

Gestão Estratégica de Negócios



Material Teórico



Estabelecimento da Diretriz Organizacional

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Ms. Elaine Barreto

Revisão Textual:

Profa. Esp. Kelciane da Rocha Campos

UNIDADE

Estabelecimento da Diretriz Organizacional



- Introdução
- Fundamentos da Missão Organizacional
- Missão e Propósitos da Empresa
- Visão e Valores da Empresa
- A Natureza dos Objetivos Organizacionais
- Características dos Objetivos Eficazes
- O Processo para Estabelecer Diretrizes Organizacionais



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Conhecer os princípios organizacionais, como: missão, propósitos, visão e objetivos.
- Aprender a estabelecer as diretrizes organizacionais a partir do cruzamento dos fatores internos e externos do ambiente organizacional.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:

Determine um horário fixo para estudar.

Mantenha o foco! Evite se distrair com as redes sociais.

Procure manter contato com seus colegas e tutores para trocar ideias! Isso amplia a aprendizagem.

Seja original! Nunca plágie trabalhos.

Aproveite as indicações de Material Complementar.

Conserve seu material e local de estudos sempre organizados.

Não se esqueça de se alimentar e se manter hidratado.

Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução

A definição da diretriz organizacional irá indicar aonde se pretende chegar em um determinado período de tempo. Qual o tamanho desejado para a organização, em que mercado pretende atuar, público alvo, que *mix* de produtos e serviços deverá ofertar, qual o resultado esperado das operações, o perfil desejado e necessário dos recursos humanos, entre outras informações. Estima-se definir o tipo de organização que desejamos ser em um momento específico e no futuro.

É importante lembrarmos que para o adequado estabelecimento da diretriz organizacional, devemos considerar as informações obtidas durante o processo de análise do ambiente, o diagnóstico estratégico. Só através da análise dessas informações será possível compreender o que é a organização nesse momento, e as possibilidades futuras, onde se deseja chegar. Cabe ressaltarmos que a análise do ambiente é também providenciada em outras circunstâncias.

A diretriz organizacional é o conjunto de princípios que estabelecem o direcionamento adotado pela organização e está dividida em: **missão organizacional, propósitos organizacionais, visão, valores, objetivos e metas organizacionais**. O processo de definição dessas diretrizes se dá a partir do enfoque mais amplo – a definição da missão, aos enfoques mais específicos – as metas individuais. Deve-se observar a coerência entre esse conjunto de diretrizes, ou seja, as diretrizes de enfoque mais específico devem contribuir para a realização das diretrizes de enfoque mais amplo, não sendo possível que haja diretrizes conflitantes entre si ou em relação às de enfoque mais amplo.

A imagem em que podemos ilustrar esse pensamento é considerarmos a missão como um grande guarda-chuva, sob o qual iremos encontrar todas as demais diretrizes. Assim, desenvolveremos os nossos estudos sobre o estabelecimento da diretriz organizacional de acordo com essa hierarquia, da diretriz mais ampla às mais específicas.

Fundamentos da Missão Organizacional

A missão organizacional é a diretriz que subordina todas as demais diretrizes da organização. A missão torna explícita a razão de ser da organização ou, de acordo com Certo e Peter (2005, p. 49), “é uma proposta da razão pela qual a organização existe”. A missão é a diretriz organizacional mais ampla e define o horizonte em que a organização atua ou pretende atuar.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 95) defendem que: “uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”. De acordo com Drucker (2001, p. 3), “a primeira tarefa do líder é de conceber e definir a missão da instituição”.

Segundo Oliveira, ratificando o que nos diz Drucker (2001), “deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2015, p. 52). É a partir dela que se define o propósito fundamental e único que a organização deve seguir. Por meio da missão, fica expressa a finalidade pela qual a organização foi criada e a quem ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão deve envolver os objetivos essenciais do negócio, relacionando-os à satisfação de alguma necessidade do mercado.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. **Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.** Salienta-se que essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 52, grifo nosso).

A missão contempla um conjunto de informações genéricas sobre a organização que permite a qualquer pessoa, mas, principalmente, a todos **stakeholders**, compreender o que a organização é e o que ela pretende. Um exemplo de declaração de missão é a da empresa Natura (2017, ONLINE).



Stakeholders: Grupos que têm algum tipo de interesse na organização, como, por exemplo, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, governo, comunidade na qual a organização está inserida etc.



“Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/ estar bem”. (NATURA, 2017, online).

Veja na íntegra a Essência Natura no link a seguir: <https://goo.gl/Oo7D0M>

As informações que normalmente compõem a missão organizacional são:

- **a natureza de seu negócio ou seus produtos e serviços:** embora alguns autores proponham que se informe na missão os produtos e serviços que a organização oferece aos seus clientes, desaconselhamos essa prática. Recomendamos que, na missão, seja indicado o negócio, ou os negócios em que a organização atua. Uma declaração de missão que indique produtos ou serviços ao invés de seu negócio acaba sendo uma missão estreita;
- **os mercados:** quem são seus clientes e onde estão localizados;
- **principais valores e crenças:** de maneira implícita, traduzem as práticas e filosofia da organização.

Devemos tomar cuidado para não incluir na declaração de missão informações que venham limitar as possibilidades de desenvolvimento da organização, como informações específicas que, embora válidas no momento da elaboração da missão, poderão ter de ser alteradas ou descartadas, por exemplo um determinado produto ou tecnologia. A intenção é estabelecer uma missão que seja perene, projete um horizonte de muitos anos, décadas ou séculos. Afinal é a razão de ser da organização, porém isso não quer dizer que a missão não possa ser alterada. Sempre que ao se realizar um diagnóstico estratégico e se verificar que a missão está se tornando inadequada às novas condições percebidas no ambiente organizacional, deve-se, sim, repensar e modernizar a missão.

Drucker argumenta que, para o sucesso de uma missão, é necessário que haja identificação entre as pessoas e a missão e, para que isso seja possível, indica três fatores que considera essenciais para o sucesso de uma missão: “oportunidades, competência e compromisso” (DRUCKER, 2001, p. 6). Pode acreditar; toda declaração de missão deve refletir as três ou não conseguirá descrever sua meta, sua finalidade, sua existência. Ela não irá mobilizar os recursos humanos da organização para que as coisas certas sejam feitas.



Que tal fazer uma pausa para conhecer um projeto que consegue, constantemente, cumprir a sua missão, sua razão de ser?



Diretrizes | Amigos do Guri

A Amigos do Guri tem como principais objetivos: fortalecer a formação das crianças, adolescentes e jovens como sujeitos integrados positivamente em sociedade e difundir a cultura musical em sua diversidade.

Para isso, seus programas e projetos propõem às crianças, adolescentes e jovens a potencialização de suas dimensões estética, afetiva, cognitiva, motora e social, a garantia de vivências enriquecedoras de sociabilidade, o fortalecimento no reconhecimento de seus recursos – que possam ser acionados em projetos de futuro –, o acesso e valorização das diferentes expressões culturais e o estímulo a criações e apresentações de grupos musicais.

“Leia na íntegra as Diretrizes do Projeto Guri no link a seguir:

<https://goo.gl/7Pc1TA>

A missão organizacional deve indicar os rumos pretendidos à organização. Podemos comparar o papel da missão nas organizações ao da bússola na navegação; ou seja, apontar a direção que a organização deve seguir. Contudo, deve fornecer as bases para a tomada de decisões e garantir que não se estabeleçam diretrizes conflitantes.

Missão e Propósitos da Empresa

Como já mencionamos, a missão define o horizonte da organização. Essa mesma conceituação é utilizada por Oliveira (2007), inclusive como forma de explanação dos propósitos da empresa. Conforme pode ser observado na Figura 1, ao adotarmos a imagem da missão como o horizonte de atuação da organização, iremos contemplar os negócios, produtos e serviços atuais.

Todos os demais negócios, produtos e serviços que forem identificados dentro dessa área também estão contemplados pela missão da empresa e, dessa forma, poderão se constituir em negócios, produtos ou serviços da empresa, a partir do momento em que se mostrem viáveis. Em função dessa característica, segundo o autor, “a área delimitada pelo horizonte da missão representa a amplitude para estudo de viabilidade dos negócios, produtos e serviços da organização” (OLIVEIRA, 2007, p. 109).

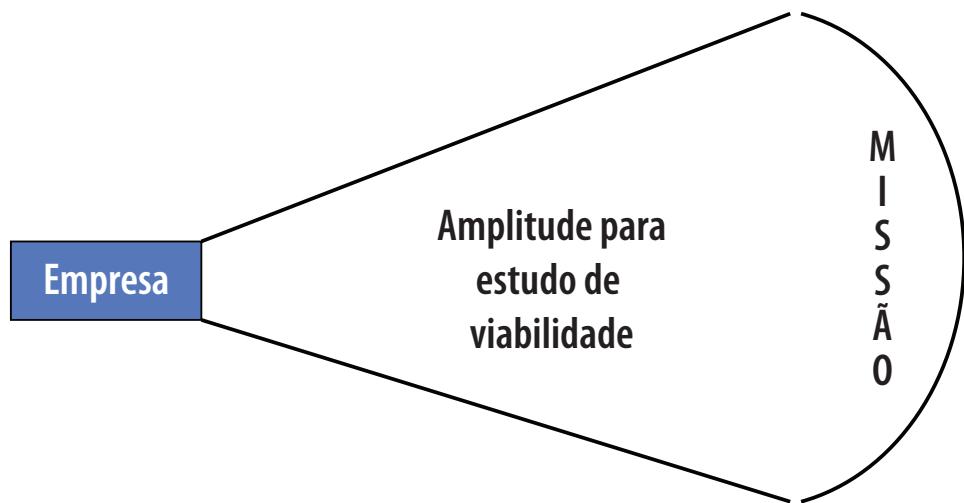


Figura 1. Horizonte da Missão

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 109

Ainda de acordo com Oliveira (2007, p. 109), “esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa”. Assim, os propósitos de uma organização são constituídos dos negócios, produtos e serviços compreendidos pelo horizonte da missão que se mostram viáveis e interessantes e, por essa razão, são os escolhidos pelos seus dirigentes.

Essa é uma ferramenta importante para a identificação de novos negócios, produtos e serviços que poderão ser adotados pela organização, pois fazem parte de sua vocação, estão compreendidos pela missão e, assim, não conflitam com os atuais negócios, produtos e serviços.

Visão e Valores da Empresa

Estabelecida a missão organizacional, que, por sua vez, permitiu a identificação e estabelecimento dos propósitos organizacionais, temos como passo seguinte a definição da visão e a identificação dos valores da empresa. Enquanto a missão define a razão de ser da organização, **a visão irá definir como a organização deseja estar em um determinado espaço de tempo.**

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. **Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.** (OLIVEIRA, 2015, p. 45, grifo nosso).

Segundo o autor, a visão dá à empresa a direção que pretende seguir ou, ainda, onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo. Esta pode ser entendida, ainda, como: a expectativa da administração; limites que a instituição consegue enxergar dentro de um período de tempo estipulado. Além disso, a visão aliada à missão proporciona o delineamento do planejamento estratégico.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos mais amplos, do que pretende realizar”. Para isso, a visão deve refletir os valores presentes na organização, pois a visão não deve ser o desejo exclusivo do dono, do presidente ou da diretoria da organização, e sim ser identificada como de todo o grupo de colaboradores da organização. Isso só será possível se compartilhar os valores vividos no dia a dia por todos seus integrantes.

Para Oliveira (2007, p. 65), “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser”. Este autor estabelece o conceito de visão como uma etapa a ser cumprida para a realização da missão. Porém, Hamel e Prahalad (1995) dão um peso muito maior à visão do futuro e incorporam as seguintes perguntas:

A alta gerência tem uma compreensão clara e amplamente compartilhada das possíveis diferenças do setor daqui a dez anos? Seus “faróis” estão iluminando mais adiante do que os das empresas concorrentes? Sua visão do futuro se reflete claramente nas prioridades imediatas da empresa? Sua visão do futuro é única em relação aos concorrentes? (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 1).

De acordo com os estudiosos, a organização começa a se diferenciar dos concorrentes a partir de uma visão de futuro que a coloque em lugar de destaque, que realmente a torne distinta de seus concorrentes e que sirva, imediatamente, como guia para as ações presentes. Para que isso seja possível, é necessário que, antes do estabelecimento da diretriz organizacional, tenha sido realizada a adequada análise ambiental, pois só assim poderemos garantir o mínimo de condições para

definirmos a visão de futuro que possa levar a organização a uma posição que, realmente, seja diferenciada quando esse futuro chegar.



Visão da empresa Coca-Cola Brasil

Atuar como base para nosso “Roteiro de Atividades” e orientar todos os aspectos de nosso negócio, descrevendo o que devemos conquistar para continuarmos com um crescimento sustentável e de qualidade (COCA-COLA BRASIL, 2017, online).

Veja na íntegra os Princípios e Valores no link a seguir: <https://goo.gl/Gf06vv>

Tabela 1. Roteiro de Atividades da Coca-cola Brasil

Pessoas	Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que puderem
Portfólio	Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas
Parceiros	Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro
Planeta	Ser cidadão responsável que faça a diferença, ajudando a criar e a apoiar comunidades sustentáveis
Lucro	Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo
Produtividade	Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa

Fonte: COCA-COLA BRASIL, 2017, online

Como bem definido por Oliveira (2007, p. 67), os valores, que “representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa”, têm também como função fornecer a “sustentação para todas as suas principais decisões”. Daí a importância da identificação dos verdadeiros valores vigentes na organização, pois esse sistema de valores é que irá pautar as decisões organizacionais e, por essa razão, deverão estar presentes e identificados na declaração de missão e de visão da empresa.

A definição dos valores organizacionais deve partir de um amplo debate dos dirigentes da empresa acerca daquilo que dará personalidade, identidade à organização, visando sustentar o modelo de gestão da empresa.

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na prática os valores consolidam a personalidade da empresa e proporcionam sustentação para as suas políticas, ou seja, o que deve ser decidido e operacionalizado. Portanto a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2015, p. 45, grifo nosso).

Os valores são premissas que orientam a postura da empresa e, sobretudo, de todos aqueles que fazem parte da sua equipe. A empresa, por intermédio de seu corpo funcional, deve se relacionar com clientes, fornecedores, acionistas,

comunidade, entre outros, em consonância com os valores idealizados por ela. Ademais, representam os alicerces da empresa princípios e convicções que devem sustentar o negócio.

Oliveira (2007, p. 68) afirma ainda que: “se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 68). Isso porque o processo de alteração de um sistema de valores, seja para a inclusão de novos valores, seja para a substituição de alguns valores, ou para a eliminação de determinados valores, implica a mudança da cultura organizacional, processo que demanda tempo, pois, segundo Robbins (2005, p. 392), “mudar uma cultura organizacional é um processo longo e complicado”. Daí a sustentabilidade da vantagem competitiva ligada a valores.

É importante destacarmos que alguns autores (Hitt, Ireland e Hoskisson, por exemplo) apresentam abordagens diferentes das apresentadas aqui. Para alguns autores, o estabelecimento da visão deve preceder o estabelecimento da missão e a visão deve ser perene e a missão mutável. Devemos considerar essas diferenças de abordagens como indicadoras de que o conhecimento sobre estratégia nas organizações é um conhecimento que ainda está em construção e, por essa razão, apresenta, em alguns aspectos, divergências.



Valores da empresa Novartis

Valores fortes definem a nossa cultura e nos ajudam a executar a estratégia da Novartis de acordo com a nossa missão e visão. Introduzimos Valores e Comportamentos que descrevem os comportamentos esperados de nossos funcionários.

Veja na íntegra os Valores no link a seguir: <https://goo.gl/bJltiS>

A Natureza dos Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais irão definir o que a organização pretende atingir ou conquistar em um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais devem contribuir para a realização da visão e o cumprimento da missão organizacional. Percebe-se, dessa forma, que os objetivos organizacionais estão subordinados à missão e à visão.

Alguns autores tratam os termos “objetivo”, “meta” e “desafio” como sinônimos, já outros, por exemplo Oliveira (2015), apresentam esses termos com significados próprios e formando uma hierarquia:

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. - **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa. - **Desafio:** é uma realização que deve ser continuadamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e

representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos. - **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses). (OLIVEIRA, 2015, p. 55, grifo nosso).

Segundo Oliveira (2015), o estabelecimento de objetivos, desafios e metas parte do cruzamento dos fatores externos e internos, da interação com os cenários, entre outros elementos.



Starbucks deve ultrapassar MC Donald's, prevê analista

Matéria sobre a perspectiva de crescimento da Starbucks aponta a meta da empresa para superar a rede McDonald's. Leia abaixo:

A rede de cafés **Starbucks** deve ultrapassar o **McDonald's** como a rede de restaurantes de maior valor de mercado do mundo e deve alcançar 50 mil unidades, mais que qualquer outra empresa. A previsão é do analista do Nomura Mark Kalinowski, que apontou a ação como a maior aposta no segmento de restaurantes em 2017.

Leia a matéria na íntegra no link a seguir: <https://goo.gl/7lh0JB>

Preferimos tratar esses termos como sinônimos e, para identificarmos os objetivos de diversos níveis, iremos adjetivar os objetivos de acordo com o nível que se esteja referenciando. Inicialmente podemos classificar os objetivos em dois tipos, de acordo com o tempo esperado para a sua realização: **objetivos de longo prazo e objetivos de curto prazo**.



Os objetivos de curto prazo são aqueles que estabelecem até dois anos como limite de tempo para serem atingidos. Os de longo prazo são aqueles que estabelecem um período de dois a cinco anos como limite de tempo para serem atingidos.

O grau de especificidade do objetivo deverá variar. Os objetivos de longo prazo, normalmente, devem ser mais genéricos; já os objetivos de curto prazo devem ser específicos, passíveis de serem medidos, quantificáveis: o que fazer, quando fazer, quem deverá fazer, em que área deverá ser feito etc.

Os objetivos de longo prazo, mais genéricos, para serem realizados, devem ser divididos em etapas para serem viabilizados. Essas etapas são compostas de objetivos de curto prazo, específicos.

De forma geral, os objetivos de curto prazo correspondem às etapas que devem ser cumpridas para a realização dos objetivos de longo prazo, que, por sua vez, correspondem a etapas para a realização da visão, e a coerência de todo esse processo deve ser garantida pela vinculação de todas estas diretrizes à missão.

Os objetivos devem, também, obedecer a uma hierarquia. Sabendo-se que a diretriz organizacional de nível mais alto é a missão e os propósitos, seguidos im-

diatamente pela visão, teremos: os objetivos corporativos (ou de conglomerado); os objetivos organizacionais (ou de unidade de negócio); os objetivos funcionais (ou departamentais); os objetivos operacionais (ou de setor); e os objetivos individuais. Da mesma forma que os objetivos de curto prazo devem contribuir para a realização dos objetivos de longo prazo, os objetivos de níveis hierárquicos mais baixos devem contribuir para a realização dos objetivos de níveis hierárquicos mais elevados. Os valores devem permear todo o conjunto de diretrizes da organização.

Uma vez que a organização é uma abstração, são as pessoas quem estabelecem os objetivos. É imprescindível que haja o comprometimento das pessoas para com esses objetivos. Para que haja eficiência na sua realização, é necessário que as pessoas participem - de alguma forma - do processo de definição da diretriz organizacional.

“Os objetivos empresariais expressam valores culturais que são adequados para os próprios valores individuais; e os executivos e funcionários identificam-se com os valores de seu grupo de trabalho” (OLIVEIRA, 2007, p. 144). Portanto, os valores expressos nos objetivos organizacionais devem estar coerentes com os valores desses indivíduos e grupos.

Características dos Objetivos Eficazes

Uma das características dos objetivos eficazes é que eles sejam capazes de gerar o comprometimento das pessoas. Além dessa característica, os objetivos eficazes devem ser, segundo Certo e Peter: “**específicos; exigentes de esforços; atingíveis; flexíveis; mensuráveis; e consistentes a curto e longo prazos**”. (CERTO; PETER, p. 57, grifo nosso)

Para ser específico, o objetivo deve indicar, claramente, o que deve ser realizado; as pessoas que serão responsáveis por sua realização; quando os resultados deverão ser atingidos. O grau de especificidade irá depender se o objetivo for de curto prazo ou de longo prazo. Os objetivos de curto prazo devem ser mais específicos, mais completos e detalhados. Os de longo prazo podem ser mais genéricos, mas sem perder sua especificidade (CERTO; PETER, 2005).

O que é impossível de ser atingido não pode ser classificado como sonho; o impossível é um pesadelo, não é um objetivo. Da mesma forma, o que não irá necessitar de esforços para ser realizado não pode ser denominado objetivo.

O objetivo deve ser algo possível de ser atingido, porém deve demandar esforços para alcançá-lo. O grau de dificuldade deve, também, servir como estímulo. O impossível provoca o derrotismo, o fácil não estimula, o desafiador, ou seja, o que contenha uma dose adequada de dificuldade, é estimulante. **O objetivo deve exigir esforços.** Devem ser difíceis, porém atingíveis. (CERTO; PETER, 2005).

Uma vez que os ambientes (interno e externo) são dinâmicos, novas oportunidades ou ameaças podem surgir, novas competências foram desenvolvidas ou

necessitam serem desenvolvidas; uma vez que os ambientes são mutáveis, os objetivos não podem ser imutáveis, **devem ser flexíveis**. Os objetivos devem apresentar condições de serem adaptados às necessidades impostas pelas alterações percebidas nos ambientes, sempre que necessário. (CERTO; PETER, 2005).

Já se dizia que não dá para gerenciar o que não pode ser medido. **Os objetivos devem ser mensuráveis**, devem possibilitar o acompanhamento do quanto já foi realizado e o quanto falta para completar a sua realização. **Há duas formas de mensurar um objetivo: quantitativamente e qualitativamente**. Ao se estabelecer os objetivos, já se deve ter em mente como eles serão medidos. Qual a referência. Quais os instrumentos que deverão ser utilizados ou desenvolvidos para o seu acompanhamento e mensuração. É muito mais simples trabalhar com objetivos quantitativos, mas, em algumas situações, só é possível se ter objetivos qualitativos. (CERTO; PETER, 2005).

Qual o instrumento que irá me indicar o grau de consecução desse objetivo?
Esta pergunta deve ser respondida no momento da formulação do objetivo. Não pode ser deixada para depois. Se não for identificada uma forma de medir o objetivo, o mesmo deverá ser alterado ou abandonado.

Os **objetivos devem ser consistentes a longo e curto prazo**, conforme já foi explicado quando falamos sobre esses dois tipos de objetivos, mas, também, ser consistentes hierarquicamente. Não pode haver objetivo que conflite com qualquer outro objetivo. Os objetivos devem ser complementares, visando às duas maiores diretrizes da organização: a visão e a missão. (CERTO; PETER, 2005).

O objetivo eficaz deve ser o objetivo certo. Aquele que irá proporcionar o real aproveitamento de uma oportunidade; que ajude a desenvolver a competência necessária para o sucesso da organização; que impeça a realização das ameaças; que elimine as fraquezas que impedem a organização de se desenvolver.

A partir dos estudos de Oliveira (2015, p. 155 - 156), as principais características dos objetivos e desafios podem ser consideradas como:

- **Hierárquicos:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam estabelecidos de forma hierárquica, de acordo com as prioridades, devendo, ainda, apresentá-los como prioritários e secundários e assim por diante.
- **Quantitativos:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam expressos como quantitativos ou operacionais, possibilitando sua mensuração.
- **Realistas:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam criados a partir da análise do ambiente, considerando as fragilidades e forças, bem como as ameaças e oportunidades. Estes devem considerar, ainda, os recursos de que a empresa dispõe, não considerando desejos e aspirações dos gestores e colaboradores sem que estes estejam contemplados nas análises.
- **Consistentes:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam consistentes entre si. Podemos ter vários objetivos e desafios, mas desde que tenham relações plausíveis.

- **Claros, entendidos e escritos:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam escritos, declarados e entendidos por todas as pessoas ligadas aos processos da empresa, resultando numa maior amplitude de controle e na execução mais eficiente do planejamento estratégico.
- **Comunicados:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam comunicados a todos os envolvidos, mesmo direta ou indiretamente na execução dos mesmos. A finalidade deve ser comunicada com clareza.
- **Desmembrados em objetivos funcionais:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam estabelecidos por áreas, de acordo com a definição da empresa, podendo ser: recursos humanos, marketing, financeiro etc.
- **Motivadores:** sugere-se que os objetivos e desafios propiciem a motivação tanto dos gestores quanto dos colaboradores, a fim de facilitar o cumprimento das estratégias definidas.
- **Utilitários:** sugere-se que os objetivos e desafios sejam expressos de modo a demonstrar sua utilidade para a empresa como um todo ou mesmo parte dela.
- **Decisórios:** sugere-se que os objetivos e desafios esclareçam as decisões envolvidas em seu processo.
- **Operacionais:** sugere-se que os objetivos e desafios demonstrem quais serão os aspectos, elementos necessários para que sejam alcançados.

O autor apresenta ainda a hierarquia dos objetivos e desafios na figura abaixo, demonstrando que a etapa inicial parte da missão da empresa, seguida da definição dos objetivos corporativos e, no próximo nível, para os objetivos funcionais.



Figura 2. Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa

Fonte: Oliveira, 2015, p. 157

Segundo o autor, o ideal é discutir a análise do ambiente, seus cruzamentos e, como numa situação de *brainstorming* (chuva de ideias), partir para a definição dos objetivos. Espera-se um debate onde as ideias sejam postas de forma espontânea.

À medida que se chegam às ideias básicas através de debates, torna-se importante a hierarquização dos objetivos e desafios dentro de determinadas classificações. Essa questão de hierarquização de objetivos e desafios – e também de metas – deve ser realizada, de forma natural, dentro do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2015, p. 156).

Segundo o autor, a definição da hierarquia dos objetivos, desafios e meta deve ser algo simples, natural, a partir dos debates gerados. A seguir, vamos destacar cada nível, segundo a ótica do autor Oliveira (2015, p. 156 - 157), iniciando a partir da retomada da explicitação da missão da empresa.

- **Nível 1 - Missão da empresa:** como já mencionamos, a razão de ser da empresa, refletindo também sobre os componentes que a ela são inerentes.
- **Nível 2 - Objetivos da empresa:** a partir do nível anterior, refletir sobre a identificação e até a qualificação das expectativas de forma ordenada, mas não de modo quantitativo. Nesse processo o foco é analisar a disponibilidade dos recursos e as funções das áreas envolvidas no processo. Nesse momento não precisamos ter a preocupação de quantificar os resultados esperados e, nem tampouco, de estabelecer o período de tempo para sua realização. Estes, por sua vez, podem ser efetuados no nível 4.
- **Nível 3 - Objetivos funcionais:** devemos relacionar os objetivos da empresa a suas várias áreas funcionais. Cabe lembrarmos que a figura 3 apresenta exemplos de áreas, mas, na realidade, cada empresa deverá estabelecer as suas áreas funcionais. De acordo com a necessidade da organização, podem existir vários níveis de objetivos funcionais e esses objetivos podem fazer parte dos planejamentos táticos e operacionais da empresa.
- **Nível 4 - Desafios:** a partir da situação atual e daquela almejada, estabelecer de maneira quantitativa o que se espera, elencando, inclusive, o tempo necessário para sua efetivação. Ademais, é de suma importância que todo esse processo represente real situação de esforço extra para sua concretização.

O Processo para Estabelecer Diretrizes Organizacionais

A Gestão Estratégica de Negócios pressupõe que as diretrizes organizacionais sejam estabelecidas a partir de análise do ambiente, com prudência e não pelo “achismo”. Apesar de o “achismo” ser a forma - infelizmente - mais aplicada pelas empresas”, segundo Oliveira (2007), de acordo com o autor, o “cruzamento de fatores externos e internos é o que pode ser considerado a forma ideal, pois esta é a abordagem estratégica dos objetivos.” (OLIVEIRA, 2007, p. 152).

Através da análise do ambiente e de seu cruzamento, podemos conhecer: as oportunidades e ameaças existentes nos ambientes externos – de negócio e macroambiente; as tendências que poderão nos levar a situações favoráveis ou desfavoráveis; as competências e capacidades existentes na organização que possibilitam o aproveitamento dessas oportunidades ou condições favoráveis que estão se formando; as competências ou capacidades que necessitamos desenvolver para aproveitar as oportunidades e condições favoráveis percebidas nos ambientes externos; as competências e capacidades que a organização possui e que consegue neutralizar ou eliminar as ameaças ou situações desfavoráveis que estão se formando; as competências e capacidades que não possuímos e que necessitamos desenvolver para impedir que as ameaças venham a prejudicar a organização.

A partir de cruzamentos, a análise do ambiente interno também favorece o diagnóstico estratégico, possibilitando conhecermos melhor nossa organização. Entender o seu processo de criação e o desenvolvimento que a trouxe, da forma como se apresenta até este momento, permitindo refletir sobre: a cultura da organização e a tradução de seus princípios organizacionais no que tange às práticas e políticas de gestão de seus profissionais; as relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*, compreendendo os aspectos que os diferenciam de seus concorrentes, as características do mercado em que atua, suas práticas sociais, ou seja, todas as características da organização e de suas relações, entre outras.

A reflexão sobre todos esses aspectos é que irá possibilitar o desenvolvimento e definição das diretrizes organizacionais. Observemos que, embora essa reflexão possa ser realizada individualmente, os seus melhores frutos serão obtidos apenas quando realizada por todas as pessoas que compõem a organização. Como isso é praticamente impossível - a não ser que estejamos falando de uma empresa com poucos participantes -, o que se deve fazer é desenvolver as reflexões entre os grupos e os resultados levados e discutidos com os gestores e, por sua vez, entre os dirigentes. O fluxo deve acontecer nos dois sentidos, ou seja, de cima para baixo também.

Esse processo deve, inclusive, ser adotado para a análise do ambiente e, logo, para o diagnóstico estratégico. Não é um processo simples de ser conduzido. As chefias devem ser preparadas para coordenar o processo de forma produtiva, mas se isso for feito de forma adequada, grande parte do comprometimento das pessoas da organização já estará garantida.

Após a reflexão sobre o resultado da análise do ambiente, o grupo principal de executivos estará preparado para refletir sobre a missão. A declaração da razão de ser deve refletir a realidade da organização, tanto o ambiente organizacional, quanto as relações da organização com os seus públicos.

Definida a missão, definido o horizonte em que a organização atua, é possível checar se os negócios atuais, os produtos e serviços que a organização desenvolve estão compreendidos por esse horizonte. Se a declaração de missão foi estabelecida de forma adequada, todos os atuais produtos e serviços, bem como os negócios em que a organização atua, estarão compreendidos por esse horizonte.

Caso se verifique que algum produto ou serviço, ou negócio, não faça parte do horizonte da missão, alguma coisa tem de ser revista: ou a missão não foi adequadamente estabelecida, ou o produto, serviço ou negócio não é compatível com a vocação da organização e, nesse caso, deve ser repensada a sua manutenção. Caso contrário, esse produto, serviço ou negócio irá desviar a atenção, esforços e recursos que podem ser vitais à organização.

O passo seguinte do processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais é a identificação dos negócios, produtos e serviços que não fazem parte do portfólio da empresa, apesar de se encontrarem na área de atuação da organização e estarem compreendidos pelo horizonte da missão. Identificados esses componentes, a organização deverá avaliar o interesse e a viabilidade de incorporar esses negócios, produtos e serviços ao seu *portfólio*.

Vejamos que, ao fazer essa escolha, já estamos elencando novas diretrizes para a organização. Estamos definindo propósitos que serão objetos dos esforços organizacionais, no sentido de passar a atuar com esses novos produtos, serviços ou negócios. Os propósitos identificados irão gerar uma série de objetivos para serem viabilizados.

Definido o rumo, missão e identificados os propósitos organizacionais, **chegou a hora de se estabelecer a visão da organização**. O sonho a ser perseguido como etapa necessária à realização da missão. Novamente os executivos devem refletir e discutir os resultados da análise ambiental, do diagnóstico estratégico, acrescidos da missão e dos propósitos para o estabelecimento da visão da organização.

Não podemos esquecer que a cada etapa cumprida, seus resultados devem permear a organização para, **em primeiro lugar**, dar conhecimento a toda estrutura do processo em que se encontra o estabelecimento da diretriz organizacional; **em segundo lugar**, fazer com que todos se sintam participantes do processo. Esse *feedback* às bases da organização poderá trazer à administração informações importantes, que poderão, inclusive, obrigar a reformulação ou adequação dessas diretrizes. Só assim se poderá garantir que as diretrizes refletem verdadeiramente os anseios daqueles que mantêm um interesse legítimo na organização.

Estabelecida a visão organizacional, é **chegado o momento de se realizar a verificação se os valores presentes na cultura organizacional são compatíveis, geram sinergia com as diretrizes estabelecidas**. Os valores presentes na organização, na verdade, devem ser identificados durante o processo de diagnóstico estratégico: quem somos, como chegamos até aqui, o que pretendemos ser.

A tarefa que deve ser desenvolvida após o estabelecimento das grandes diretrizes organizacionais – missão, propósitos e visão - é de identificar se os valores necessários à consecução dessas diretrizes estão presentes na organização. Ademais, caso isso não se verifique, os valores que a organização ainda não cultiva deverão ser incorporados ao rol de valores já existentes. Da mesma forma, se for verificada a presença de valores incompatíveis com as novas diretrizes, esses valores deverão deixar de fazer parte da organização.

O resultado dessa análise, caso se verifique a necessidade de incorporação ou retirada de valores, irá representar um conjunto de objetivos de longo prazo e, talvez, os que irão representar os maiores desafios para a organização.

Finalmente, completadas essas fases, deverão ser estabelecidos os objetivos organizacionais: os objetivos de resultado e lucratividade; os objetivos gerais; os objetivos parciais de acordo com a hierarquia do planejamento chegando até ao nível dos objetivos individuais. O trabalho conjunto dos principais executivos, no estabelecimento de objetivos, se encerra com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização. A partir daí, os objetivos passarão a ser desenvolvidos pelos segmentos da estrutura da organização, obedecendo à coerência com os objetivos gerais.



Trocando ideias...

Acesse os materiais complementares, bem como assista às videoaulas para ampliar seus conhecimentos acerca do tema.

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Livros

Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

Amplie os estudos acerca do estabelecimento da diretriz organizacional, no capítulo 3 do livro indicado.

Filmes

À Procura da Felicidade

Chris Gardner (Will Smith) é um pai de família que enfrenta sérios problemas financeiros, vendo seus objetivos e sua esperança serem repensados diversas vezes.

Estabelecer objetivos é fundamental em qualquer situação, haja vista que na maioria das vezes o que almejamos para o nosso desenvolvimento profissional está intimamente ligado ao nosso sucesso pessoal e vice-versa. Assista ao filme indicado e reflita a respeito.

Leitura

A Importância Crucial de Definir Valores ou Princípios Organizacionais

Uma forma rápida e didática de ampliar ou mesmo ratificar sua compreensão sobre missão, visão e valores. Leia o artigo: “**A importância crucial de definir valores ou princípios organizacionais**”, escrito por Eduardo Moura, para auxiliar ainda mais na compreensão sobre o tema.

<https://goo.gl/3nr4BH>

Como Construir a Identidade da sua Empresa

Baixe de forma rápida e fácil o e-book “**Como construir a identidade da sua empresa**”. No site da Endeavor, no link abaixo, você insere seu nome, e-mail e responde a três perguntas simples para poder baixar o e-book.

<https://goo.gl/ECJY07>

Referências

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COCA-COLA BRASIL. Disponível em: <<http://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/essencia>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

NOVARTIS. Disponível em: <<https://www.novartis.com.br/sobre-novartis/nossos-valores>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 33^a edição. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARRELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional