

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

MARCELO ARMANDO BASSETTO KNAAK

**A ESTRATÉGIA PARA OS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL NÃO
GERENCIAL E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DA
ORGANIZAÇÃO**

VITÓRIA

2019

MARCELO ARMANDO BASSETTO KNAAK

**A ESTRATÉGIA PARA OS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL NÃO
GERENCIAL E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DA
ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

VITÓRIA

2019

MARCELO ARMANDO BASSETTO KNAAK

A ESTRATÉGIA PARA OS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL NÃO GERENCIAL E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 20 de agosto de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Drª: MARCIA JULIANA d'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profº Dr: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profº Dr: POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nunca me desamparar e por sempre renovar minhas energias nos momentos em que precisei.

Agradeço a esposa e aos filhos pelo apoio incondicional e por estimularem meus estudos, se sacrificando em prol disso. Agradeço a minha mãe pelo exemplo de vida.

Agradeço aos amigos da vida, de turma e de trabalho que a todo tempo tiveram palavras de incentivo que representaram muito para mim. Aos meus gestores da Wilson Sons que sempre acreditaram na importância do desenvolvimento acadêmico e demonstraram apoio irrestrito.

Agradeço imensamente a Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo pela irretocável orientação, pela paciência, pelas discussões construtivas e pelos ensinamentos. Por acreditar na ideia, com entusiasmo desde o início e engajar-se na construção desta pesquisa, impactando sobremaneira minha motivação para realizá-la.

“Na estratégia, decisiva é a aplicação”.

Napoleão Bonaparte

RESUMO

A estratégia é essencial ao sucesso das organizações. Os funcionários não gestores consistem no nível hierárquico mais numeroso nas organizações e sentem a necessidade de participar das atividades relacionadas com a implementação da estratégia, que precedem as realizações e conquistas das organizações. Apesar disso, a relação entre os não gestores e a estratégia das organizações é tema pouco frequente em estudos pela academia. Esta pesquisa examinou a relação a partir da comunicação da estratégia, verificando os fatores subsequentes de entendimento e participação dos não gestores na implementação da estratégia, até os efeitos acerca da sua efetividade e do desempenho da organização, estabelecendo modelo teórico que abrange todo esse processo. Os não gestores têm papel chave na vida da organização e no desempenho de suas funções, nos seus microambientes, e autorregulam-se na direção dos objetivos estratégicos das organizações. A pesquisa contribui, portanto, para que a academia compreenda a relevância da participação desse público nas questões que envolvem a estratégia e também para que a gestão estratégica apoie os gestores em todos os níveis organizacionais a calibrarem adequadamente as abordagens com esse público na direção da efetividade da estratégia e dos efeitos pretendidos no desempenho das organizações.

Palavras-chaves: Estratégia; Não gestores; Gestão estratégica.

ABSTRACT

The strategy is essential for the success of the organizations. The non-managers consist in the most numerous hierarchical level of employees in the organizations and they manifest the need of participating in the activities related with the implementation of strategy that precedes the organizations achievements. Nevertheless, the relationship between non-managers and the strategy of organizations is an uncommon subject of studies by the scholars. This research had examined this relationship, from strategy communication, verifying the subsequent factors such as the understanding and participation of non-managers in the strategy implementation, up to effectiveness of the strategy and its effects on organizational performance, establishing a theoretical model that embraces all this process. The non-managers play a key role in the life of the organizations, and when performing their functions, in their microenvironments, they regulate themselves towards the strategic objectives of the organizations. The research contributes to the scholars understanding the relevance of the participation of this public in questions, refers to strategy. Also, to the strategic management that may support the managers in all organizational levels to properly drive the approaches with non-managers towards the effectiveness of the strategy as well as the intended effects on the performance of organizations

Keywords: Strategy; Non-managers; Strategic management.

SUMÁRIO

Capítulo 1	8
1. INTRODUÇÃO	8
Capítulo 2	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	13
2.2. A COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PARA OS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES	14
2.3. O ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA PELOS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES	17
2.4. A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	19
2.5. A EFETIVIDADE DA ESTRATÉGIA	21
2.6. DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	22
Capítulo 3	25
3 METODOLOGIA	25
Capítulo 4	29
4. ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1. VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	29
4.2. VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL	30
Capítulo 5	33
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
Capítulo 6	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A estratégia é um dos componentes que contribui para o sucesso de uma organização quanto à alocação de seus recursos, geração de valor e reação em momentos de mudanças no ambiente externo (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; DAWLEY; MUNYON, 2013). Gorkemli e Cetinkaya (2017) ressaltam que em países com incertezas políticas e econômicas e com ambiente de competição acirrada de mercado, o planejamento estratégico das organizações torna-se ainda mais relevante. Enfatizam ainda que a concepção da estratégia se refere a um processo de escolha do caminho mais adequado para a organização dentre as alternativas identificadas por meio de análises qualitativas e quantitativas. Este processo, desde a elaboração da estratégia até sua implementação demanda compreensão, trabalho burocrático, ações das lideranças e comunicação efetiva para levar a mensagem às unidades de negócios e às partes interessadas.

As organizações possuem três níveis em que processos decisórios, gerenciais, administrativos e de produção ocorrem. O nível estratégico situa-se na parte mais alta da pirâmide e é onde o norte da organização é traçado, por meio da definição de políticas, objetivos e da própria estratégia da organização. O nível tático situa-se na parte intermediária da pirâmide e desempenha papel administrativo através da gestão do orçamento e dos recursos, definição de regras e parâmetros operacionais e o gerenciamento da base operacional. O nível operacional se relaciona ao processo de produção, na execução efetiva das atividades operacionais e utilização em seus processos dos materiais disponíveis, além da orientação por procedimentos pré-

estabelecidos. Esse nível é mais numeroso e concentra a maioria dos não gestores (ANTHONY, 1965; LE MOIGNE, 1974).

Em particular, a implementação da estratégia, de forma sistêmica, atingindo todos os níveis de funcionários, é complexa (HREBINIAK, 2006). De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a concepção da estratégia da organização é voltada para o cerne da ideia de se traçar um rumo, um plano norteador, que assegure os melhores resultados para a organização. Contudo, sob o aspecto do entendimento da estratégia em todos os níveis administrativos, esses autores lançam luz sobre os resultados de determinado experimento com 12 abelhas e 12 moscas, que foram aprisionadas em uma garrafa posta horizontalmente com a base direcionada para uma janela. Ocorre que as abelhas morreram buscando a todo tempo o fundo da garrafa, na direção da luz, enquanto as moscas, após aproximadamente dois minutos, conseguiram encontrar a saída por terem diversificado a direção de voo no interior da garrafa. Nesse contexto, analisando a inteligência do grupo tido como mais bem norteado (abelhas) em comparação ao grupo com menos orientação (moscas), é feito o seguinte questionamento: “Será que temos abelhas demais elaborando a estratégia e poucas moscas envolvidas nesse processo”? Por isso, torna-se relevante inserir os funcionários que não ocupam cargos de gestão desde o processo de formulação da estratégia até sua execução (SHIMIZU, 2017). Diante do exposto, argumenta-se a relevância da compreensão do processo estratégico da organização e o desenvolvimento de uma visão sistêmica a respeito dele por todos os níveis de funcionários (PANEGALLI, 2004).

No sentido de alcançar os níveis central e de base da pirâmide organizacional, isto é, o tático e o operacional (ANTHONY, 1965), a comunicação advinda da alta gestão a respeito da estratégia deve abarcar o compartilhamento dos princípios e

valores, metas e objetivos estratégicos com todos os níveis hierárquicos da organização (OSWALD; MOSSHOLDER; HARRIS, 1994; LOVAS; GHOSHAL, 2000), possibilitando que os trabalhadores que formam a base operacional entendam a estratégia e regulem suas ações na direção dos objetivos da organização (DAWLEY; MUNYON, 2013). É razoável sugerir que todos os empregados, independentemente de cargos e funções exercidas, possuam algum nível de entendimento a respeito da estratégia, e que essas cognições tenham o potencial de afetar suas atitudes no trabalho (WITT, 1998; BANDURA, 2001; DAWLEY; MUNYON, 2013).

Frente a uma comunicação da estratégia abrangente, o envolvimento dos funcionários não gestores nos processos de formulação e implementação da estratégia torna-se relevante, já que a alta gestão ao envolver os não gestores em determinados momentos e abster-se de participação em outros, gera uma ruptura relacional entre os níveis hierárquicos, com impactos sobre os objetivos da estratégia (DA SILVA; LEPSCH, 2011).

Ao proporcionar aos funcionários, em especial não gestores, o entendimento a respeito da mensagem que a estratégia pretende enviar, gera-se a compreensão sobre o papel que cada um desempenha na organização, e, por conseguinte, um sentimento positivo com realizações em atividades que contribuam para os objetivos da organização. O desempenho na tarefa possui elo com a percepção dos funcionários sobre o que é necessário para boa execução de determinadas atividades. Trata-se de fatores relevantes para a organização no papel de entidade empregadora, com efeitos positivos, conforme o entendimento da estratégia se mostra robusto (LOCKE; LATHAM, 2002; DAWLEY; MUNYON, 2013).

Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo examinar como a camada mais numerosa de funcionários das organizações, os não gestores, participa do processo

estratégico das organizações. Mais especificamente, discutir os impactos da comunicação, entendimento da estratégia e participação dos funcionários não gestores na implementação da estratégia, em sua efetividade e no desempenho da organização.

Segundo Elbanna e Fadol (2016), há escassez de pesquisas a respeito dos fatores que exercem impacto sobre o processo de implementação da estratégia, mesmo que amplamente notada como questão determinante para o desempenho da organização. A efetividade da estratégia também encontra vínculo direto com a maneira como a implementação da estratégia ocorre (VELIYATH; SHORTELL, 1993; ANDREWS et al., 2011). Desmidt e George (2015) destacam que, apesar da reconhecida importância sobre a construção de um consenso quanto ao entendimento da estratégia nos grupos que compõem a base da pirâmide das organizações, esse tema dispõe ainda de limitadas pesquisas. Dawley e Munyon (2013) acrescentam ser um problema o entendimento da estratégia pelos não gestores, seus efeitos e aspectos, ser um fenômeno relativamente inexplorado, mesmo que diferentes pesquisadores tenham enfatizado a relevância desse público nas organizações. Segundo esses autores a estratégia na alta gestão das organizações é tema recorrente em pesquisas. Entretanto, a relação que envolve a estratégia da organização e os profissionais não gestores ainda necessita de pesquisas empíricas. Salientam ainda que, a participação dos funcionários não gestores, a efetiva comunicação sobre estratégia com esse público e a percepção da relevância desses pontos provê aos profissionais a condição de se autorregular em na direção dos objetivos da organização, contribuindo, portanto, para o desempenho dela. Daí a necessidade de mais pesquisas associando estratégia e os funcionários não gestores.

Assim, esta pesquisa contribui para a literatura de gestão estratégica, primeiro, com uma investigação empírica a respeito da participação da camada mais numerosa das organizações nesse processo. Contribui principalmente sobre o papel nodal do entendimento da estratégia na relação entre a sua comunicação, a participação dos funcionários não gestores na sua implementação e, por conseguinte, na sua efetividade e no desempenho da organização. Segundo, ao discutir os impactos dos fatores como a comunicação e entendimento da estratégia, bem como a participação dos funcionários na implementação das iniciativas estratégicas. Terceiro, para avançar o debate na literatura de gestão estratégica acerca do envolvimento desse nível hierárquico no processo de planejamento estratégico, em particular, para organizações com mão de obra com baixa escolaridade.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Dentre os três níveis das organizações, isto é, estratégico, tático e operacional, o último, que forma a base, é o mais numeroso e concentra a maioria dos não gestores (ANTHONY, 1965). Essa pesquisa examina como esse público recebe a mensagem transmitida através da estratégia, a entende, participa de sua implementação e, portanto, contribui para sua efetividade e para o desempenho da organização. Esses níveis estão representados na Figura 1.



Figura 1 – Níveis de processos decisórios nas organizações
Adaptado de Kendall e Kendall, 1991 e Le Moigne, 1974.

Noble (1999, p. 120) classifica a implementação da estratégia como um processo complexo, definindo-o como 'a comunicação, interpretação, adoção e proclamação dos planos estratégicos'. Refere-se ao momento de conexão entre os níveis estratégico, tático e operacional da organização (BOURGOIN; MARCHEASSAUX; BENCHERKI, 2018). Caminha lado a lado com formulação da

estratégia, ambas relacionadas aos aspectos financeiros, sociais e éticos da estratégia (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008). Para Jarzabkowski e Balogun (2009), o processo formal de planejamento estratégico de uma organização diz respeito à definição, determinação e implementação de ações de cunho estratégico.

Muitas organizações lutam para executar suas estratégias e um dos motivos para o insucesso da execução da estratégia é que, apesar de haver um planejamento adequado para a implementação voltado aos profissionais não gestores (DAVIS; ALLEN; DIBRELL, 2012), frequentemente, constata-se a falta de conhecimento desta camada de funcionários quanto às prioridades estratégicas da organização (GALUNIC; HERMRECK, 2012).

Os gestores e demais funcionários da base operacional, que estão envolvidos de forma mais próxima com o contexto do ambiente do negócio, identificam as oportunidades e as ações necessárias para a efetiva implementação da estratégia antes dos profissionais dos níveis tático e estratégico (IVANČIĆ et al., 2017). Daí a alta gestão desempenhar papel chave nesse processo ao adequar as condições organizacionais para a implementação da estratégia por meio da comunicação e do direcionamento claro a respeito dos objetivos da organização (OSWALD; MOSSHOLDER; HARRIS, 1994; LOVAS; GHOSHAL, 2000; SULL, 2007; HAMEL, 2011).

2.2. A COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PARA OS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES

A comunicação interna atua como uma espécie de contrato empregador-empregado na relação entre gerentes e subordinados, acarretando reflexões por parte dos gestores sobre seus papéis nas organizações e o calibre das suas ações de

comunicação ao transmitir valor aos funcionários por meio das mensagens emitidas (VAREY; LEWIS, 1999). O fluxo eficiente de informações na organização contribui para a criação de modelos mentais eficazes (DENNIS; FULLER; VALACICK, 2008), representando, de forma metafórica, o sangue que circula por todos os sistemas da organização (COOPER-THOMAS; ANDERSON; CASH, 2012). Sob essa perspectiva, Ahmed e Rafiq (2003) destacam a necessidade de entendimento sobre os diferentes perfis de funcionários em cada segmento da indústria. Do contrário, os gerentes podem continuar a emitir mensagens ou utilizar formas de comunicação que gerem quase nenhum significado frente aos objetivos daquela indústria.

A comunicação interna trabalha para estimular o entendimento a respeito das prioridades da organização, condição que impacta positivamente o comprometimento dos funcionários (WELCH, 2012). Assim, espera-se que a comunicação interna fomente o desenvolvimento de modelos mentais pelos funcionários de compartilhamento de informações, estimulando a interação entre os funcionários (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Logo, a comunicação estruturada ou espontânea sobre a estratégia da organização é condição necessária, embora não seja suficiente para a implementação da estratégia. Em particular, os funcionários não gestores precisam atribuir um significado à mensagem transmitida por meio da estratégia, de forma que venham a reagir em seus microambientes em direção aos objetivos corporativos (PAARLBERG; PERRY, 2007). Entretanto, muitos executivos apresentam dificuldades ao transmiti-la. As longas reuniões sobre o assunto não geram uma ideia clara sobre o ponto para o qual são direcionados e devem direcionar os demais níveis. Dessa forma, o nível administrativo composto por não gestores recebe uma mensagem incorreta, ou sequer recebe, e essa condição gera dúvidas em seus empregados sobre a liderança,

os valores da empresa e a franqueza do propósito futuro da estratégia (BOURGOIN; MARCHEASSAUX; BENCHERKI, 2018).

Por isso, o diálogo assume um papel de destaque para a elaboração da estratégia e para que ela gere os efeitos pretendidos, da mesma forma que a intensidade e frequência com a qual os executivos se envolvem na interação com os demais níveis hierárquicos é determinante para a qualidade dos resultados advindos da estratégia (HAMBRICK, 1994). O diálogo se mostra como uma ferramenta efetiva principalmente nas interações entre gerentes de médio nível e seus funcionários da linha de frente. Nesse ambiente, próximo à base da pirâmide, o diálogo viabiliza o entendimento da estratégia e fortalece o comprometimento de todos com seu propósito, podendo ser prejudicial ao processo estratégico excluir qualquer nível hierárquico de tais diálogos (ROOBEEK; MANDERSLOOT; DU MARCHIE SARVAAS, 1998; RISS; DUKOVSKA-POPOVSKA; JOHANSEN, 2006). Nesse contexto, o diálogo se apresenta como ferramenta para a produção de uma visão compartilhada entre os funcionários (BOURGOIN; MARCHEASSAUX; BENCHERKI, 2018).

Adicionalmente ao dever de comunicarem-se com a base operacional, os gestores dos níveis tático e estratégico, ao se posicionarem acessíveis à comunicação advinda dos níveis da base operacional, evitam que informações, considerações e ideias apresentadas pelos não gestores se percam no caminho e contribuem para o robustecimento do entendimento da estratégia (EDMONDSON, 1999; DETERT; BURRIS, 2007; DETERT; TREVIÑO, 2010). Conforme Dawley e Munyon (2013), a organização precisa monitorar se a comunicação da estratégia é ampla o suficiente para alcançar a todos os funcionários, bem como avaliar se ela está desempenhando papel de facilitadora para o entendimento da estratégia. Desta forma, os funcionários

podem ter condições de alinhar suas atitudes com os objetivos da organização, contribuindo para os melhores resultados. Por isso, é proposta a hipótese:

H₁: A comunicação da estratégia para os funcionários não gestores impacta positivamente a implementação da estratégia.

2.3. O ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA PELOS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES

Quando os membros da organização compartilham a visão estratégica, eles entendem coletivamente os objetivos organizacionais. Os soldados tornam-se mais efetivos quando entendem o plano de batalha (DAWLEY; MUNYON, 2013). Entretanto, o entendimento da estratégia também é atribuído às cognições de cada indivíduo a respeito da estratégia, missão e visão da organização. A cognição mostra-se pertinente a cada indivíduo porque a maneira como as pessoas processam as informações está associada a filtros pessoais, amparados em aspectos afetivos e de cognição (BUSENITZ; BARNEY, 1997).

Um amplo entendimento sobre as prioridades estratégicas da organização é relevante para combater as divergências a respeito dos objetivos e contribuir de forma eficiente para a execução da estratégia (DESMIDT; GEORGE, 2015). Os integrantes da organização, ao compartilharem a visão estratégica, chegam coletivamente ao entendimento a respeito dos objetivos da organização. Contudo, o sucesso na geração de visão compartilhada se mostra mais descomplicado no nível gerencial comparativamente aos níveis formados por não gestores, também pelo fato dessa população ser mais numerosa (DAWLEY; MUNYON, 2013).

A compreensão compartilhada a respeito da lógica subjacente à estratégia e a mensagem que a estratégia envia aos funcionários implicam não somente a mera

compreensão e concordância dos funcionários no tocante às atribuições operacionais de suas posições. Mas, também ao desenvolvimento contínuo de um senso de cooperação, que ratifique como acertado o direcionamento que a organização emite por meio da comunicação da estratégia (CUNNINGHAM; HARNEY, 2012). Esse senso de cooperação pode ter efeito sobre a motivação dos funcionários e sobre o compromisso da organização em melhorar continuamente a gestão dos funcionários (KELLERMANN et al., 2011).

Destaca-se que a estratégia precisa fazer sentido e enviar uma mensagem. O “fazer sentido” é um processo em que os atores da organização chegam ao entendimento sobre o propósito na qual a estratégia pretende alcançar (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; CORNELISSEN; SCHIDT, 2015). Outra maneira utilizada pela alta gestão para comunicar a estratégia e robustecer seu entendimento é a criação de conceitos para dar sentido à estratégia e até mesmo legitimá-la, algo também usado pelos gestores em circunstâncias de alterações de ambiente e ajustes de rumo. Contudo, o valor utilitário de um conceito sofre alterações ao longo do tempo, sugerindo que determinados conceitos possuem um ciclo de vida. Ou seja, desempenham um papel relevante na elaboração da estratégia e perdem a relevância após certo tempo, sendo necessário substituí-los (JALONEN; SCHILD; VAARA, 2018).

O discurso sobre a estratégia se caracteriza por trazer conceitos centrais de forma a transmitir determinados significados, denominados conceitos estratégicos. Apenas para exemplificar, organizações podem usar termos como globalização, orientação na direção do cliente ou gestão da qualidade para gerar significado e direcionar seus funcionários quanto ao entendimento compartilhado por todos na

organização (SEIDL, 2007), sugerindo relação positiva entre a comunicação da estratégia e o entendimento pelo quadro de funcionários. Assim, é sugerido:

H₂: A comunicação da estratégia para os funcionários não gestores impacta positivamente o entendimento da estratégia.

O entendimento da estratégia de trabalho possibilita aos funcionários não gestores transitarem por diferentes redes de relacionamentos na organização, fortalecendo o relacionamento com pares ou gerentes, fazendo com que seja efetiva sua participação nas ações que compreendem a busca pelo cumprimento da missão da empresa (DAWLEY; MUNYON, 2013). Dessa forma, argumenta-se que o entendimento da estratégia tem uma relação positiva com a implementação da estratégia. Daí a hipótese:

H₃: O entendimento da estratégia pelos funcionários não gestores impacta positivamente a implementação da estratégia.

2.4. A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg (1990, p. 184), a organização ao optar por envolver apenas a alta gestão no processo de formulação da estratégia limita o raio de visão acerca das variáveis necessárias nas análises relativas a esse processo. Por isso, defende que os funcionários da base da pirâmide sejam envolvidos em discussões que precedam a formulação e a implementação da estratégia. Wooldridge e Floyd (1990) afirmam que os funcionários não gestores precisam entender a estratégia e se comprometer com seus gerentes, para que amparem a estratégia. Haudan (2007) destaca que os funcionários possuem uma necessidade intrínseca, inerente a relação com seus empregadores, de entenderem como o desempenho e suas atitudes

individuais contribuem para o sucesso da organização. Portanto, ao entenderem, por conseguinte, participam do processo estratégico e buscam alinhamento entre as ações a serem executadas no âmbito de suas funções e os objetivos da organização.

Para Mankins e Steele (2005), as empresas atingem somente 63% do desempenho financeiro pretendido. Essa diferença tem relação com o fato de 95% de seu quadro de funcionários não ter clareza sobre a estratégia da empresa ou mesmo não conseguir chegar a um entendimento (KAPLAN; NORTON, 2005).

O desempenho abaixo do esperado de funcionários da base operacional está associado à falta de conhecimento a respeito da estratégia. Portanto, à consequente passividade desses funcionários para tomada de ações que contribuam para a implementação da estratégia (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008). A pesquisa de Brenes, Mena e Molina (2008) com 300 empresas latino-americanas de setores diversos indica que o sucesso da implementação da estratégia está associado à conscientização, ao desenvolvimento sistemático e a um processo participativo na análise, formulação e execução da estratégia de negócio. Mostraram que 98% das empresas de maior sucesso entendem que a participação dos funcionários não gestores, mas com atuação direta na assessoria da alta gestão, é fator preponderante de sucesso na implementação da estratégia.

Elbanna e Fadol (2016) estabelecem como questões paralelas e correlatas a participação dos funcionários não gestores e o entendimento do plano de implementação da estratégia. Esses aspectos estimulam, ainda, o surgimento de novas ideias e perspectivas advindas da base operacional, fortalecendo o comprometimento com seus gerentes (DUTTON et al, 1997; BRENES; MENA; MOLINA, 2008). Também facilitam a aceitação da mensagem transmitida por meio da estratégia e tornam a equipe coesa nos processos que envolvem a formulação e

implementação da estratégia (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Dawley e Munyon (2013) enfatizam que o entendimento da estratégia consiste em um elo entre o funcionário em seu papel individual e o seu posicionamento na engrenagem representada pela empresa. Dessa forma, argumenta-se que a participação na implementação da estratégia pode ser impactada pelo entendimento da estratégia, que por sua vez, também impacta a própria implementação da estratégia. Logo:

H4: O entendimento da estratégia pelos funcionários não gestores impacta positivamente a participação desses funcionários na implementação da estratégia.

H5: A participação dos funcionários não gestores impacta positivamente a implementação da estratégia.

2.5. A EFETIVIDADE DA ESTRATÉGIA

Nesse contexto, a compreensão sobre os processos que envolvem a implementação da estratégia reúne uma variedade de comportamentos benéficos e determinantes à efetividade dela (JANIS; MANN, 1977). Veliyath e Shortell (1993) realizaram estudo com 406 hospitais nos Estados Unidos e constataram que aqueles que alcançavam mais altos níveis de desempenho também eram aqueles que demonstraram maior efetividade na implementação de seus planos estratégicos. Andrews et al. (2011) enfatizam que a implementação é um elemento crítico do processo estratégico de uma organização e tem impacto expressivo sobre a efetividade do que se busca com a estratégia.

A dimensão dos esforços de uma organização, que almeja realizar de maneira disciplinada e exaustiva todas as atividades e aplica todas as ações relativas à efetiva execução da estratégia, é definida como a compreensão plena a respeito da

implementação do plano estratégico (ELBANNA; FADOL, 2016). Brenes, Mena e Molina (2008) acrescentam que o sucesso da formulação e da implementação da estratégia exige um cuidadoso gerenciamento de determinada gama de questões, tais como: o processo de formulação em si; a execução sistemática do que fora definido na estratégia; o acompanhamento dos indicadores; a liderança demonstrada pela alta gestão; funcionários da base operacional e gerentes aptos às funções e motivados para elas; além de uma governança madura.

Elbanna e Fadol (2016) enfatizam ser importante a gestão das ações relativas à implementação da estratégia, pois essa é questão determinante para o desempenho da organização. Johnson (2004) destaca a lacuna existente entre a estratégia e o desempenho, associando-a ao fato, até então, de 66% das estratégias corporativas não serem implementadas em qualquer momento. Andrews et al. (2011) realizaram pesquisa sobre os fatores que relacionam o processo de implementação da estratégia com sua efetividade e identificou que a escolha da orientação estratégica da organização é questão associada ao desempenho e efetividade, e para isso, a organização deve definir se abordagem conservadora e defensiva, prospectiva ou reativa se adequa melhor ao perfil de organização.

Nesse sentido, com intuito de se verificar a relação positiva entre a implementação da estratégia e sua efetividade, apresenta-se a seguinte hipótese:

H6: A implementação da estratégia está positivamente relacionada com a efetividade da estratégia.

2.6. DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Craig, Dibrell e Neubaum (2014) destacam a relação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho financeiro da organização e também negativo no caso de foco inadequado quanto a esse processo. (HONIG; KARLSSON, 2004).

A gama de variáveis a compor a estratégia da organização e que podem resultar em melhor desempenho é diversa. Por exemplo, inovação remete à introdução de novos produtos e processos que podem elevar o desempenho da organização, ao passo que pode impactar negativamente, até destruir, a concorrência com perfil não inovador (SCHUMPETER, 1934). A demanda dos consumidores por maior responsabilidade social pelas organizações (MENON; MENON, 1997; BANERJEE; IVER; KASHYAP, 2003;) tem se relacionado com o melhor desempenho financeiro (RUSSO; FOUTS, 1997; CRAIG; DIBRELL, 2006;), portanto, questões que ao integrarem a estratégia da organização é possível que resultem em efeitos positivos sobre o desempenho financeiro da empresa (BARAKAT; POLO, 2016).

Narver e Slater (1990) associam uma cultura corporativa baseada nos conceitos de orientação de mercado, que se sustenta em três dimensões: foco no cliente, foco na concorrência e na coordenação interfuncional, para maximizar a lucratividade de uma empresa no longo prazo. Portanto, melhorando, seu desempenho financeiro. Contudo, Rudd et al. (2008) enfatizam a necessidade de ampliar o entendimento a respeito de possíveis elos entre o planejamento estratégico oficial da organização e seu desempenho. Desta forma, esta pesquisa se propõe a verificar a seguinte hipótese:

H₇: A implementação da estratégia está positivamente relacionada com o desempenho da organização.

Diante do exposto, além dos efeitos diretos propostos, este estudo também propõe examinar as relações mediadoras entre os constructos apresentados:

H₈: O entendimento da estratégia medeia a relação entre a comunicação da estratégia e a implementação da estratégia.

H₉: A participação dos funcionários não gestores medeia a relação entre o entendimento da estratégia e a implementação da estratégia.

H₁₀: O entendimento da estratégia medeia a relação entre a comunicação da estratégia, a participação dos funcionários não gestores e a implementação da estratégia.

As relações entre os construtos propostas nesta pesquisa estão representadas no modelo teórico mostrado na Figura 2:

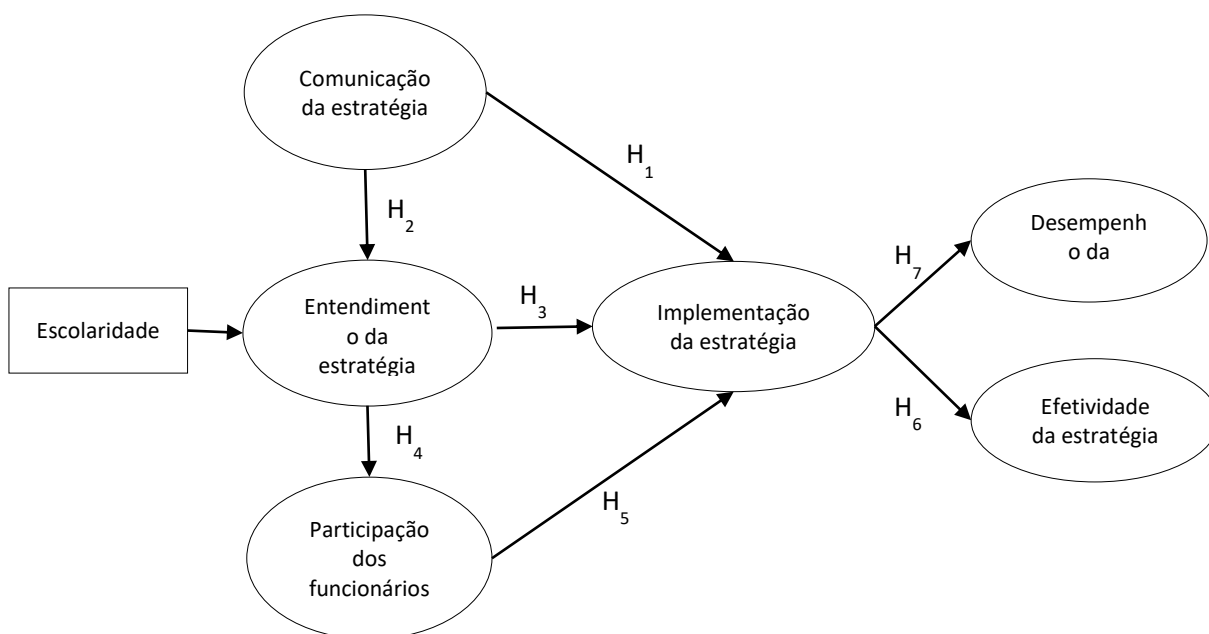


Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa.
Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa exploratória com corte transversal com dados coletados em um único momento da trajetória profissional dos funcionários (HAIR JR et al., 2009). Para assegurar o foco da pesquisa na camada mais numerosa da organização, composta por não gestores, o questionário apresenta a pergunta de controle: 'Atualmente, você ocupa cargo de gestão (diretor, gerente, coordenador ou supervisor) na organização?'. Foram registrados 375 respondentes, sendo 90 (24%) profissionais com cargo de gestão, que não avançaram no preenchimento do questionário e 285 profissionais não gestores, que puderam emitir suas respostas.

A amostra abarca funcionários de três setores de empresas: 64% atuam em empresas de prestação de serviços, 22% em indústrias e 14% no comércio. Além disso, 90% dos respondentes atuam em organizações privadas e 10% em empresas públicas. O perfil da amostra é formado por 148 mulheres (52%) e 137 homens (48%), sendo que 55 (19%) dos respondentes possuem formação escolar até o ensino médio, 123 (43%) possuem curso superior, 93 (33%) são pós-graduados e 14 (5%) concluíram mestrado ou doutorado. Sobre o tempo de empresa, 142 (50%) estão no período de 0 a 4 anos, 85 (30%) de 5 a 9 anos, 34 (12%) de 10 a 20 anos e apenas 24 (8%) estão há mais de 20 anos na empresa. No tocante ao tamanho da empresa, 63 respondentes (22%) são de empresas com até 100 funcionários, 96 (34%) de empresas com 100 a 1.000 funcionários e 126 (44%) são de organizações com mais de 1000 funcionários. No que se refere à renda salarial, 106 respondentes (37%) estão no patamar de até R\$3.000,00 de salário mensal, 103 (36%) entre R\$3.000 e R\$6.000 e 76 respondentes (27%) tem salário mensal superior a R\$ 6.000,00.

O questionário utilizado para a coleta de dados é composto por seis escalas e foi disponibilizado na plataforma Google Forms por meio de e-mail, aplicativo de conversas (WhatsApp) e redes sociais (Linkedin e Facebook), no período compreendido entre maio a julho de 2019. O questionário foi baseado em cinco escalas, cujos constructos utilizados apresentam consistência interna medida pelo Alpha de Cronbach, estando acima de 0,7.

Para apurar o construto comunicação da estratégia foi utilizada a escala de Huang e Rundle-Thiele (2015) com três itens ($\alpha = 0,866$). Para o construto entendimento da estratégia, a escala de Dawley e Munyon (2013) foi adaptada com quatro itens ($\alpha = 0,893$). A escala de Elbanna e Fadol (2016) foi adaptada para apurar três construtos: participação dos funcionários, com dois itens ($\alpha = 0,812$); implementação da estratégia com sete itens ($\alpha = 0,937$); e efetividade da estratégia, com três itens ($\alpha = 0,928$). O desempenho da organização ($\alpha = 0,914$) foi medido por meio de quatro perguntas subjetivas aos funcionários não gestores, a exemplo do estudo de Craig, Dibrell e Nebaum (2014). Como a unidade de análise desta pesquisa são os funcionários não gestores, que não necessariamente podem estar a par dos principais indicadores de desempenho da organização, foram utilizados indicadores não financeiros para medir o desempenho operacional da organização, como participação de mercado, qualidade dos serviços prestados ou produtos entregues/comercializados, e permanência da organização no mercado e o desempenho financeiro (RAMANUJAM; VENKATRAMAN, 1986). O questionário foi complementado com as perguntas demográficas. O nível de escolaridade desses funcionários foi utilizado como variável de controle no constructo de entendimento da estratégia, uma vez que esse constructo está relacionado à cognição de cada

funcionário não gestor. Todos os constructos foram medidos por meio de uma escala Likert variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

Abaixo, apresenta-se a Figura 3 com escalas, referências e questões da pesquisa:

Construtos	Referências	Itens
Implementação da estratégia	Elbanna e Fadol (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nossa organização desenvolveu projetos e iniciativas específicas para pôr em ação o planejamento estratégico. ▪ Nossa organização realizou mudanças na estrutura organizacional para apoiar o novo planejamento estratégico. ▪ A alta gestão buscou modificar a cultura organizacional para torna-la mais compatível com o planejamento estratégico. ▪ Nossa organização realizou algumas mudanças nas práticas de recursos humanos para apoiar o novo planejamento estratégico. ▪ O orçamento anual de nossa organização apoia os objetivos e prioridades estabelecidos no planejamento estratégico. ▪ A alta gestão efetivamente age para concretizar o planejamento estratégico. ▪ Os incentivos concedidos aos funcionários refletem o sucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos.
A comunicação da estratégia	Huang e Rundle-Thiele (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há um programa de comunicação interna para todos os empregados na minha organização. ▪ Empregados em todos os níveis entendem as direções e prioridades chave da minha organização. ▪ As mensagens que eu recebo estão alinhadas com a comunicação ampla dos negócios da minha empresa.
O entendimento da estratégia	Dawley e Munyon (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu entendo onde minha organização está agora e para onde pretende ir. ▪ Eu sei o que a gestão da empresa está buscando realizar para o futuro da organização. ▪ Eu entendo a missão e os objetivos coletivos da organização como um todo. ▪ Nossa organização é orientada por uma visão estratégica de futuro.
A participação dos funcionários	Elbanna e Fadol (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos que deveriam estar envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico participaram desta atividade. ▪ As pessoas que supostamente implementaram o planejamento estratégico participaram efetivamente do seu desenvolvimento.
A efetividade da estratégia	Elbanna e Fadol (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo de planejamento estratégico beneficia a eficiência da gestão operacional. ▪ O processo de planejamento estratégico beneficia a qualidade do serviço prestado. ▪ O processo de planejamento estratégico beneficia a melhoria do desempenho organizacional.
Desempenho da organização	Craig, Dibrell e Nebaum (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento estratégico da empresa tem relação com sua participação de mercado. ▪ O planejamento estratégico da empresa tem relação com seus resultados financeiros. ▪ O planejamento estratégico da empresa tem relação com a qualidade dos serviços prestados ou produtos entregues/comercializados. ▪ O planejamento estratégico da empresa tem relação com sua duração no mercado.

Figura 3 - Estrutura da pesquisa com construtos, referências e itens
Fonte: Dados da pesquisa.

Como este estudo refere-se a uma temática pouco estudada na literatura da gestão estratégica, portanto, ainda exploratória, para a análise de dados, foi utilizada

a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, por meio do SmartPLS (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), com 300 iterações e 5000 subamostras, que é útil em configurações de pesquisas exploratórias em gestão estratégica (HAIR JR. et al., 2012).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Conforme a Tabela 1, a validade convergente é sustentada no nível dos indicadores, pois todas as cargas estão acima de 0,7 (variam de 0,776 a 0,926) e no nível das variáveis latentes, pois a variância média extraída de cada constructo está acima de 0,5. A Confiabilidade Composta de cada constructo é maior do que 0,7. Adicionalmente, também são mostrados os coeficientes Alfa de Cronbach e rho-A, ambos acima de 0,7.

Já a validade discriminante é sustentada, no nível das variáveis latentes, pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), pois os valores estão abaixo de 0,90, pois se trata de um modelo reflexivo, também mostrado na Tabela 1. Importante ressaltar que foi utilizada a versão 3.2.8 do SmartPLS, cujos valores de HTMT diferem das referências de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Ou seja, a validade discriminante é sustentada quando os valores de HTMT estão abaixo de 0,90 (SmartPLS, 2019; RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Tabela 1. Validade convergente e discriminante

	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE	COM	ENT	PART	IMPL	EFET	DES
COM	0,866	0,869	0,866	0,684	0,871					
ENT	0,893	0,894	0,893	0,676	0,807	0,840				
PART	0,812	0,822	0,815	0,689	0,815	0,886	0,893			
IMPL	0,937	0,938	0,938	0,683	0,725	0,766	0,737	0,837		
EFET	0,928	0,930	0,929	0,813	0,763	0,778	0,693	0,803	0,827	
DES	0,914	0,915	0,914	0,727	0,157	0,160	0,209	0,168	0,148	0,108

Nota: COM: Comunicação da estratégia; ENT: Entendimento da estratégia; PART: Participação dos funcionários não gestores; IMPL: Implementação da estratégia; EFET: Efetividade da estratégia; DES: Desempenho da organização. Em cinza, a matriz HTMT (heterotrait-monotrait ratio).

Fonte: Dados da pesquisa.

Também é sustentada pelo critério de cargas cruzadas, no nível dos indicadores (CHIN, 1998; HAIR JR. et al., 2012b), mostrado na Tabela 2, pois as cargas fatoriais são maiores que as cargas cruzadas.

Tabela 2. Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas de Chin (1998)

	COM	ENT	PART	IMPL	EFET	DES
COM2	0.776	0.668	0.625	0.675	0.589	0.583
COM4	0.835	0.729	0.667	0.645	0.583	0.660
COM5	0.868	0.763	0.705	0.699	0.622	0.650
ENT1	0.772	0.844	0.684	0.725	0.632	0.657
ENT2	0.687	0.795	0.707	0.716	0.589	0.620
ENT3	0.658	0.789	0.664	0.699	0.635	0.613
ENT4	0.745	0.859	0.702	0.771	0.660	0.668
PART1	0.628	0.640	0.776	0.674	0.585	0.551
PART2	0.707	0.747	0.881	0.804	0.631	0.596
IMPL1	0.695	0.766	0.796	0.866	0.699	0.714
IMPL2	0.630	0.724	0.749	0.807	0.640	0.675
IMPL3	0.703	0.769	0.728	0.831	0.656	0.656
IMPL4	0.675	0.737	0.743	0.842	0.721	0.687
IMPL5	0.634	0.712	0.723	0.791	0.678	0.605
IMPL6	0.710	0.759	0.776	0.858	0.695	0.697
IMPL7	0.653	0.649	0.646	0.785	0.743	0.611
EFET1	0.629	0.659	0.685	0.755	0.866	0.689
EFET2	0.669	0.697	0.643	0.740	0.911	0.765
EFET3	0.657	0.713	0.656	0.764	0.926	0.785
DES1	0.670	0.670	0.614	0.715	0.749	0.885
DES2	0.635	0.623	0.580	0.678	0.687	0.828
DES3	0.657	0.701	0.595	0.706	0.745	0.881
DES4	0.643	0.661	0.566	0.640	0.640	0.814

Nota: COM: Comunicação da estratégia; ENT: Entendimento da estratégia; PART: Participação dos funcionários não gestores; IMPL: Implementação da estratégia; EFET: Efetividade da estratégia; DES: Desempenho da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

As evidências apresentadas na Tabela 3 indicam que a hipótese H1 não foi suportada, pois não há uma relação estatisticamente significativa (p -valor = 0,928). Também mostram que a comunicação da estratégia tem efeitos positivos ($\beta = 0,868$) e significativos ($p = 0,000$) no entendimento da estratégia pelos não gestores, portanto, não rejeitando a hipótese H2. Ou seja, a comunicação realizada pelos gestores das organizações a respeito da estratégia é relevante para o entendimento

dos não gestores sobre a mensagem transmitida. Nas organizações desta amostra, aparentemente, há um programa de comunicação interna eficaz para todos os empregados, que entendem a direção que a organização pretende seguir, assim como as prioridades. E tais ações impactam positivamente os projetos e iniciativas para implementar o planejamento estratégico.

O entendimento da estratégia tem efeito positivo ($\beta = 0,451$) e significativo na implementação (p-valor = 0.003), demonstrando que a implementação e execução da estratégia estão associadas ao bom entendimento a respeito da estratégia pelos não gestores. O entendimento da estratégia também exerce efeitos positivos ($\beta = 0,838$) e significativos (p-valor=0.000) na participação e envolvimento dos não gestores, que por sua vez, também tem uma relação positiva ($\beta = 0,503$) e significativa (p-valor = 0,000) com a implementação da estratégia. Logo, as hipóteses H3, H4 e H5 não são rejeitadas. Em outras palavras, os funcionários não gestores entendem onde a organização está neste momento e aonde pretende chegar. Também entendem os objetivos, a missão e a visão estratégica de futuro da organização e como tal compreensão impacta as mudanças feitas para implementar o planejamento estratégico, bem como o envolvimento e participação nesse processo.

Evidencia-se também que a implementação exerce efeitos positivos e significativos (p-valor = 0.000) na efetividade da estratégia ($\beta = 0,835$), bem como no desempenho das organizações ($\beta = 0,804$). Por isso, não se pode rejeitar as hipóteses H6 e H7. Isto é, quando as organizações implementam a estratégia, podem auferir benefícios como eficiência da gestão operacional, melhoria do desempenho, por exemplo, em seus resultados financeiros e sua permanência no mercado.

Por último, o nível de escolaridade dos funcionários não gestores não tem relação estatisticamente significativa com o entendimento da estratégia (p-valor = 0,549). Esse resultado chama atenção, uma vez que cerca de 20% dessa amostra só estudou até o Ensino Médio.

Tabela 3 - Coeficientes do modelo estrutural – efeitos diretos

Relações estruturais diretas	Hipóteses	f ²	Coeficiente estrutural	p-valor
COM -> IMPL	H1 (+)	0,000	0,015	0,928
COM -> ENT	H2 (+)	3,069	0,868	0,000
ENT -> IMPL	H3 (+)	0,000	0,451	0,003
ENT -> PART	H4 (+)	0,000	0,838	0,000
PART -> IMPL	H5 (+)	0,000	0,503	0,000
IMPL -> EFET	H6 (+)	0,000	0,835	0,000
IMPL -> DES	H7 (+)	0,000	0,804	0,000
ESC -> ENT		0,002	-0,024	0,549

Nota: COM: Comunicação da estratégia; ENT: Entendimento da estratégia; PART: Participação dos funcionários não gestores; IMPL: Implementação da estratégia; EFET: Efetividade da estratégia; DES: Desempenho da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante aos efeitos indiretos do modelo estrutural proposto, mostrados na Tabela 4, a hipótese H8 (efeito indireto) é estatisticamente significativa ($p < 0,005$). Contudo, como a hipótese H1 (efeito direto) foi rejeitada, trata-se de uma mediação total. Logo, a hipótese H8 não foi rejeitada. As demais hipóteses (H9 e H10) são estatisticamente significantes, portanto, também não são rejeitadas. Como os efeitos diretos também são estatisticamente significantes, a mediação é parcial.

Tabela 4. Coeficientes do modelo estrutural – efeitos indiretos

Relações estruturais indiretas	Hipóteses	Coeficientes estruturais	p-valor	Tipo de mediação
COM -> ENT -> IMPL	H8	0.391	0.003	Total
ENT -> PART -> IMPL	H9	0.422	0.000	Parcial
COM -> ENT -> PART -> IMPL	H10	0.366	0.000	Parcial

Nota: COM: Comunicação da estratégia; ENT: Entendimento da estratégia; PART: Participação dos funcionários não gestores; IMPL: Implementação da estratégia; EFET: Efetividade da estratégia; DES: Desempenho da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao discutir os impactos da comunicação e entendimento da estratégia, bem como a participação da camada mais numerosa de funcionários das organizações, os não gestores, na implementação da estratégia, assim como a relação positiva da implementação com a efetividade da estratégia e o desempenho da organização, os resultados deste estudo mostram que o entendimento a respeito da estratégia pelos não gestores tem um papel mediador relevante nas relações entre sua comunicação, a participação dos funcionários não gestores e sua implementação. Somente comunicá-la não é suficiente e não contribui para a sua implementação. Antes da implementação é necessário monitorar como foi o entendimento por parte desta camada de funcionários, que, aparentemente, não foi envolvida no processo de formulação da estratégia, mas que participará da sua implementação. Embora a comunicação interna atue para fomentar o desenvolvimento de modelos mentais coletivos, gerando um fluxo de informações entre os funcionários de uma organização (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014) quanto às prioridades da organização (DENNIS; FULLER; VALACICH, 2008), a estratégia requer que cada um deles entenda e se engaje com o seu propósito (BOURGOIN; MARCHEASSAUX; BENCHERKI, 2018).

Os resultados desta pesquisa demonstram que os gestores, principalmente ocupando cargos em níveis estratégico e tático das organizações, ao comunicarem a estratégia precisam monitorar e apurar se os não gestores estão recebendo a mensagem com clareza e entendendo-a, pois, o entendimento gera a autorregulação dos não gestores de forma que suas atitudes estejam direcionadas para os objetivos estratégicos da empresa (HAUDAN, 2007; DAWLEY; MUNYON, 2013).

Conforme Elbanna e Fadol (2016) enfatizam, a compreensão a respeito do plano de implementação da estratégia direciona os funcionários sobre o quão abrangente na organização serão as principais atividades para implementação da estratégia. Destacam também que o entendimento da estratégia prediz a participação dos não gestores nessas atividades. A participação fortalece o compromisso com a implementação da estratégia e com a aceitação da mensagem que é transmitida através da estratégia (BRENES; MENA; MOLINA, 2008). Nesse sentido, as evidências desta pesquisa mostram os impactos positivos do entendimento da estratégia sobre a sua implementação. Ao entenderem a estratégia, os funcionários não gestores percebem o caminho que a organização está traçando, sua posição atual e a posição que almeja para o futuro através da implementação da estratégia (ELBANA; FADOL, 2016), de maneira que a visão de futuro da organização é interpretada corretamente pelos não gestores, condição que faz com que esse público se comprometa com a estratégia.

Quanto às demais hipóteses testadas, há uma convergência com a literatura do macroprocesso de planejamento e controle, ou seja, da formulação da estratégia ao desempenho (DELMAR; SHANE, 2003; DAWLEY; MUNYON, 2013; BARAKAT; POLO, 2016; ELBANNA; FADOL, 2016). Os resultados mostram que integração de processos e envolvimento amplo dos diferentes níveis hierárquicos contribuem para evitar a lacuna entre estratégia e desempenho, conforme alertado por Johnson (2004). Os resultados vão ao encontro da importância da não passividade dos funcionários não gestores para tomada de ações que contribuam para a implementação da estratégia (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008) e para o desempenho decorrente da implementação de estratégias (CRAIG; DIBRELL; NEUBAUM, 2014). Corroboram, portanto, com Haudan (2007) que destaca a necessidade dos funcionários, por

essência do relacionamento funcionário-empregador ou não gestor-gestor, entenderem como suas ações em microambientes impactam a organização, e pretenderem que efetivamente suas ações possam contribuir para o sucesso da organização através de sua participação em questões relacionadas a estratégia.

Diante do exposto, este estudo contribui para avançar o debate na literatura de gestão estratégica acerca do envolvimento desse nível hierárquico no processo de planejamento estratégico, em particular, para a Visão Baseada em Recursos. Ao fazer isso, contribui com uma pesquisa empírica ao envolver os funcionários da base da pirâmide, conforme recomendado por Desmidt e George (2015) e Dawley e Munyon (2013), para contrapor as pesquisas sobre gestão estratégica no nível dos gestores, que são mais frequentes nas literaturas brasileira e internacional. Além disso, também contribui para cobrir lacunas na literatura nesse campo acadêmico ao discutir os impactos dos fatores como a comunicação e entendimento da estratégia, bem como a participação dos funcionários na implementação das iniciativas estratégicas, atuando como determinantes do desempenho organizacional, seguindo as recomendações de Elbanna e Fadol (2016).

Dado que o planejamento estratégico pode ser fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; MACKEY, 2018) ou mesmo trabalhar como bússola em tempos de maior dinamismo de comportamento de mercados e de economias (GORKEMLI; CETINKAYA, 2017), no tocante às implicações para os gestores, este estudo mostra a relevância de um processo de comunicação eficaz da estratégia, em particular, do monitoramento do entendimento da estratégia pelos funcionários não gestores, para que a organização cumpra os seus objetivos e metas. Embora o entendimento da estratégia esteja relacionado à cognição de cada funcionário não gestor (BUSENITZ; BARNEY, 1997), a pesquisa demonstra que o nível de

escolaridade não impacta o entendimento da missão, valor, objetivos e metas da organização por esses trabalhadores. Esse resultado se torna relevante, principalmente, para as empresas que possuem mão de obra com níveis de escolaridade mais baixa, como por exemplo, na construção civil.

Este estudo fortalece a ideia de que os não gestores tem papel de relevância nas discussões sobre estratégia da organização, que envolvem sua concepção e as subsequentes etapas de comunicação, implementação e mensuração dos efeitos da estratégia no desempenho da organização. Aos funcionários não gestores a academia e o corpo de gestores das organizações devem direcionar atenção compatível com o fato de formarem a camada de funcionários mais numerosa das organizações, serem responsáveis pelos processos de produção das organizações, sejam de bens tangíveis ou de serviços, e por, de maneira inerente ao relacionamento com seus gestores ou empregadores, manifestarem a necessidade de efetivamente participarem da execução do planejamento estratégico através de ações alinhadas aos objetivos da organização (HAUDAN, 2007).

Também está em linha com a pesquisa de Elbanna e Fadol (2016), que relatam que a efetividade da estratégia está associada à disciplina e ao comprometimento dos funcionários com as atividades que permeiam sua implementação. A efetiva implementação da estratégia é fator determinante e está associada ao alto desempenho das organizações. Assim, esta pesquisa ratifica que o envolvimento dos não gestores na implementação da estratégia exerce efeitos positivos quanto à eficiência operacional da organização, à qualidade dos produtos ou serviços prestados ou mesmo quanto à perenidade da organização. É demonstrada, portanto, a relevância desta pesquisa para a gestão das organizações no campo da estratégia.

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora esta pesquisa apresente contribuições para o campo da gestão estratégica, é importante ressaltar a principal limitação no tocante ao tamanho da amostra. Como o questionário tinha uma pergunta de controle, do total de 375 respondentes registrados no aplicativo Google Forms, 90 profissionais ocupam cargo de gestão, restando 285 questionários válidos. Além disso, 64% dos respondentes da amostra atuam em empresas de prestação de serviços e 78% referem-se às empresas com mais de 100 funcionários, podendo inferir que a pesquisa possa ter enviesado os resultados no tocante aos pequenos negócios e aos setores da indústria e comércio.

Outra limitação relevante são os poucos estudos abarcando essa temática no nível dos funcionários não gestores, tanto brasileiros quanto na literatura internacional. Por isso, há ainda muitas lacunas a serem cobertas pelas pesquisas científicas.

Assim, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a inclusão do capital cognitivo (cognição) como moderador da relação entre a comunicação da estratégia e o seu entendimento. A formação da estratégia pode representar um processo de cognição, de maneira que vieses cognitivos podem orientar a forma como as informações recebidas no ambiente são decodificadas (DA FONSECA; MACHADO-SILVA, 2010). Além disso, uma vez que a escolaridade não impactou o entendimento da estratégia, consiste em oportunidade estender esta pesquisa para segmentos com mão de obra com baixa escolaridade e compará-la com segmentos com mão de obra com alta escolaridade.

Sugere-se ainda, que a pesquisa seja realizada com segmentação de público. Para isso, pode-se realizar a pesquisa com coleta de respostas por empresa

ou por segmento de indústria para comparação, visando expurgar possíveis efeitos inerentes à determinados segmentos. Ou mesmo segmentar por natureza de empresa, entre pública e privada, e assim ser possível analisar como a estratégia trabalha nos não gestores em cada organização conforme sua natureza.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A.; LAW, Jennifer; WALKER, Richard M. Strategy implementation and public service performance. **Administration and Society**. v. 43, p. 643-671, 2011.

ANTHONY, Robert N. Planning and Control Systems: A Framework for analysis. **Cambridge: Harvard University Press**, p. 180, 1965.

BANDURA, Albert. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual Review of Psychology**. v. 52, p. 1-26, 2001.

BANERJEE, Subhabrata Bobby; IYER, Easwar S.; KASHYAP, Rajiv K. Corporate environmentalism : Antecedents and influence of industry type. **Journal of Marketing**. v. 67, p. 106-122, 2003.

BARAKAT, Simone Ruchdi; POLO, Edison Fernandes. Implicações estratégicas da responsabilidade social corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 2, p. 37-52, 2016.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; MACKEY, Alison. Monopoly profits, efficiency profits, and teaching strategic management. **Academy of Management Learning & Education**, v. 17, n. 3, p. 359-373, 2018.

BOURGOIN, Alaric; MARCHESSAUX, François; BENCHERKI, Nicolas. We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 587-597, 2018.

BRENES, Esteban R.; MENA, Mauricio; MOLINA, German E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of business research**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

BUSENITZ, Lowell W.; BARNEY, Jay B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**. v. 12, p. 9-30, 1997.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

COOPER-THOMAS, Helena; ANDERSON, Neil; CASH, Melanie. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. **Personnel review**, 2012.

CORNELISSEN, J.; SCHILDT, Henri A. Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective. **Cambridge handbook of strategy as practice**, p. 345-364, 2015.

CRAIG, Justin B. ; DIBRELL, Clay. The natural environment, innovation, and firm performance : A comparative study. **Family Business Review**. v. 19, n. 4, p. 275-288, 2006.

CRAIG, Justin B.; DIBRELL, Clay; NEUBAUM, Donald O. Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. **Journal of Business Research**. v. 67, n. 9, p. 2000-2007, 2014.

CRITTENDEN, Victoria; CRITTENDEN, William F. Building a capable organization : The eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**. v. 51, n. 4, p. 301-309, 2008.

CUNNINGHAM, James; HARNEY, Brian. Strategy and strategists. **Oxford, UK: Oxford University Press**. 2012.

DA FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 51-75, 2010.

DA SILVA, Aslei Andrade; LEPSCH, Sérgio Luiz. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 170-194, 2011.

DAVIS, Peter S.; ALLEN, Joseph A.; DIBRELL, Clay. Fostering strategic awareness at an organization's boundary. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 4, p. 322-341, 2012.

DAWLEY, David; MUNYON, Timothy P. Does Strategy Matter to Non-Managers: An Examination of Strategic Understanding. **Academy of Management Proceedings**. 2013, p. 10257.

DELMAR, Frederic; SHANE, Scott. Does business planning facilitate the development of new ventures?. **Strategic management journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, 2003.

DENNIS, Alan R.; FULLER, Robert M.; VALACICH, Joseph S. Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. **MIS quarterly**, v. 32, n. 3, p. 575-600, 2008.

DESMIDT, Sebastian; GEORGE, Bert. Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. **Management Communication Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 84-102, 2016.

DETERT, James R.; BURRIS, Ethan R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. **Academy of management journal**, v. 50, n. 4, p. 869-884, 2007.

DETERT, James R.; TREVIÑO, Linda K. Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 249-270, 2010.

DOOLEY, Robert S.; FRYXELL, Gerald E.; JUDGE, William Q. Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. **Journal of management**, v. 26, n. 6, p. 1237-1257, 2000.

DUTTON, Jane E.; ASHFORD, Susan J.; O'NEILL, Regina M.; HAYES, Erika; WIERBA, Elizabeth E. Reading the wind : How middle managers assess the context for selling issues to top managers. **Strategic Management Journal**. v. 18, p. 407-423, 1997.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**. v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

ELBANNA, Said; FADOL, Yasir. An analysis of the comprehensive implementation of strategic plans in emerging economies : The United Arab Emirates as a case study. **European Management Review**. v. 13, n. 2, p. 75-89, 2016.

GALUNIC, Charles; HERMRECK, Immanuel. Embedding Strategy. **INSEAD Working Paper**. v. 88, p. 1-34, 2012.

GORKEMLI, H. Nur; CETINKAYA, Betül. Corporate communication units' functions in strategic planning: case of kayseri's top industrial companies. **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**. v. 7, n. 4, p. 566-575, 2017.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAMBRICK, Donald C. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**. v. 16, p. 171-214, 1994.

HAMEL, Gary. First, let's fire all the managers. **Harvard Business Review**. v. 89, n. 12, p. 48-60, 2011.

HAUDAN, James A. Successful strategy execution takes people – Not paper. **Employment Relations Today**. v. 33, n. 4, p. 37-41, 2007.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HONIG, Benson; KARLSSON, Tomas. Institutional forces and the written business plan. **Journal of management**, v. 30, n. 1, p. 29-48, 2004.

HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational dynamics**, 2006.

HUANG, Yu-Ting; RUNDLE-THIELE, Sharyn. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 571-584, 2015.

IVANČIĆ, Valentina; MENCER, Ivan; JELENC, Lara; DULCIC, Zelimir. Strategy implementation—external environment alignment. **Management: journal of contemporary management issues**, v. 22, n. Special Issue, p. 51-67, 2017.

JALONEN, Kari; SCHILDT, Henri; VAARA, Eero. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p. 2794-2826, 2018.

JANIS, Irving L.; MANN, Leon. **Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. Free press, 1977.

JARZABKOWSKI, Paula ; BALOGUN, Julia. The practice and process of delivering integration through strategic planning. **Journal of Management Studies**. v. 46, p. 1255-1288, 2009.

JOHNSON, Lauren Keller. Execute your strategy without killing it. **Harvard Management Update**, v. 9, n. 12, p. 3-6, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Creating the office of strategy management**. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School, 2005.

KELLERMANN, Franz W.; WALTER, Jorge; FLOYD, Steven W.; LECHNER, Christoph; SHAW, John C. et al. To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 126-133, 2011.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. Análisis y diseño de sistemas. **México: Prentice-Hall**, p. 881, 1991.

LE MOIGNE, J. L. Les systèmes de décision dans les organisations. **Paris: Presses universitaires de France**. p. 244, 1974.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

LOVAS, Bjorn; GHOSHAL, Sumantra. Strategy as guided evolution. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, p. 875-896, 2000.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**. v. 8, n.1, p. 57-125, 2014.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Turning great strategy into great performance. **Harvard business review**, v. 2607, 2005.

MENON, Ajay; MENON, Anil. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. **Journal of marketing**, v. 61, n. 1, p. 51-67, 1997.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

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

OSWALD, Sharon L.; MOSSHOLDER, Kevin W.; HARRIS, Stanley G. Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 477-489, 1994.

PAARLBERG, Laurie E.; PERRY, James L. Values management: Aligning employee values and organization goals. **The American Review of Public Administration**, v. 37, n. 4, p. 387-408, 2007.

PANEGALLI, José Carlos. Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v. 1, n. 2, p. 41-67, 2004.

RIIS, Jens O.; DUKOVSKA-POPOVSKA, Iskra; JOHANSEN, John. Participation and dialogue in strategic manufacturing development. **Production planning & control**, v. 17, n. 2, p. 176-188, 2006.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven; BECKER, Jan-Michael. SmartPLS 3. **Boenningstedt: SmartPLS GmbH**, 2015.

ROOBEEK, Annemieke JM.; MANDERSLOOT, Erik U.; DU MARCHIE SARVAAS, Cristijn JC. Organizational Transformation through Strategic Dialogue: The Amsterdam Airport Schiphol Case. **Concepts and Transformation**, v. 3, n. 1, p. 53-76, 1998.

RUDD, John M. ; GREENLEY, Gordon E.; BEATSON, Amanda T.; LINGS, Ian N.; Strategic planning and performance : Extending the debate. **Journal of Business Research**. v. 61, p. 99-108, 2008.

RUSSO, Michael V.; FOUTS, Paul A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of management Journal**, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.

SCHUMPETER, Joseph A. The theory of economic development. **Cambridge, MA : Harvard University Press**. 1934.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**. v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SULL, Donald N. Closing the gap between strategy and execution. **MIT Sloan Management Review**. v. 48, n. 4, p. 30-38, 2007.

SHIMIZU, Katsuhiko. Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation?. **International Journal of Business Communication**. v. 54, n. 1, p. 52-69, 2017.

VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara R. A broadened conception of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9/10, p. 926-944, 1999.

VELIYATH, Rajaram; SHORTELL, Stephen M. Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 3, p. 359-381, 1993.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations. **Thousand Oaks, CA: Sage Publications**. 1995.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**. v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

WOOLDRIDGE, Bill; SCHMID, Torsten; FLOYD, Steven W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. **Journal of management**, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

WITT, L. A. Enhancing organizational goal congruence. **Journal of Applied Psychology**. v. 83, n. 4, p. 666, 1998.

17. **Nossa organização realizou mudanças na estrutura organizacional para apoiar o novo planejamento estratégico. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **A alta gestão buscou modificar a cultura organizacional para torna-la mais compatível com o planejamento estratégico. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **Nossa organização realizou algumas mudanças nas práticas de recursos humanos para apoiar o novo planejamento estratégico. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **O orçamento anual de nossa organização apóia os objetivos e prioridades estabelecidos no planejamento estratégico. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **A alta gestão efetivamente age para concretizar o planejamento estratégico. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **Os incentivos concedidos aos funcionários refletem o sucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **O processo de planejamento estratégico beneficia a eficiência da gestão operacional. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. **O processo de planejamento estratégico beneficia a qualidade do serviço prestado. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. **O processo de planejamento estratégico beneficia a melhoria do desempenho organizacional. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. **O planejamento estratégico da empresa tem relação com sua participação de mercado. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. O planejamento estratégico da empresa tem relação com seus resultados financeiros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. O planejamento estratégico da empresa tem relação com a qualidade dos serviços prestados ou produtos entregues/comercializados. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. O planejamento estratégico da empresa tem relação com sua duração no mercado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Dados Demográficos

30. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

31. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- Até 20 anos
 Entre 21 e 30 anos
 Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Acima de 50 anos

32. Renda mensal (R\$) *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1.000,00
 De 1.000,01 a 3.000,00
 De 3.000,01 a 6.000,00
 Acima de 6.000,00

33. Tempo de empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano
 Entre 1 e 4 anos
 Entre 5 e 9 anos
 Entre 10 e 14 anos
 Entre 15 e 20 anos
 Acima de 20 anos

34. Tamanho da empresa (quadro de funcionários) *

Marcar apenas uma oval.

- Até 50 funcionários
 Entre 50 e 100 funcionários
 Entre 100 e 500 funcionários
 Entre 500 e 1000 funcionários
 Acima de 1000 funcionários

35. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior (completo)
- Pós-graduação (completo)
- Mestrado ou Doutorado (completo)

36. Setor de atuação da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Indústria
- Comércio
- Serviços

37. Tipo de empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Pública
- Privada

Pare de preencher este formulário.

Muito obrigado pela atenção. Contudo, o foco da pesquisa são os profissionais que não ocupam cargo de gestão.