meio para dinamizar o propósito comum inerente às organizações e as pessoas que contribuem para isso, ou seja, “um propósito comum deve ser de conhecimento comum e, para ser conhecido, precisa ser de alguma forma comunicado”.

Operacionalmente, Hall (2004) classifica as comunicações em vertical onde as informações passam por diversos níveis hierárquicos dentro da organização até chegar ao seu receptor de destino, e horizontal aonde normalmente são abordados assuntos entre pessoas de mesmo nível, sendo que a vertical se divide ainda em vertical pra cima e vertical pra baixo (HALL, 2004).

No entanto, Barnard (1971, p. 108), coloca que o método de comunicação tem seu núcleo na linguagem, oral e escrita e que, “movimentos ou ações, que são de significados óbvios quando observados, são suficientes para a comunicação, mesmo sem a tentativa deliberada de comunicar; e os sinais, feitos por vários modos, são um método importante”.

Como decorrência, Hall (2004, p. 164) afirma que: “aqueles do mesmo nível encontram-se mais aptos para compartilhar características, tornando a comunicação horizontal até mais provável”. Para o autor a interação entre indivíduos é fundamental principalmente no interior de subunidades, por possuir conteúdo mais rico do que os materiais de coordenação para as tarefas da organização. Hall (2004) ainda enfatiza que: a comunicação na organização deve proporcionar informações precisas, com implicações apropriadas, para todos os membros que precisam do conteúdo em questão, o que supõe que nem

um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível.

Note-se que “a falta de uma técnica conveniente de comunicação eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para a organização”, pois modela a forma interna da organização, ousando dizer que “numa teoria exaustiva da organização, a comunicação teria de ocupar um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação” (BARNARD, 1971, p. 109). Com isso se faz compreender a importância da comunicação no âmbito da estrutura organizacional.

Por fim, cabe lembrar Hall (2004) no tocante às estruturas múltiplas, que significa que não raramente se encontra diferentes estruturas em uma mesma organização, pois existem diferenças estruturais entre unidades de trabalho, departamentos e divisões, assim como variações conforme o nível da hierarquia. A flexibilidade estrutural é apropriada de ser discutida e aplicada, e inclusive, respeitada, dado que deve ser reflexo de outras questões organizacionais como cultura e, até mesmo, estratégia, ou seja, em geral, a estrutura não constitui um fim em si mesma.

3.5 Estratégia e estrutura organizacional

Os pesquisadores têm estudado a relação entre estratégia e estrutura por um longo tempo (MOINGEON et al, 1998). Na literatura sobre gestão, a estrutura organizacional tem sido considerada a chave para uma bem-sucedida execução da estratégia, sob o argumento de que o desempenho é afetado pela forma como o trabalho está estruturado (CHANDLER, 1962; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; MILES; SNOW, 1978; RUMELT, 1974 apud AMITABH; GUPTA, 2010) (MOINGEON et al, 1998).

As discussões entre estratégia e estrutura organizacional mantêm-se atuais e em investigação, em especial em relação à precedência e causalidade entre estratégia e estrutura (GALAN; SANCHEZ-BUENO, 2009), cujo debate mantém-se aceso (GOLEMAN, 2007).

Alfred Chandler abordou este tema em sua obra “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial

Enterprise”, de 1962, que é considerada uma obra-prima por muitos críticos, cujo impacto foi muito além daquele de um texto histórico bem desenvolvido, pois influenciou tanto executores quanto teóricos (GOLEMAN, 2007). Chandler, considerado um historiador de negócios, além de atuar como professor universitário em Harvard, venceu o Prêmio Pulitzer de História em 1978 e o Prêmio Bancroft pela obra "The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business", em que reflete que, em muitos setores da economia, a mão visível da gestão substituiu a “mão invisível” da obra de Adam Smith (FEENEY, 2007).

Clutterbuck e Crainer (1990) consideram Chandler influente tanto para a estratégia quanto para a estrutura de negócios. Relatam, nos últimos anos, que sua obra tem sido fortemente criticada, pois os críticos defendem que a estratégia deve ser uma responsabilidade dos gerentes, que seja decidida o mais perto possível da ação, com o pessoal que opera o planejamento, como conselheiros e coordenadores, dentro de uma ampla estratégia definida pelo topo.

Nesse sentido, há divergências entre o que a presente pesquisa se propõe (implementação da estratégia como integração entre pensamento estratégico e ação) e o que preconiza Chandler (divisão das funções do pensamento estratégico e da gestão de linha), o que pressupõe cautela, porém, não invalida o autor e suas ideias no presente contexto.

Chandler (1990) comenta que as empresas que chama de “remodeladas” utilizam uma grande variedade de arranjos organizacionais, no entanto, a estrutura básica permanece a mesma e, as relações entre a sede e as divisões operacionais variam de empresa para empresa e de indústria para indústria. A estrutura organizacional básica utilizada pelas empresas de hoje, de capital intensivo e tecnologicamente avançadas, tem muitas semelhanças com o que é descrito no livro.

As comparações realizadas por Chandler (1990) enfatizam que a estratégia organizacional determina sua estrutura, e o denominador comum entre estrutura e estratégia tem sido a aplicação dos recursos organizacionais para a demanda de mercado. A estrutura tem sido projetada para integrar os recursos existentes à demanda atual; a estratégia tem sido o plano para a alocação de recursos para uma demanda antecipada. Isso reforça o papel da administração e da função do

administrador de planejar e dirigir o uso de recursos para que as flutuações e desenvolvimentos de curto e de longo prazo sejam convergentes ao mercado (CHANDLER, 1990).

O autor ainda comenta que se a necessidade de uso dos recursos provê a força dinâmica que modifica a estrutura e a estratégia, a natureza do investimento nesses recursos ajuda a determinar o curso e a direção do crescimento e da subsequente mudança estrutural. Estabelece quatro fases ou capítulos pelos quais as companhias industriais norte-americanas desenvolvem sua história, cada uma em seu *timing*: expansão inicial e acumulação de recursos; racionalização do uso de recursos; expansão para novos mercados e linhas para auxiliar a continuidade do uso completo dos recursos; e, finalmente, o desenvolvimento de uma nova estrutura que torne possível continuar a efetiva mobilização de recursos para atender tanto às demandas do mercado de curto prazo quanto às tendências do mercado a longo prazo (CHANDLER, 1990).

Pode-se entender que essas fases básicas assumem características distintivas conforme seu contexto específico, de modo que se pode avançar no trato conjunto dos temas implementação da estratégia e estrutura organizacional.

3.5.1 Implementação da estratégia e estrutura organizacional

Andrews (1965) identifica que a estratégia organizacional é o principal determinante dos processos pelos quais as tarefas são atribuídas e a performance motivada, recompensada e controlada. Chandler (1990), por sua vez, coloca que “a estrutura acompanha a estratégia e o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas”. Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004), todavia, trazem a noção de que a estratégia é hierarquicamente relacionada à estrutura, é generalizada e, ocorre em teorias muito díspares.

Deste modo, a relação entre a estratégia e as dimensões organizacionais tem sido tipicamente explicada em um modelo sequencial em que as empresas decidem uma estratégia e, em seguida, colocam em local adequado escolhas organizacionais, como estrutura, sistemas de recompensas, e processos que suportam essa estratégia (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 2004).

Kluyver e Pearce II (2007) colocam que a estrutura para a implementação eficaz de estratégias envolve três dimensões (pessoas, conhecimento e incentivos), compostos didaticamente por vínculos. O primeiro refere-se à coordenação entre estratégia, propósito e liderança, considerando a importância atual do capital humano e de competências como inovação, empreendedorismo, coordenação horizontal e descentralização da tomada de decisões, aproximando as lideranças formais dos demais funcionários, a fim de obter maior comprometimento, foco e controle de todos os níveis da organização.

O segundo vínculo trata das estratégias e das mudanças organizacionais, através da gestão de cinco variáveis organizacionais: estrutura, permitindo a adaptação e evolução da organização e alteração do foco quando necessário. A segunda variável, sistemas e processos, é importante para a eficácia operacional e convivência com a mudança, sendo que aqueles auxiliam na adaptação rápida e eficaz e nos registros e controle de dados e informações, e estes devem sistematizar o modo de operar na organização, também favorecendo mudanças e características do mercado (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

As pessoas na organização, por sua vez, constituem a terceira variável do vínculo entre estratégia e mudança, pois devem ser atraídas, retidas e motivadas conforme os objetivos estratégicos organizacionais, contudo, os autores enfatizam demasiadamente o estímulo e a capacitação de habilidades de liderança aos empregados, sem mencionar a necessária adequação do perfil com a função, ou seja, não é qualquer cargo que deve ter habilidade de liderança, uma vez que ficaria sujeito a frustrações pelo não reconhecimento da mesma (inexistência de promoção, aumento de salário, dentre outros) (MARRAS, 2002).

Barnard (1971, p. 147) complementa que a correlação dos esforços dos indivíduos para que o propósito organizacional possa ser alcançado transpõe a decomposição “em propósitos específicos para cada uma das unidades da organização. Desde que o propósito constitui o elemento unificador da organização formal, resulta que esse propósito, detalhado no plano da unidade, é que se mostra efetivo na manutenção da unidade”.

A quarta variável, cultura, é conceituada como “sistema compartilhado de valores, premissas e crenças entre os funcionários e oferece orientação sobre como pensar, perceber e

agir” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 26), evidenciando que é uma variável passível de conformação aos objetivos e às estratégias, tornando-se um recurso estratégico que pode diferenciar a organização de seus concorrentes. A cultura é composta por instrumentos (processos de apoio à crença cultural), valores compartilhados (auxiliam na definição da imagem que a empresa deseja transmitir) e premissas básicas (razões invisíveis que norteiam o comportamento dos colaboradores na organização). Contudo, na mesma medida em que uma cultura forte pode auxiliar na estratégia, pode atrapalhar, pois pode ser um empecilho às mudanças e, por isso, deve ser trabalhada para que seus benefícios prevaleçam e vençam os possíveis malefícios (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Brenes, Mena e Molina (2008) desenvolvem em seu estudo a execução da estratégia e seu impacto na implementação bem-sucedida, percebendo que é determinada pelo grau de alinhamento entre a estrutura organizacional e cultura, a capacidade de efetivamente delegar a tomada de decisões e o alinhamento entre processos, sistemas de trabalho, e sistemas de informação.

Outro aspecto a ser considerado sobre a cultura é a postura das lideranças formais, as quais devem refletir os valores e objetivos organizacionais para os demais colaboradores, além de encorajar um comportamento “sem fronteiras” (gestão participativa na tomada de decisões), criar uma cultura baseada na inovação e empreendedorismo (equilíbrio entre foco estratégico, disciplina e criatividade) e competir baseada na agilidade (inserir a rapidez nos processos através de tecnologias e mudança do modelo mental para o foco na agilidade), três temas relevantes para a mudança cultural (KLUYVER; PEARCE II, 2007; CERTO et al, 2010).

Há autores como Aaltonen e Ikävalko (2002) que acreditam estarem superadas as questões acerca da estrutura na implementação da estratégia, consideram que as lições dos escritos tradicionais sobre estratégia e estrutura (por exemplo, Porter, 1980; Galbraith, 1980) foram aprendidas e os desafios contemporâneos para a execução encontram-se na comunicação e aspectos culturais das organizações (AALTONEN; IKÄVALKO, 2002).

No entanto, há aqueles que enxergam possibilidades de avanços, utilizando-se estruturas orientadas a projetos, como Hauc e Kovač (2000). Os autores propõem os projetos como uma nova aplicação para a implementação das estratégias, com os objetivos de:

- a) Introduzir um processo sistemático de transição da formulação da estratégia para a implementação;
- b) Reduzir do tempo da formulação da estratégia à implementação;
- c) Aumentar a eficiência na execução da estratégia;
- d) Unificar os objetivos do projeto e da estratégia;
- e) Controlar simultaneamente as mudanças no processo de formulação e implementação da estratégia.

Ressalta-se que tal formato não é novo, pois inúmeros autores têm publicado observações sobre gestão da estratégia baseada em projetos, como Cleland e Archibald em meados da década de 80 (HAUC; KOVAČ, 2000). O que querem dizer é que, na verdade, o projeto orientado para a gestão estratégica representa um modelo em que, por um lado, as estratégias de negócio podem ser formuladas com sucesso e rapidamente e, por outro lado, podem ser implementadas rapidamente, economicamente e qualitativamente através de projetos (HAUC; KOVAČ, 2000).

Pode-se identificar as principais necessidades da implementação da estratégia:

- a) Incorporação de estratégias emergentes
- b) Tratamento a variáveis intangíveis
- c) Ajustes administrativos
- d) Comunicação adequada
- e) Visão compartilhada
- f) Tratamento da incerteza ambiental
- g) Cultura de aceitação de mudanças
- h) Linguagem comum
- i) Gestão do aprendizado
- j) Alinhamento e integração pessoas, processos, recursos
- k) Distribuição adequada de recursos
- l) Ter responsabilidades definidas dos envolvidos
- m) Controle/avaliação
- n) Incentivo

E, sinteticamente, pode-se elencar os seguintes aspectos estruturais envolvidos na implementação da estratégia, que devem nortear a coleta e análise dos dados:

- a) Centralização: tamanho, tecnologia, relações ambientais.
- b) Complexidade: diferenciação horizontal, vertical ou geográfica.
- c) Formalização
- d) Sistema de tarefas, informações e de alocação de recursos.
- e) Estrutura de identificação de necessidades internas e externas
- f) Técnica conveniente de comunicação: vertical, horizontal, linguagem oral/escrita.
- g) Níveis hierárquicos
- h) Especialização

Tais pontos do referencial teórico relacionados à estratégia, sua implementação e estrutura devem integrar as categorias de análise e formar o arcabouço da presente pesquisa, a ser desenvolvido conforme os procedimentos metodológicos a seguir. Encerra-se a fundamentação teórica e se cumpre o primeiro objetivo específico: “Apresentar aspectos teóricos acerca dos temas estratégia, sua implementação e estrutura organizacional”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização deste estudo envolveu a discussão teórica e prática acerca do tema estratégia e sua implementação e, do tema estrutura organizacional, com foco na inter-relação entre ambos, a partir de um quadro teórico de referência, desenvolvido no decorrer da fundamentação teórica.

O objetivo deste estudo, para ser cumprido, levou à análise intensiva de uma dada unidade social, utilizando o tipo de pesquisa qualitativa chamado estudo de caso (GODOY, 1995). Vergara (2005) expõe que as pesquisas ditas qualitativas contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos, tal como o apropriado a este estudo.

Em seguida, foram estudadas as manifestações organizacionais relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa e ao quadro teórico de referência, com foco de interesse sobre manifestações atuais, que só podem ser analisadas dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995).

Desenvolveu-se o referencial teórico sobre o qual foram desdobradas as demais etapas da pesquisa: identificação das categorias de análise, elaboração de roteiros e questionários para coleta de dados e, por fim, a análise e discussão dos dados obtidos, como se percebe na figura a seguir.

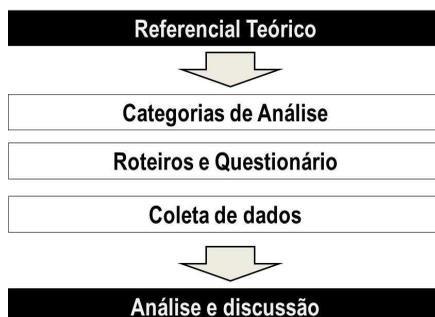


Figura 5: Esquema das etapas da metodologia deste estudo.

Fonte: a autora.

Cabe mencionar que, para este estudo, as manifestações constituem palavras, descrições, diálogos e ações no ambiente organizacional, detalhados nas seções seguintes.

4.1 Especificação do problema de pesquisa

Esta pesquisa foi direcionada para a análise dos aspectos da estrutura organizacional que favorecem e que dificultam a implementação da estratégia, na empresa Softplan.

4.2 Delimitação dos sujeitos da pesquisa

O objeto da pesquisa constituiu-se pela empresa Softplan, em que, para a viabilidade do estudo, pautada na acessibilidade dos sujeitos, foi indicado pela própria empresa (Diretor Ilson), que a pesquisa abrangesse apenas a área denominada Sistema de Automação da Justiça (SAJ), porque constituía unidade possível para o trabalho, considerando as características da pesquisa e da empresa (que tem mais de 700 colaboradores). O diretor Ilson também designou a gerente Rosane Bossle para mediar a tratativa da pesquisa entre a pesquisadora e a empresa.

Os sujeitos participantes corresponderam às lideranças formais que compunham o grupo tático (gerentes e coordenadores), envolvidos na elaboração e, especificamente, na implementação da estratégia, e o grupo operacional (colaboradores) (figura 6).

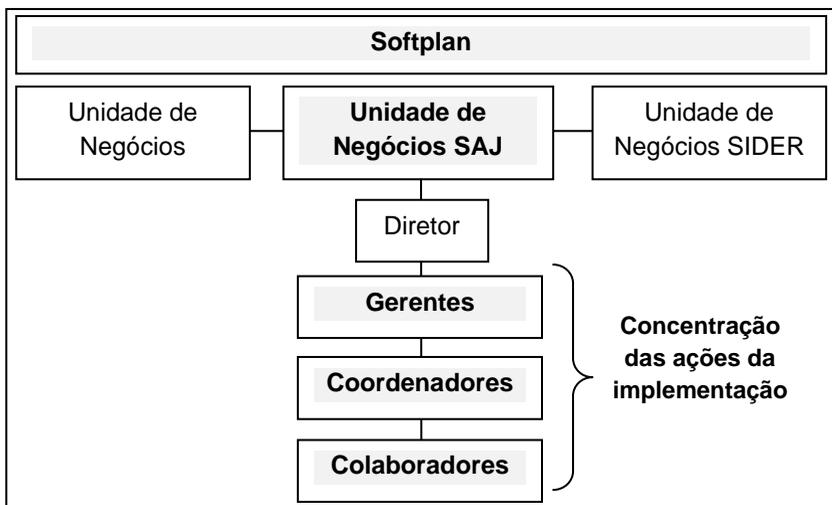


Figura 6: Desenho que evidencia os sujeitos da pesquisa.
Fonte: a autora.

Tal composição se justificou por se tratar das pessoas que concentram a operação da implementação da estratégia. A identificação dos sujeitos na empresa se deu por meio da indicação e mediação da gerente Rosane Bossle.

4.3 Categorias de análise

As categorias de análise foram desenvolvidas com base na literatura, em especial à luz das características da conexão e tensão entre estratégia e sua implementação e a estrutura organizacional.

Deste modo, foram identificados dois grupos de análise – **necessidades** em relação à implementação da estratégia e **aspectos estruturais** envolvidos na implementação da estratégia – que são formados por categorias de análise distintas, descritas a seguir.

- a) Necessidades em relação à implementação da estratégia:
 - i. Incorporação de estratégias emergentes
 - ii. Variáveis intangíveis e a incerteza ambiental
 - iii. Ajustes administrativos

- iv. Comunicação
- v. Visão compartilhada
- vi. Cultura de mudanças
- vii. Gestão do aprendizado
- viii. Integração/alinhamento pessoas, processos e recursos
- ix. Distribuição adequada de recursos
- x. Responsabilidades definidas
- xi. Controle/avaliação
- xii. Incentivos

b) Aspectos estruturais envolvidos na implementação da estratégia:

- i. Centralização
- ii. Complexidade
- iii. Formalização
- iv. Sistema de informações, tarefas e de alocação de recursos
- v. Identificação de necessidades internas e externas
- vi. Técnica conveniente de comunicação
- vii. Níveis hierárquicos
- viii. Especialização

Essas categorias de análise formam o construto para o estudo de caso, permitindo a identificação de relacionamentos entre as categorias, assim como a compreensão adequada do objetivo desta pesquisa, possibilitando a elaboração de um mapa cognitivo, a ser construído como um dos resultados da análise. Vergara (2005) valoriza a utilização de mapas cognitivos, pois são representações dinâmicas, esquemas ou modelos mentais que são atualizados à medida que novas informações são processadas, facilitando a compreensão do fenômeno em questão.

Por conseguinte, as categorias de análise também subsidiam a elaboração dos roteiros e do questionário a serem utilizados para a coleta de dados, detalhada a seguir, juntamente com seus desdobramentos.

4.4 Coleta, tratamento e análise dos dados

A opção pela pesquisa predominantemente qualitativa possibilita ao pesquisador a utilização de várias técnicas de coleta de dados (MOREIRA; CALEFFE, 2008; ROESCH, 1999) e várias estratégias para registrar e analisar os dados, conforme o próprio perfil do pesquisador, problema a ser pesquisado e, variedade dos cenários sociais e das contingências encontradas (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

A presente pesquisa utilizou-se de entrevistas semiestruturadas em profundidade como fonte de coleta de dados (GODOY, 1995; ROESCH, 1999), além de questionários. O tratamento dos dados foi feito por categorização de unidades de análise e análise das informações coletadas (VERGARA, 2005; GODOY, 1995).

A pesquisa em documentos serviu para compreender e discutir as informações relacionadas à estratégia, estrutura e prática da organização. Foram analisados documentos pertinentes (da organização, do setor, jornais, revistas, internet, dados estatísticos) para obtenção dos dados secundários pertinentes ao tema e ao contexto da organização escolhida.

As entrevistas correspondem a dados primários. Roesch (1999) coloca que a entrevista em profundidade é apropriada quando o objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a situações em contextos ainda não estruturados a partir das suposições do pesquisador. A entrevista pode ser considerada como uma conversa com um propósito (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Foram realizadas 5 entrevistas, pelo critério de acessibilidade, com 2 coordenadores e 3 gerentes, para obter informações sobre a caracterização da estrutura organizacional e da implementação da estratégia da empresa estudada. A gerente Rosane Bossle mediou o agendamento das entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas pautaram-se em dois roteiros distintos (conforme os temas), para que os entrevistados desenvolvessem as questões da maneira que desejassem, mantendo-se, ainda assim, certo controle sobre a conversação, ao mesmo tempo em que se confere alguma liberdade ao entrevistado. Este procedimento também oportuniza o esclarecimento das respostas, quando necessário (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Os roteiros podem ser vistos no Apêndice A e no Apêndice B.

O questionário completa os dados primários desta pesquisa. Após pré-teste com 2 colaboradores e consequente revisão, foi aplicado junto aos colaboradores do SAJ, que se encontram situados por todo o Brasil. As assertivas permitiram múltipla escolha e foram criadas com base nas categorias de análise, em que se estruturou escala tipo Likert, com cinco pontos (VIEIRA; DALMORO, 2008) para conhecer a percepção dos colaboradores sobre os temas em questão. A escala ímpar foi validada também no pré-teste, em função de permitir manifestar dúvida decorrente do momento inicial de implementação em que a empresa se encontra.

O instrumento foi aplicado em formulário eletrônico *online* que pode ser averiguado no Apêndice C. O critério para obtenção das respostas foi o interesse espontâneo, que gerou 94 respostas ao questionário, de um universo de 357 colaboradores, o que corresponde a 26,33%. O SAJ tem índice de resposta em torno de 33,61% em pesquisas internas. Sobre o perfil geral dos respondentes, a maioria (64,9%) tem até 2 anos de empresa, 29,8% tem entre 2 e 6 anos de empresa e 5,3% tem mais de 8 anos de empresa.

4.5 Limitações da pesquisa

Neste estudo verifica-se a limitação inerente às pesquisas qualitativas, que se refere à impossibilidade de generalização dos resultados, em especial quando se trata do tipo estudo de caso (VERGARA, 2005). Isso quer dizer que as análises aqui realizadas não podem ser consideradas representativas de outras realidades organizacionais que não sejam as da Softplan.

O intervalo de datas entre a divulgação do planejamento estratégico (08/04/2011) e a aplicação da pesquisa limita a obtenção de resultados de médio prazo relacionados à implementação da estratégia, pois se retrata o início deste processo. Pode-se desenvolver uma vantagem neste sentido que é a possibilidade de reaplicação da pesquisa no decorrer da implementação, como forma de diagnóstico do andamento do processo, em diferentes momentos.

A utilização do questionário representa dados puros, limitando inferências e deduções. O mesmo ocorre com as entrevistas, que foram direcionadas ao interesse da pesquisa por meio de questões pré-definidas, o que de certa forma limita a

espontaneidade do entrevistado em mencionar temas complementares.

Por fim, o uso de escala ímpar para as respostas dos questionários disponibiliza opção para a situação de indecisão ou incerteza e por outro lado, dificulta as análises, pois não conduz o respondente a assumir uma posição.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Softplan

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

5.2 A estratégia na Softplan

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

5.3 A divulgação da estratégia na Softplan
Conteúdo não divulgado eletronicamente.

5.4 Caracterização da estrutura

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

5.5 Aspectos da estrutura organizacional que favorecem e os que desfavorecem a implementação da estratégia

Percebe-se que a Softplan até o momento desta pesquisa, não tem desenvolvido novas estratégias no decorrer da implementação, dado que se têm mantido as mesmas estratégias delineadas inicialmente no planejamento estratégico.

Mintzberg (1998) coloca que as estratégias emergentes decorrem do aprendizado e do controle, portanto, pode ser que a Softplan não tenha amadurecido as primeiras estratégias delineadas e, por isso, novas estratégias não estejam acontecendo. Com isso, há espaço para novas formas de se implementar a estratégia, mas não se pode dizer que há incorporação de estratégias emergentes, em que as iniciativas relacionadas a estruturar a análise de mercado podem suscitar tal necessidade.

Outro motivo que pode minimizar o surgimento de novas estratégias é a pouca atenção a questões o ambiente interno, limitando a formação de estratégias, em detrimento da formulação (MINTZBERG, 1998; 2001; 2006).

As variáveis intangíveis são consideradas e tratadas de forma intuitiva e despropositadamente, o que valida o exposto por Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004). Há risco de não serem percebidas rapidamente, apesar de que quando percebidas, parecem ser logo tratadas. A disposição demonstrada pelos entrevistados em conter os aspectos intangíveis negativos, demonstra preocupação com a magnitude que possam tomar e a decorrente maneira de gerenciar. Tem-se utilizado contato direto para resolver tais questões e também certa atuação preventiva, no tocante a proporcionar oportunidades de manifestação como avaliação de desempenho, encontros informais e abertura para *feedbacks*.

A incerteza ambiental não é levada em consideração nas ações e parece não ser uma ação institucionalizada, o que tende a significar uma sensação de segurança da empresa em relação ao seu ambiente de atuação. Pode ser que a Softplan tenha se tornado isomórfica em relação ao seu ambiente, como elucidam Meyer e Rowan (1977), pois não apresentam dificuldades em aumento de participação do mercado ou falta de recursos para operação.

No entanto, a maioria dos colaboradores entende que o ambiente externo influencia o desempenho da empresa. Por não ser institucionalizada, essa questão é trabalhada de forma livre e especificamente por cada área, da maneira que é possível e adequada às necessidades, utilizando-se de ferramentas e processos próprios e específicos. Há uma tendência à

institucionalização com a criação e desenvolvimento da área de marketing, que absorverá tal atribuição.

Os ajustes administrativos têm sido realizados com certa frequência e naturalidade, a empresa mostra-se disposta a adequar o que for necessário, aproximando-se do relatado por Schermerhorn (1999), Mintzberg (1998) e Aaltonen e Ikävalko (2002), principalmente em função da estratégia (HAMERMESH, 1986; NOBLE, 1999). São evidências dos ajustes realizados: criação de novas áreas; separação de áreas existentes; criação de novas normas e planos para organização e melhoria da gestão e operação; criação de novas funções; unificação de funções e redução do número de cargos; adequações em instrumentos utilizados há tempo (revisão do plano de contas contábil e financeiro); e revisão de processos.

A comunicação entre as áreas acontece, mas tem bastantes aspectos para melhorar como: integrar a comunicação entre as unidades de negócio e entre os projetos, resolver os diversos pontos de saída e chegada de informações e estabelecer melhor os canais de utilizados nas atividades e atuar para corrigir desvios, que geram ineficiência, desorganização e altos custos. Hrebiniak (2006) reforça a importância da comunicação e integração entre as áreas, assim como Aaltonen e Ikävalko (2002).

Como aspectos positivos da comunicação, foram colocados: certa fluidez, aproximação das áreas (colaboração) e interesse em comum (integrar a comunicação), apontados como importantes por Noble (1999) e Aaltonen e Ikävalko (2002). Cabe uma ressalva à tendência de formalizar toda a comunicação, pois isso pode ser um entrave e pode gerar mais perdas do que ganhos. A utilização de uma linguagem comum é uma das ações propostas por Castor e Zugman (2008) para melhorar a implementação.

Normas, processos e planos pautam a comunicação, o que confere caráter formal e fortalecem a ligação vertical e tendem a acrescentar posições à hierarquia horizontal (DAFT, 1996). Castor e Zugman (2008) orientam que normas processos e planos favoráveis são simples e concretos, mantém as ideias e ações simples, insistem no cumprimento dos planos já existentes em detrimento de criar novas ideias ou planos.

Os meios utilizados para comunicação são: reuniões, visitas, eventos, email, intranet, atas e demais documentações,

plataformas colaborativas (Colabore), informativos (Semana SAJ), mecanismos de mensagens diretas, telefone e ramais, celular, chat e sistemas de apoio. Tais meios carecem de integração e tratamento da qualidade da informação.

Com relação à estratégia, procura-se ter uma comunicação clara e precisa, com foco definido e organizado. Os colaboradores podem perceber melhor integração entre os meios utilizados, pois 8,5% discordam totalmente e 13,8% discordam em parte que isso ocorre. Pode-se desenvolver também a desconcentração das informações nos gerentes e diretores, para que o envolvimento de todos seja real e amplo. A novidade de se trabalhar com planejamento estratégico e comunicação das estratégias explica o porquê de em alguns momentos haver confusão na comunicação, perdendo o status de clareza e objetividade.

Como decorrência, é apropriada a verificação do entendimento do conteúdo da comunicação, até para se certificar que ela verdadeiramente ocorre. Neste caso, não basta apenas deixar o canal aberto para retorno, é necessário agir para compreender tal questão (NOBLE, 1999).

A cultura de mudanças está sendo criada, percebe-se a vivência dessa questão nesse momento. A quantidade e a intensidade das mudanças tem aumentado no decorrer dos últimos 2 anos, modificando um *modus operandi* de cerca de 20 anos. As principais mudanças em andamento se referem à descentralização da tomada de decisões, aspectos estruturais, amadurecimento gerencial, terceirização de especialistas na área de gestão, a própria criação da cultura de mudanças e revisão de planos a partir da implementação.

Por conseguinte, as mudanças culturais são um desafio e o planejamento estratégico contribui muito pra isso. Ainda há a predominância da cultura da imposição, em que boa parte das decisões e estabelecimento de ações e metas emana da direção, às vezes delegadas às gerências. O mesmo ocorre em relação ao mercado, não se tem um monitoramento efetivo do ambiente externo e, quando alguma mudança chega, é absorvida com resistência e sem tempo para adaptação gradativa. Ainda assim, os sinais de mudança presentes despertam o interesse dos colaboradores, tendem a contribuir para a mobilização. No

entanto, com relação à mudança após a divulgação da estratégia, predomina a incerteza nos colaboradores.

Diante disso, para a implementação eficaz da estratégia, Hrebiniak (2006) ratifica e Hauc e Kovač (2000) corroboram que o gerenciamento da mudança deve ser feito e deve avaliar precisamente tamanho e conteúdo da mudança, tempo para a realização e etapas a serem vencidas, focando em mudanças comportamentais em detrimento das culturais.

Não há gestão do aprendizado, nem evidências de que seja desenvolvida. Aceita-se a tentativa-e-erro, mas não é estimulado, entende-se que erros acontecem, mas não se dá tratativa ao aprendizado decorrente. Isso pode minar a formação de estratégias (MINTZBERG, 1998), pois se deve compreender por que o plano não ocorreu como o planejado (HREBINIAK, 2006; NOBLE, 1999. CASTOR; ZUGMAN, 2008).

O entendimento comum do estado futuro da empresa (visão compartilhada) começa a ser construído, pois ainda há dúvidas sobre isso nos colaboradores (20,2% e 20,2% discordam que há visão compartilhada). Aaltonen e Ikkävalko (2002) alertam que a compreensão da estratégia não está pautada em uma grande quantidade de informações, o que valida a necessidade de checagem do entendimento da estratégia junto aos colaboradores e uma comunicação programada.

A integração e alinhamento entre pessoas, processos e recursos deveria estar mais desenvolvida para uma implementação exitosa da estratégia, segundo Steiner e Miner (1977 apud PARSA, 1999), Noble (1999), Aaltonen e Ikkävalko (2002) e Castor e Zugman (2008). Percebe-se que a necessidade de integração começa a ser percebida, ou seja, inicia-se a transição de uma alocação de recursos intuitiva para uma alocação integrada, por meio da gestão de projetos e adoção de ferramentas de apoio, que também estão em experimentação. A integração deve ser trabalhosa de ser alcançada, pois se trata de mudança de cultura de uma visão particionada de 3 negócios para 1 único negócio.

Isso naturalmente se reflete na implementação da estratégia, que não apresenta orçamento específico e recursos direcionados adequadamente. As responsabilidades estão em definição, aos poucos sendo transmitida aos colaboradores, atualmente está concentrada nos gerentes, que articulam junto aos diretores e coordenadores. Tal situação constitui um risco,

pois falta clareza e compartilhamento das responsabilidades (AALTONEN; IKÄVALKO, 2002; HREBINIAK, 2006; CASTOR; ZUGMAN, 2008).

Não obstante, o controle e a avaliação na implementação da estratégia são regulares, porém, amplos, segmentados e incompletos, seguindo a característica das próprias estratégias e metas e da cultura prevalecente. Os colaboradores percebem isso e demonstram discordância e incerteza em relação às características dos mecanismos de controle. Daft e Macintosh (1984), Noble (1999), Hrebiniak (2006) e Castor e Zugman (2008) orientam que o controle é uma decisão crítica na implementação e deve ser feito com um processo estruturado, com verificação dos resultados obtidos.

Os incentivos relacionados à estratégia se resumem à participação nos lucros e resultados, que já existia e está sendo adaptada para atender a estratégia. É um começo, mas poderiam ser melhor trabalhados, inclusive com incentivos não monetários voltados a tempo e desempenho (NOBLE, 1999 apud LI; GUOHUI; EPPLER, 2008), a fim de melhorar o estímulo à implementação e evitar uma das principais barreiras à implementação, a barreira da motivação (HAMERMESH, 1986; NOBLE, 1999; HERRERO FILHO, 2005; HREBINIAK, 2006; AALTONEN; IKÄVALKO, 2002).

Há alto grau de centralização nos diretores (HALL, 2004; DAFT, 2008), favorecida pela estrutura simples e concentrada. Começa a apresentar sinais de mudança, principalmente com a atuação dos gerentes. Deve-se ter cautela para não ocorrer uma transferência de cultura centralizadora dos diretores para os gerentes, de modo que não corresponde a uma mudança efetiva rumo à descentralização de algumas questões.

A amplitude da empresa e a abrangência tendem a gerar certa complexidade, que é minimizada com uma estrutura bem desenvolvida, com processos de apoio definidos e parâmetros claros de qualidade e relacionamento com o cliente. A transição para a integração entre as unidades de negócio tende a minimizar tal complexidade, permitindo regras gerais comuns e especificidades conforme a necessidade de cada área (HALL, 2004; DAFT, 2008).

Há uma tendência clara à formalização, por parte dos entrevistados, por corresponder mecanismos conhecidos e

acessados por todos, todavia, deve-se ter cautela com o excesso de formalização, que pode tornar os processos morosos, diminuindo a eficiência e a agilidade e afastando os resultados buscados.

Em contrapartida, há insuficiente sistematização de tarefas, atividades e alocação de recursos, assim como da tratativa de necessidades internas e externas (KLUYVER; PEARCE II, 2007). São utilizados os mesmos sistemas há bastante tempo, relacionados a registros e comunicações internas, sem integração efetiva. Demonstram reconhecimento de que é necessário ter sistemas de apoio mais apropriados, mas tem agido na tentativa-e-erro para encontrá-los. Há uma série de iniciativas em andamento com relação à adoção de sistemas e sistematização de atividades.

A técnica de comunicação conveniente acompanha a conteúdo e o objetivo da comunicação em cada área. Com relação à estratégia, a técnica mais conveniente de comunicação tem sido reuniões, encontros ou eventos. No entanto, a frequência e o volume de comunicação diminuí significativamente na direção da base da organização. Isso reflete que mesmo havendo relativamente poucos níveis hierárquicos (4: direção, gerência, coordenação e liderança de equipe), a comunicação poderia fluir melhor.

Com base no *framework* de Okumus (2003) pode-se dizer que a Softplan tem trabalhado bem o conteúdo estratégico (planejamento estratégico, estratégias e desdobramentos para a implementação); pode melhorar no tratamento do contexto estratégico (as ações são incipientes nessa categoria) e no processo operacional (alocação de recursos iniciante, assim como envolvimento das pessoas na operação); e, medianamente tem desenvolvidos os resultados, uma vez que o próprio processo ainda precisa ser consolidado.

Por sua vez, no *framework* de Noble (1999), a empresa encontra-se entre o estágio de organização e gestão da implementação, apesar de não cumprir, por exemplo, com o estágio mínimo do nível “estrutura organizacional” (assegurar que as áreas têm recursos de folga para poder contribuir em um esforço de implementação).

Percebe-se, então, que os seguintes aspectos são favoráveis à implementação da estratégia:

- a) Estrutura em 4 níveis (diretoria, gerências, coordenações e lideranças de equipe) e estrutura compartilhada (áreas “meio”), com hierarquia bem definida.
- b) Normas e planos formais para reger as atividades da empresa, além de procedimentos internos gerais com espaço para procedimentos específicos das áreas de negócio.
- c) Utilização de padrões de referência externos para gestão e estrutura.
- d) Autonomia para gerenciamento da equipe e tomada de decisão, com registros, compatível as diferentes alçadas.
- e) Criação de grupos ou comissões do próprio cliente para geração de ideias, análises, modificações e monitoramento do ambiente.
- f) Equipes residentes com a função de mapear, conhecer e trazer informações do cliente.
- g) Gerentes e coordenadores como responsáveis por converter necessidades externas e internas em ações, multiplicar informações e colocar ações em prática.
- h) Painel de indicadores e ações (*dashboard*), agrupados em quadrantes, como guia da implementação, com acompanhamentos e reuniões periódicas para avaliação.
- i) Divulgação formal da estratégia para todos os colaboradores, em momento único com todos presentes, com comunicação clara e precisa, foco definido e organizado e verificação do entendimento.
- j) Ter ações regulares, diversificadas e integradas em seus meios e linguagem para manter e estimular o envolvimento das pessoas.
- k) Estabelecer temas prioritários e vigência, sob o critério de obtenção de resultado.
- l) Definição de indicadores próprios a partir do planejamento estratégico da empresa, por meio de reunião com a equipe para discutir metas, indicadores e estabelecer as ações a serem realizadas.
- m) Acesso à informação que é realmente necessária.
- n) Sistemas para gerenciamento atividades e obtenção de indicadores periódicos, com prazos, priorização e cronogramas.
- o) Permitir e gerar ajustes administrativos.

- p) Alocação integrada de recursos pela liderança formal, com base em diretrizes (gestão de projetos e ferramentas de apoio).
- q) Uso de forças-tarefa e mutirões para suprir demandas específicas.
- r) Metas financeiras bem definidas.
- s) Vincular participação de lucros e resultados à estratégia, modificando o que for necessário.
- t) Preferir contato direto para resolver questões intangíveis e adotar postura preventiva com oportunidades de manifestação (como avaliação de desempenho, encontros informais e abertura para *feedbacks*).
- u) Desconcentrar informações dos gerentes e diretores, para que o envolvimento de todos seja real e amplo, com o critério de relevância e uso.
- v) Integração e alinhamento entre pessoas, processos e recursos.
- w) Criação de uma visão integrada entre as unidades de negócio.

Entende-se que os seguintes aspectos são desfavoráveis à implementação da estratégia e devem ser evitados:

- a) Ampliação da estrutura por decisão baseada unicamente em abertura de mercado (ampliação de clientes).
- b) Diversos pontos de saída e chegada de informações, bem como canais diversos e não sistemáticos.
- c) Definir a estrutura com base apenas na atuação da empresa no mercado, adotando modelos de negócios diferentes.
- d) Distribuição geográfica sem coordenação e processo especialmente desenvolvida e direcionada para criar e manter vínculo e suprir as diferenças de estrutura e cultura existentes entre as sedes.
- e) Muitas normas e procedimentos implícitos ou conhecidos e não realizados.
- f) Centralização excessiva nos diretores e gerentes.
- g) Perfil de atividades e pessoas relacionado à atribuição de uma faixa abrangente de atividades para especialistas altamente treinados.

- h) Segregação entre as unidades de negócio e entre projetos.
- i) Geração excessiva de informações, desintegradas e sem uso.
- j) Os sistemas de informação inadequados ou obsoletos.
- k) Alocação de recursos de forma intuitiva e individual.
- l) Empirismo e experiência como únicos critérios para tomada de decisão.
- m) Não ter métricas.
- n) Participação tardia dos níveis intermediários e operacionais na implementação da estratégia.
- o) Processo unicamente de prescrição de estratégias, metas e processos de operação, sem desenvolvimento de massa crítica na empresa.
- p) Utilizar apenas painel para acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia.
- q) Não estabelecer responsabilidades.
- r) Não envolver todos os colaboradores na implementação da estratégia, investindo esforço para que as pessoas entendam o planejamento estratégico.
- s) Impedir a participação de novas pessoas na implementação do planejamento estratégico.
- t) Divulgar as estratégias e não dizer pra onde a empresa vai (circunscrever o envolvimento).
- u) Abandonar e retomar o mapa estratégico 1 vez por ano, quando for renová-lo.
- v) Concentração do fluxo de comunicação da estratégia entre diretores e gerentes.
- w) Não desenvolver a qualidade da informação e não checar o entendimento.
- x) Não haver integração entre orçamento e estratégia.
- y) Inexistência de processos estruturados específicos para a implementação da estratégia.
- z) Falta de clareza e organização das prioridades.
- aa) Trabalhar apenas com resultado em detrimento de processos.
- bb) Metas indefinidas, incompletas e intangíveis.
- cc) Falta de incorporação de estratégias emergentes.
- dd) Excesso de formalização, padronização e formalização da comunicação.

- ee) Não trabalhar a gestão do aprendizado.
- ff) Não apresentar orçamento específico e recursos direcionados adequadamente para a implementação da estratégia.
- gg) Controles amplos, segmentados e incompletos.
- hh) Incentivos relacionados à estratégia apenas relacionados a assuntos financeiros.
- ii) Pouca sistematização de tarefas e atividades, alocação de recursos e da tratativa de necessidades internas e externas.

Pode-se visualizar um comparativo resumido a seguir (figura 9), que trata dos aspectos favoráveis e dos aspectos desfavoráveis da estrutura para a implementação da estratégia, nos respectivos quadrantes: relacionados a execução em si ou se prestam apoio ao processo de implementação.

ASPECTOS ESTRUTURAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA		
Aspectos favoráveis		Aspectos desfavoráveis
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerentes que convertam necessidades em ações ✓ Definição de indicadores com a equipe ✓ Painel de indicadores e ações ✓ Acompanhamento e reuniões regulares ✓ Sistema para gerenciamento ✓ Divulgação formal da estratégia para todos os colaboradores ✓ Regularidade e integração para obter envolvimento ✓ Metas bem definidas ✓ Incentivos atrelados à estratégia ✓ Contato direto para resolver questões intangíveis ✓ Encontros informais e abertura para <i>feedbacks</i> ✓ Hierarquia bem definida ✓ Forças-tarefa para demandas específicas ✓ Alinhamento entre pessoas, processos e recursos ✓ Descentralização ✓ Priorização e prazos baseados em resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Canais diversos e não sistemáticos de comunicação ☒ Empirismo e experiência como únicos critérios para tomada de decisão ☒ Participação tardia dos níveis intermediários e operacionais ☒ Desconsiderar o nível operacional no desenvolvimento da estratégia ☒ Responsabilidades indefinidas ☒ Abandonar o mapa estratégico ☒ Inexistência de processos específicos para a implementação da estratégia ☒ Orientação apenas a resultados em detrimento de processos ☒ Inexistência de orçamento específico para a implementação da estratégia ☒ Não desenvolver a qualidade da informação e não checar o entendimento ☒ Concentração do fluxo de comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas e planos formais ✓ Padrões externos de referência ✓ Grupo do cliente para geração de ideias e entendimento do ambiente ✓ Acesso à informação adequada ✓ Equipes residentes para trazer informações do cliente ✓ Integração de meios e linguagem ✓ Permitir e gerar ajustes administrativos ✓ Visão integrada entre das unidades de negócio e projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Distribuição geográfica sem coordenação central ☒ Geração de informações sem uso

Figura 9: Aspectos favoráveis e aspectos não favoráveis da estrutura para a implementação da estratégia.

Fonte: a autora

Tais itens correspondem à percepção de aspectos oriundos da experiência na empresa Softplan e podem servir como checagem e avaliação de processo de implementação da estratégia em andamento, ou como diretrizes para processos de implementação da estratégia a serem iniciados.

Cumpre-se assim o terceiro objetivo específico deste estudo: “Analisar os aspectos da estrutura que favorecem a implementação da estratégia”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto estratégia é vasto como campo de estudo, no entanto, carece de desenvolvimentos teóricos e práticos sobre sua operacionalização nas empresas, especialmente no que se refere ao envolvimento dos colaboradores e à execução.

Percebe-se que ainda é difícil e complexo implementar a estratégia. Pode-se pensar que por muitos anos se manteve a prática da dissociação entre concepção e execução e que, por isso, as estratégias não se realizavam, devido ao vácuo gerado entre o que a organização queria e o que os empregados desejavam, verificado por efeitos diversos como absenteísmo e rotatividade de pessoal. A administração ou planejamento participativo poderiam ter se destacado nesse ínterim. Mas não é o que se enxerga. Ainda permanece uma lacuna na execução da estratégia. Em algumas organizações, percebe-se que ainda que os empregados tenham participado do planejamento, a execução não se mostra coesa em relação aos indicadores estabelecidos.

Além disso, as organizações demonstram dificuldades no uso da informação e na comunicação, mesmo com a tecnologia que se propõe a facilitar esse processo. Percebe-se que a comunicação impacta diretamente no êxito da implementação da estratégia pela coerência necessária entre (1) o que é pedido, o (2) que é executado e, (3) o que é aferido como medição de controle. Há lacunas entre 1, 2 e 3, as quais podem explicar, não como único fator, os insucessos da implementação da estratégia.

Esta pesquisa analisou os aspectos relacionados à estrutura organizacional que favorecem a implementação da estratégia, respondendo à pergunta de pesquisa “quais são os aspectos da estrutura organizacional que favorecem ou desfavorecem a implementação da estratégia?” com 16 aspectos favoráveis à implementação, esquematizados a seguir (figura 10).



Figura 10: Esquema dos aspectos da estrutura organizacional que favorecem a implementação da estratégia.

Fonte: a autora.

Neste esquema percebe-se que a implementação utiliza como base a estrutura organizacional para transformar a estratégia planejada em estratégia realizada. No entrelaçamento da implementação e da estrutura, tem-se aspectos-chave que favorecem a implementação: gerentes que convertam necessidades em ações; indicadores definidos junto à equipe; uso de painel e sistemas para gerenciamento de indicadores e ações; acompanhamento regular para avaliação da implementação; divulgação formal da estratégia, com integração de meios e linguagem; metas bem definidas; incentivos atrelados à estratégia; uso do contato direto para gerenciar questões intangíveis e forças-tarefa para demandas específicas; abertura para *feedbacks* entre a equipe; hierarquia bem definida; alocação integrada entre pessoas, processos e recursos, descentralização e priorização e prazos.

Em contrapartida, verificou-se também aquilo que não favorece na relação estrutura e implementação da estratégia, resultando em 56 aspectos desfavoráveis. Foram também identificados, dentre os aspectos favoráveis e desfavoráveis, quais correspondem à execução em si e quais constituem apoio

ao processo, mas não são especificamente relacionados ao processo de implementação da estratégia.

Tal conclusão foi obtida com base em um estudo de caso na empresa Softplan, de abrangência internacional, com forte relação com a Universidade Federal de Santa Catarina e mais de 700 empregados, que aceitou e se interessou por fazer parte do estudo. Ressalta-se que o momento foi oportuno porque ocorre na Softplan, nesse momento, o desafio da implementação de sua estratégia.

Cabe explicitar que esta pesquisa não teve como objetivo qualificar as estratégias da empresa, nem sua estrutura, ou seja, não tinha como intuito estabelecer se o que a empresa fez e faz está correto ou adequado, mas sim, verificar que aspectos da estrutura da empresa favorecem a implementação da estratégia da empresa. Evidentemente, a maior e melhor contribuição veio da própria empresa, de suas percepções, aprendizados e ações.

A fundamentação teórica norteou o estudo e permitiu o estabelecimento de 20 categorias de análise em dois grupos, quais sejam: necessidades em relação à implementação da estratégia (Incorporação de estratégias emergentes; variáveis intangíveis e a incerteza ambiental; ajustes administrativos; comunicação; visão compartilhada; cultura de mudanças; gestão do aprendizado; integração/alinhamento pessoas, processos, recursos; distribuição adequada de recursos; responsabilidades definidas; controle/avaliação e incentivos) e aspectos estruturais envolvidos na implementação da estratégia (centralização; complexidade; formalização; sistema de informações, tarefas e de alocação de recursos; identificação de necessidades internas e externas; técnica conveniente de comunicação; níveis hierárquicos; e especialização).

As manifestações nas entrevistas e questionários permitiram identificar as necessidades da Softplan em relação à implementação da estratégia e os aspectos estruturais envolvidos. Deste modo, a estrutura da empresa analisada foi obtida com base em entrevistas, questionários dos colaboradores e análise de documentos.

Nota-se que a empresa passa por um momento de mudanças e está disposta e ativa na criação de uma cultura da mudança, mas tem dificuldade em absorver novidades no decorrer do caminho. Cabe refletir se realmente a mudança e

volatilidade correspondem à identidade da empresa, ou se é apenas uma influência externa que está sendo interpretada como necessidade interna. A renovação é essencial, mas difere de se criar e ter uma cultura voltada à mudança. De fato, a empresa tem funcionado bem por mais de duas décadas sem tal cultura, mas certamente com algum grau de renovação. Enfim, quem sabe desenvolver uma cultura de renovação é mais apropriado do que uma cultura de mudança.

De modo explícito, há abertura na empresa para modificar a estrutura quando necessário e, principalmente, se estiver relacionado à estratégia. Isso é visto pelas seguintes mudanças a partir da estratégia: contratação de consultorias para aprimorar a gestão e operação da qualidade, recursos humanos e mapeamento de processos; a criação da gerência de marketing, especificação do processo e da equipe comercial; criação de funções de coordenação de suporte e gestor de projetos; unificação das áreas de suporte; e segregação de áreas para a criação da gerência de contratos.

As incertezas internas e externas não tem preocupado a empresa, pois não demonstra tratativas delineadas para esse gerenciamento. Já os ajustes administrativos acontecem com naturalidade. A comunicação pode ser melhor desenvolvida e deve iniciar com a integração efetiva das 3 unidades de negócio, pois parece ser dali que essa dificuldade deriva. Tal aspecto demonstra a forte influência dos fundadores e hoje diretores, cada qual com seu estilo e visão, que geram o desafio de unificação. Os vários negócios podem e devem permanecer, mas a obtenção de uma visão de empresa de onde tudo emana, é importante para a consecução dos objetivos atuais.

É certo que as ações organizacionais da implementação, seu encadeamento e maneira de condução refletem a cultura vigente, talvez essa seja a pista para começar a resolver a dificuldade encontrada em implementar as estratégias. Ressalta-se que o problema pode anteceder o próprio processo de implementação, na concepção das estratégias que reflete apenas um estrato dos envolvidos, carecendo de legitimidade, e que na implementação exige comprometimento de todos. A causa dos problemas de implementação pode estar antes ainda do próprio processo de concepção, em questões culturais, que para serem mudadas, exigem, no mínimo, prazo que tende a extrapolar o próprio horizonte de tempo da implementação.

A utilização da orientação por processos da Softplan tende a facilitar a sistematização da implementação da estratégia, que hoje é elementar. Antes disso, o próprio processo de concepção das estratégias e dos desdobramentos decorrentes merece questionamentos construtivos, no sentido do envolvimento dos colaboradores e consequente legitimidade do que foi estabelecido. Reuniões de determinação de políticas a portas fechadas sobre assuntos de interesse de todos, tendem a enfrentar dificuldades tanto quanto à absorção do impacto quanto ao comprometimento com a execução. Evidentemente, iniciar o processo de concepção e implementação da estratégia tem seu valor e, mais importante é o aprendizado durante sua realização.

Com isso, deve-se ater para o envolvimento das pessoas na implementação da estratégia, sob pena de a mesma se perder e não ser realizada. A visão de que os principais incentivos são monetários, deve ser ampliada.

As técnicas de comunicação (reuniões, encontros ou eventos) mais utilizadas, bem como os poucos níveis existentes (quatro níveis: direção, gerência, coordenação e liderança de equipe), podem ser utilizados a favor da descentralização, que deve ser deliberadamente desenvolvida, especialmente para viabilizar a grande meta da empresa, que é crescer o mesmo que nos 20 anos iniciais nos próximos 5 anos.

Com este estudo, observa-se que a integração e o alinhamento entre pessoas, processos e recursos ainda é incipiente na empresa estudada. Aspectos culturais moldam a estrutura da empresa, o que tende a tornar as mudanças difíceis. Uma das externalidades mais significativas da implementação da estratégia é o amadurecimento gerencial de nível médio, visto no intercâmbio entre as áreas, em que os líderes formais utilizam como referência a atuação de seus pares. No entanto, deve ocorrer o mesmo amadurecimento por parte da cúpula, para que permeie toda a empresa e seus processos.

Resgata-se Ribeiro (2009), que orienta que não se pode perder de vista que os diferentes tipos de estrutura organizacional são um retrato idealizado da organização, ou seja, representações ideais da realidade existente em cada organização e não igual a um espelho fiel desta realidade. A autora ainda ressalta que podem coexistir na mesma

organização estruturas organizacionais de complexidades distintas conforme o tema em debate.

Por mais que os efeitos da estrutura sejam um retrato idealizado da organização, a estrutura em si, baseada no modelo que for, é o que é em seus níveis, equipamentos e comunicação. Assim, infere-se que é possível que não haja uma melhor e única configuração organizacional, pois há hibridização de modelos no interior de uma mesma organização (RIBEIRO, 2009).

Hall (2004) compartilha desta percepção no que chama de estruturas múltiplas. A questão aqui parece ser conferir e dar espaço à flexibilidade estrutural, apropriada de ser discutida e aplicada, e inclusive, respeitada, dado que é reflexo de outras questões organizacionais como cultura e, até mesmo, estratégia, ou seja, a estrutura não constitui um fim em si mesma.

Aspectos relativos à concepção e implementação da estratégia, como influência da cultura organizacional, legitimidade nesses processos e flexibilidade estrutural, carecem de estudos para encontrar formas de serem gerenciados e de fazerem parte do aprimoramento da organização. Tais aspectos devem ser tratados de maneira específica, concentrada e aprofundada, e não apenas repetindo combinações teóricas e dando nova roupagem a perspectivas ditas consagradas.

Outros estudos futuros podem desenvolver modelos de comunicação adequados à implementação da estratégia e aos aspectos da estrutura organizacional. Podem também tratar da variável cultura, que neste estudo permeou todas as informações obtidas, do início ao fim. Criar modelos com critérios para hierarquizar os aspectos favoráveis quanto ao impacto no sucesso da implementação significarão avanço neste tema.

Pesquisar diferentes setores e mercados e verificar de que forma é desenvolvida e implementada a estratégia deve suscitar elucidacões significativas.

REFERÊNCIAS

AALTONEN; IKÄVALKO. **Implementing strategies successfully**. 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850943&ini=xref&show=html>>. Acesso em 31 mai. 2010.

ACATE. Softplan/Poligraph comemora 20 anos de atuação. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/index.asp?dep=7&pg=6527>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2010.

ALDEHAYYAT, J. S; ANCHOR, J. R. Strategic planning implementation and creation of value in the firm. In: **Strategic Change**. v. 19, n. 3-4, p. 163–176, mai. 2010.

AMITABH, M; GUPTA, R. K. Research in strategy-structure-performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. In: **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 5, p. 757-776, 2010. Disponível em: <<http://jmo.e-contentmanagement.com/archives/vol/16/issue/5/article/3703/research-in-strategystructureperformance>>. Acesso em 31 mai. 2010.

ALEXANDER, L. D. Successfully Implementing Strategic Decisions. In: **Long Range Planning**. v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

_____. Strategy implementation: nature of the problem. In: **International Review of Strategic Management**, v. 2, n. 1, p. 73-96, 1991.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1965.

ANON, A. Strategic steering to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course. In: **Strategic Direction**, v. 25, n.7 p. 24-26, 2009.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. In: **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–598, 2008.

CANHADA, D. I. D; BULGACOV, S. Estratégia como Prática Social e Resultados Acadêmicos: O Doutorado em Administração na USP e UFRGS. In: **Anais XXXIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

CASTOR, B. V. J; ZUGMAN, F. Dicionário de termos de estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CERTO, S.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1997.

CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. **Makers of Management**: men & women who changed the business world. London: Macmillan, 1990.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. Ed. Editora LTC, São Paulo, 1996.

_____. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Organizações: teoria e projetos.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAFT, R. L; MACINTOSH, N. B. The Nature and Use of Formal Control System for Management Control and Strategy Implementation. In: **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 43-66. 1984.

DAY, G; WENSLEY, R. Marketing Theory with a Strategic Orientation. In: **Journal of Marketing**, v. 47, p. 79-89, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **American Sociological Review**. v. 48, p. 147-160, abr., 1983.

DYER, J., SINGH, H.. Relational View: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FEENEY, M. Alfred Chandler, Pulitzer winner, leading business historian. In: **The Boston Globe**. 2007. Disponível em: < http://www.boston.com/news/globe/obituaries/articles/2007/05/14/alfred_chandler_pulitzer_winner_leading_business_historian/ >. Acesso em 6 ago. 2010.

FERREIRA, A. B. H; FERREIRA, M; ANJOS, M. Novo dicionário da língua portuguesa. 4. ed. [Curitiba]: Positivo, 2009.

FERREIRA, L. A; SIMONETTI, V. M. M; VALENTE, E; MACHADO NETO, M. M. Análise Institucional de Organizações Culturais. In: **Anais XXXIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

FREIRE, A. O que é a estratégia? In: MORETTO NETO, Luis. **Direção Estratégica**. 2º semestre de 2007. Notas de aula.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. In: **Journal of Management Development**, v. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GALAN, J. I.; SANCHEZ-BUENO, M. J. The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 11, p. 1234-1243, abr. 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29, mai-jun 1995.

GOLEMAN, D. **Textos Fundamentais**: biblioteca de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GUARIDO FILHO, E. R; MACHADO-DA-SILVA, C. L; GONÇALVES, A. A. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: **Anais XXXIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; BREEN, B. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HAMERMESH, R. G. **Making strategy work**: how senior managers produce results. New York: J. Wiley & Sons, 1986.

HAUC, A.; KOVAČ, J. Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia. In: **International Journal of Project Management**, v. 18, p. 61-67, 2000.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERZOG, A. L. O fim do Improviso. **Revista Exame**, ed.197, p.91-93, maio 2008.

HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR. A strategy implementation perspective of market orientation. In: **Journal of Business Research**, v. 57, p. 1331-1340, 2004.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JARZABKOWSKI, P; BALOGUN, J; SEIDL, D. **Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research**. 2006. Disponível em: <http://www.s-as-p.org/files_papers/five%20key%20questions%20and%20a%20framework.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2010.

JULIO, C. A; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p. 21-38, 2002.

KAPLAN, S; JARZABKOWSKI, P. Using strategy tools in practice. **22nd EGOS COLLOQUIUM**. Proceedings..., Noruega, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. O departamento de gestão estratégica. In: **Harvard Business Review**, v.83, n.10, out, p.48-56, 2005.

KATZ, D; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KICH, J. I. F. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional**. 2010. 319 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

KICH, J. I. F; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KLUYVER, C. A; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAU, C. M; NGO, H. Y. Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms. In: **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 1, 2001. p. 95-114.

LI, Y; GUOHUI, S; EPPLER, M. J. **Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation**. 2008. Disponível em: < <http://www.knowledge-communication.org/pdf/making-strategy-work.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2010.

MACHADO, J. A; LAVARDA; R. A. B. Os Papéis que o Middle Manager Desempenha na Formação e Implementação da Estratégia. In: **Anais 3Es V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre: ANPAD, 2011. CD-ROM.

MACHADO DA SILVA, C. L; FONSECA, V.S; FERNANDES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO DA SILVA, C. L; WALTER, S. A; CRUZ, A. P. C. **Do Terroir à Globalização: uma Análise Institucional com Base em Mondovino**. In: **Anais XXXIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977. p. 340-363.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D; YANOW, D. Re-turn to practice: An introductory essay. **Organizational Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

_____. Os 5 P's da estratégia. In: **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 26-32, 2001.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **O processo da estratégia**. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p. 09-20, 2002.

MOCKLER, R. J.; GARTRNFELD, M. E. Intranets: a key element in accompany's e-business strategy. **Strategic Change**, n.18, p.15-26, 2009.

MONOCLE. Business Report: Park life - Santa Catarina The state of Santa Catarina in Brazil is booming, luring firms with its fortuitous location and skilled labour force. Disponível em: <<http://www.monocle.com/Magazine/volume-02/issue-13/>>. Acesso em: 18 set. 2008.

MOINGEON et al. Another Look At Strategy-Structure Relationships: The Resource-based View. In: **European Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 297-305, 1998.

MONTERO, A. C. G.; PEREIRA, M. F. O uso do Modelo de Comunicação Educativa na implantação do planejamento estratégico do HU. In: **6º Congresso Internacional de Educación Superior**, Havana, 2008.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p.11-27, 1998.

MOREIRA, H; CALEFFE, L. G. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORETTO NETO, L. **Direção Estratégica**. 2º semestre de 2007. Notas de aula.

MUTHUSAMY, S; BOBINSKI, P. A; JAWAHAR, D. Toward a strategic role for employees in corporate governance. In: **Strategic Change**. v. 20, n. 3-4, p. 127–138, mai. 2011.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. 2001. Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/conceito%20estrategia.pdf> >. Acesso em: 15 mar. 2010.

NICOLINI, D. Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, 2009.

NOBLE, C. The eclectic roots of strategy implementation research. In: **Journal of Business Research**, v. 45, p. 119-134, 1999.

NOBLE, C. H. Building the Strategy Implementation Network: implementation is a vital, and often neglected, phase of strategic planning. In: **Business Horizons**, nov. 1999.

NOTÍCIAS DO DIA. Florianópolis, a nova praia da área de TI. Disponível em: <<http://www.ndonline.com.br/florianopolis/noticias/florianopolis-a-nova-praia-da-area-de-ti.html>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organization. In: **Management Decision**, v. 41, n. 9, p. 871-882, 2003.

PARSA, H. G. Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. In: **Journal of Business Research**, n. 45, 1999. p. 173-185.

PAEX. Disponível em: <
<http://www.fdc.org.br/pt/parcerias/paex/>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. In: **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p.11-27, 1998.

_____. O que é estratégia? In: **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.

_____. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p. 21-38, 2002.

PRAHALAD, C. K.; FAHEY, L.; RANDALL, R. M. Estratégias para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação. In: FAHEY, L.; RANDALL, R.M. **MBA**: curso prático – estratégia. Rio de Janeiro: Campus, p.272-293, 1999.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAPS, A. Strategy implementation – an insurmountable obstacle? In: **Handbook of Business Strategy.** Emerald Group Publishing Limited, 2005, p. 141-146.

RIBEIRO, D. Estruturas Organizacionais: Um Possível Delineamento da Produção Científica Nacional sobre o Tema, no Período 1998-2008. In: **Anais XXXIII ENANPAD.** São Paulo: ANPAD, 2009a. CD-ROM.

RIBEIRO, D. Estruturas organizacionais: a lente institucional contribui para a construção de um conceito sob um novo olhar? In: **Anais XXXIII ENANPAD.** São Paulo: ANPAD, 2009b. CD-ROM.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENZWEIG, P. M; SINGH, J. V. 1991. Organizational Environments and the Multinational Enterprise. In: **Academy- of Management Review**, v. 16, n. 2, 1991. p. 340-361.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas.** 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHEPARD, J. M.; BETZ, M.; O'CONNELL, L. The Proactive Corporation: Its Nature and Causes. In: **Journal of Business Ethics**, v. 16, p. 1001-1010, 1997.

SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. In: **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008.

SKIVINGTON, J. E; DAFT, R. L. A Study of Organizational 'Framework' and 'Process' Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. In: **Journal of Management Studies**, v. 28, p. 45-68, 1991.

SLATER, S. F; OLSON, E. M; HULT, T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. In: **Business Horizons**, n. 829, 2010. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 01 ago. 2010.

SOFTPLAN, site institucional. 2011. Disponível em: <<http://www.softplan.com.br/empresa.jsf>> Acesso em: 12 fev. 2011.

TACHIZAWA, T; CRUZ JÚNIOR, J. B; ROCHA, J. A. O. **Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1971.

TI NEWS. **Software empresarial é utilizado gratuitamente em sala de aula por estudantes de Engenharia Civil da UFSC**. Disponível em: <<http://www.tinews.com.br/news/2009/07/22/software-empresarial-e-utilizado-gratuitamente-em-sala-de-aula-por-estudantes-de-engenharia-civil-da-ufsc/>>. Acesso em: 9 de junho de 2011.

TI SC. **Tecnologia de gestão auxilia governo de SC na prevenção a desastres**. Disponível em: <<http://tisc.com.br/governo/tecnologia-de-gestao-auxilia-governo-de-sc-na-prevencao-a-desastres/>>. Acesso em: 9 de junho de 2011.

TOLBERT, P. S; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1997. p. 175-190.

TUTTLE, B; DILLARD, J. Beyond Competition: Institutional Isomorphism in U.S. Accounting Research. In: **Accounting Horizons**, v. 21, n. 4, 2007. p. 387-409.

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

VERMEULEN, V. NTULI, N. It's all about the results. Disponível em: <http://deloitteusa.wordpress.com/tag/outcome-management/>. Acesso em: 19 out. 2011.

VIEIRA, K; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/55377609/EPQA1615>>. Acesso em: 27 abr. 2011.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

VOLFZON, L. C. O. B. **Isomorfismo normativo – institucionalização e estratégias: o exemplo da propriedade industrial para as empresas da indústria farmacêutica**. 2008. 140 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002a.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. In: **Strategic Organization**. London, vol. 1, n. 1, p. 119-127. 2002b.

_____. Completing the practice turn in strategy research.
Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Qual é a abrangência geográfica da Softplan? E do SAJ?
2. Em que momento da Softplan foram definidas as áreas de negócio atuais? Do que resultam essas áreas de negócio atuais? Como se chegou nessas áreas de negócio atuais?
3. Quantas divisões estruturais existem (número de divisões, departamentos ou unidades da organização)?
4. Como você descreve a estrutura organizacional da Softplan?
5. Para você, a Softplan contém muitas subdivisões que exigem coordenação e controle? É uma empresa complexa? Por quê?
6. Há normas e planos que regem o funcionamento da empresa? Quais são eles?
7. Como se dá a coordenação e motivação das unidades funcionais distribuídas regionalmente?
8. Como são identificadas e tratadas as necessidades internas?
9. Como são identificadas e tratadas as necessidades externas?
10. Você percebe que há:
 - a. () atribuição de uma faixa abrangente de atividades para especialistas altamente treinados. Ou
 - b. () faixas detalhadas de atividades/tarefas para que pessoas não-especializadas possam executá-las.
11. Quais são os meios de comunicação utilizados pela empresa, internamente?
12. Como você descreve a comunicação entre as áreas?
13. Qual é a característica do volume de informação entre departamentos do mesmo nível (sistemas de informação, contato direto, forças-tarefa, etc.)?
14. São utilizados sistemas de informação de apoio nas atividades da empresa? Quais?
15. Como são gerenciadas as tarefas/atividades da empresa? Há algum sistema? Qual é esse sistema e como funciona?
16. Qual é e como funciona o sistema utilizado para alocação de recursos?
17. Como são tomadas as decisões da empresa?

18. Houve questões relacionadas à estratégia que geraram mudanças na estrutura? Quais?

19. Que instrumentos/ferramentas são utilizados como apoio ao desenvolvimento da estratégia na empresa?

APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA SOFTPLAN

1. Como a estratégia é implementada/operacionalizada na Softplan?
2. Quem participa da implementação da estratégia?
3. Quem são os responsáveis por coordenar as ações da estratégia entre as áreas? Que ferramentas eles utilizam? Qual é o processo?
4. Quais são os papéis/funções envolvidas na implementação da estratégia?
5. Como são definidas as responsabilidades na implementação da estratégia?
6. Quem é responsável por avaliar as atividades relacionadas à estratégia? Como avalia?
7. De que modo as pessoas são envolvidas na implementação da estratégia?
8. Como a estratégia é comunicada/divulgada para toda a empresa?
9. Como ocorre o fluxo de comunicação da estratégia na empresa?
10. Acontece o controle sobre informações da estratégia para dentro da empresa? Em quais situações?
11. Como se trabalha a qualidade das informações relacionadas à estratégia?
12. Há checagem de entendimento das informações relacionadas à estratégia? Como é feita?
13. Como é tratada a incerteza do ambiente de negócios na implementação da estratégia?
14. Como se trabalha com questões intangíveis (como orientação para o mercado, conflitos interdepartamentais, comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores) na implementação da estratégia?
15. A estratégia é ou foi modificada durante a implementação?
16. Quais são os critérios para modificação da estratégia?
17. São desenvolvidas novas estratégias durante o processo de implementação? Como isso ocorre?
18. São realizados ajustes administrativos (estrutura organizacional, sistemas de informação, sistemas de controle e incentivo e processos de decisão) no decorrer da implementação da estratégia?

19. Como as mudanças são tratadas na Softplan?
20. O controle das ações é feito de que maneira? Com quais recursos? Em que periodicidade? O que é feito no caso de atrasos? E de adiantamentos?
21. Como é feita a integração entre orçamento e estratégia?
22. Como se dá o alinhamento de sistemas e recursos para execução da estratégia?
23. Como se dá o monitoramento de fatores ambientais sobre as estratégias e o desempenho? Como se controlam os efeitos dessa influência? Como se alimentam as estratégias com fatores ambientais?
24. Há adaptação do plano traçado? De que maneira? Com base em que? Quais são os inputs que geram essa adaptação?
25. Houve modificações com base em mudanças internas? Quais mudanças foram essas? Como ocorreu a modificação na estratégia?
26. Vocês fazem gerenciamento da mudança? Como é? Avaliam tamanho e conteúdo, tempo e etapas?
27. As pessoas envolvidas possuem processos de apoio para implementar a estratégia?
28. Há priorização de atividades na implementação da estratégia? Quais os critérios?
29. A avaliação da estratégia é realizada de que maneira? É sobre o resultado ou sobre o processo? Por quê?
30. Há metas bem definidas com relação à estratégia? Como são controladas?
31. Há incentivos relacionados à estratégia? Como são mensurados e distribuídos?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Olá!

Esta pesquisa se refere ao desenvolvimento de uma dissertação de mestrado sobre estratégia organizacional, do Programa de Pós Graduação em Administração da UFSC. A discente chama-se Helen Günther e, o orientador, Maurício Fernandes Pereira. Agradecemos desde já a sua colaboração!

Primeiramente, informe os dados a seguir para parametrização. Ressaltamos que sua identidade é preservada, ou seja, não há vínculo das respostas com o respondente.

Q1 - Informe seu cargo/função:

Q2 - Informe o seu tempo de empresa:

Q3 - Informe sua área no SAJ:

As questões a seguir tratam da sua percepção sobre o tema estrutura organizacional e implementação da estratégia (T.I.M.E.) na Softplan, ou seja, não há resposta certa ou errada.

Você deve indicar o quanto discorda ou concorda em relação a cada assertiva. Escolha 1 (uma) dentre as 5 (cinco) opções possíveis em cada questão:

() discordo totalmente

() discordo em parte

() não concordo nem discordo

() concordo em parte

() concordo totalmente

Q4 - Eu e meus colegas percebemos o mesmo estado futuro (visão) da Softplan.

Q5 - Conheço a estratégia da Softplan.

Q6 - Tenho conhecimento sobre as metas da estratégia da Softplan.

Q7 - Vejo que as metas estão bem definidas na estratégia da Softplan.

Q8 - Sei qual é a contribuição do SAJ para a estratégia da Softplan.

Q9 - A Softplan contém muitas subdivisões (áreas, equipes, setores, projetos, etc.) que exigem coordenação e controle.

Q10 - Tenho acesso a informações sobre a estratégia da Softplan.

Q11 - Observo que a comunicação da estratégia da empresa é integrada em seus diversos meios (quaisquer elementos que estabelecem a comunicação, por exemplo: tecnologia, processos organizacionais, peças gráficas, etc.).

Q12 - Entendo que diferentes graus de poder e subordinação (hierarquia) ajudam na implementação da estratégia.

Q13 - Percebo que a estratégia é levada em consideração nas tomadas de decisão.

Q14 - Vejo que sistemas (conjuntos integrados de elementos funcionais com objetivos comuns. Exemplos: sistema operacional, sistema da qualidade, sistema de informações, etc.) e recursos (pessoas, competências, aptidões, conhecimentos, bens, habilitações, possibilidades, objetos, etc.) estão alinhados para execução da estratégia.

Q15 - Observo que há distribuição adequada de recursos (pessoas, competências, aptidões, conhecimentos, bens, habilitações, possibilidades, objetos, etc.) na implementação da estratégia.

Q16 - Percebo que há integração entre orçamento e estratégia.

Q17 - Percebi mudanças (diferenças, modificações, variações ou alterações em relação a padrões anteriores) a partir da divulgação da estratégia (T.I.M.E.).

Q18 - Observo que a Softplan reage bem a mudanças.

Q19 - Vejo que há influência do ambiente EXTERNO (tendências, oportunidades, ameaças, eventos, etc.) sobre o desempenho da empresa.

Q20 - Vejo que há influência do ambiente INTERNO (características positivas e negativas da empresa) sobre o próprio desempenho da empresa.

Q21 - Percebo que a Softplan aceita com facilidade novas ideias em seu dia-a-dia.

Q22 - Entendo que o mecanismo de controle da estratégia é flexível (permite adaptações na execução, metas e prazos).

Q23 - Observo que a Softplan aprende quando alguma atividade relacionada à implementação da estratégia dá errado.

Q24 - Sei quais são as atividades prioritárias da estratégia da empresa.

Q25 - Possuo processos em minha área que contribuem para implementar a estratégia.

Q26 - Há incentivos (estímulos formais, vantagens explícitas e reconhecidas) relacionados à estratégia.

Q27 - Espaço livre para você incluir comentários, observações ou informações:

APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Conteúdo não divulgado eletronicamente.

APÊNDICE E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAÇÃO NA BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE



TERMO DE AUTORIZAÇÃO

A empresa SOFTPLAN PLANEJAMENTO E SISTEMAS e POLIGRAPH SISTEMAS E REPRESENTAÇÕES, ambas com sede na Rodovia SC-401, km 01, número 600, no condomínio ParqTec Alfa, Florianópolis/SC, autorizam a apresentação dos dados parciais, obtidos da pesquisa realizada na empresa para desenvolvimento da dissertação, para apresentação do trabalho e disponibilização do mesmo na biblioteca da faculdade. Não sendo permitido, sem outra autorização prévia da empresa, que o mesmo seja disponibilizado por outros meios e fins.

Nome do pesquisador: Helen Fischer Gunther

Instituição de Ensino: Universidade Federal de Santa Catarina

Curso: Pós Graduação em Administração

Tema da dissertação: Estrutura Organizacional e Implementação da Estratégia

Data e horário da versão:

Este trabalho foi realizado com o acompanhamento da Gerente de Projetos de Tecnologia da Informação Rosane Bossle.

Florianópolis, 18 de agosto de 2011.

Rosane Bossle
Monitor interno

Roseli Rodrigues
Gerencia de RH