

Estratégia e Pessoas - Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia

Oscar Rudy Kronmeyer Filho (UNISINOS) oscar@kronmeyer.com.br

Resumo

O alinhamento de interesses entre a organização e as pessoas que a compõem é considerado de importância vital para o cumprimento da estratégia. Indicadores se constituem na tradução mais operacional possível da estratégia, e o desalinhamento entre indicadores e estratégia conduz a disfunções comportamentais que comprometem sua execução. É consenso que a escolha de indicadores influencia comportamento, pois as pessoas têm um desejo intrínseco de contribuir, e as organizações às quais pertencemos podem ser veículos para expressar esta necessidade. Todavia, obter este alinhamento de interesses é uma tarefa complexa, pois envolve mediar interesses e superar idiosincrasias que atuam como obstáculos nesta tarefa. A implementação da estratégia exige mudanças cruciais que dependem do apoio de gente de dentro da organização. Este artigo examina estas questões e busca compreender melhor seus elementos constituintes e motivadores.

Palavras chave: indicadores, estratégia, gestão de pessoas, comportamento organizacional, cultura, mudança

1. A importância de fazer acontecer

Uma pesquisa realizada por Wiersema (2002) mostra que 71% de todos os CEOs americanos deixa seus postos involuntariamente. “A execução – realizar a tarefa, fazer acontecer – é a habilidade menos valorizada de um líder de negócios eficaz” (Gerstner, 2002, pg. 241).

2. O processo de conseguir que as coisas sejam realizadas

Gosling & Mintzberg (2003) falam da necessidade do executivo de desenvolver uma “disposição mental colaborativa” na gestão de pessoas, ou na gestão de relacionamentos, como preferem falar. Esta disposição mental colaborativa significa transcender o *empowerment*, desenvolvendo a noção de subsidiariedade, vetor para obter o comprometimento, que o FPNQ (2002) sugere medir por a) Percentual das pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia; b) Percentual das pessoas que conhecem os objetivos e os valores da organização. O processo de comprometimento não pode ser obtido senão pela participação e pelo culto à subsidiariedade, pois o problema é a implementação da estratégia, e o processo de implementação da estratégia não pode ser desvinculado da formulação. Isto porquê a implementação da estratégia exige mudanças cruciais que dependem do apoio de gente de dentro da organização (Gosling & Mintzberg, 2003, pg. 47). A forma engajadora de administrar é baseada na colaboração, e não no que chamam de “gestão heróica” (baseada no eu). Existe aí um significado mais profundo: garantir que a administração transcenda o administrador.

Alcançar os objetivos pré-estabelecidos na estratégia através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia do negócio e do capital humano é um processo imperativo para qualquer organização inserida num ambiente competitivo.

3. A importância das pessoas na implementação da estratégia

A efetividade na implementação da estratégia é, ao menos em grande parte, afetada pela qualidade das pessoas envolvidas no processo (Galbraith and Kazanjian, 1988, Govindarajan, 1989), entendendo qualidade das pessoas como habilidades, atitudes, capacidades, experiências e outras características relevantes de pessoas que são relevantes para o bom desempenho de uma tarefa ou função (Peng, Litteljohn, 2001). Simons (2000, pg 230) afirma que, “em última análise, serão os empregados que irão determinar o sucesso ou falha na implementação das estratégias das organizações”. Nem sempre está suficientemente claro que o sucesso no processo de gestão de um negócio está em atingir seus objetivos através do engajamento de pessoas, é realizar através de pessoas, colocando na ordem do dia dos seus colaboradores os objetivos da empresa (Simons, 2000).

4. Conectando indicadores com resultados

A implementação satisfatória da estratégia exige comunicação das escolhas estratégicas para dezenas, centenas ou milhares de funcionários e colaboradores. Cada colaborador, individualmente, necessita orientação para compreender como seu trabalho pode contribuir para o sucesso na implementação da estratégia. A definição dos objetivos contribui para isto, pois define com clareza o que objetivamente se deseja. Objetivos somente se tornam efetivamente promotores de ação quando existem indicadores conectados a estes objetivos. Aceita esta premissa, o problema dos administradores passa a ser como criar e definir objetivos organizacionais, e como criar mecanismos de comunicação e monitoramento destes objetivos através de indicadores de performance e incentivos.

Importante reconhecer que os “objetivos financeiros por si sós não são guias suficientemente claros para a implementação da estratégia. Os objetivos financeiros, tais como o lucro e o retorno sobre o investimento não orientam suficientemente os colaboradores quanto a estratégia a ser adotada, pois não definem aos colaboradores como criar valor para os clientes e como diferenciar produtos e serviços da organização. Portanto, não transmitem a estratégia organizacional, se reconhecermos que a estratégia trata das escolhas que precisam ser feitas para criar valor para clientes e diferenciar produtos ou serviços e não são portanto suficientemente operacionais para este fim” (Simons, 2000, pg. 231).

Os colaboradores podem escolher formas diferentes e até mesmo antagônicas para obter os resultados financeiros definidos, não produzindo alinhamento das ações. “Um colaborador poderia optar por reduzir custos às expensas da geração de serviços ao cliente, enquanto outro poderia investir pesadamente em serviços ao cliente para construir a lealdade dos consumidores. Com colaboradores envidando esforços em diferentes direções, qualquer estratégia estará fadada ao insucesso” (Simons, 2000, pg. 231). No Evangelho de São Mateus (12:25), podemos ler: “casa dividida não prospera, não subsiste, é derrotada”, pois é o alinhamento que produz a sinergia necessária para o cumprimento das estratégias.

A conexão entre indicadores de performance tangíveis, objetivos e estratégia pode ser representada pela figura 1.

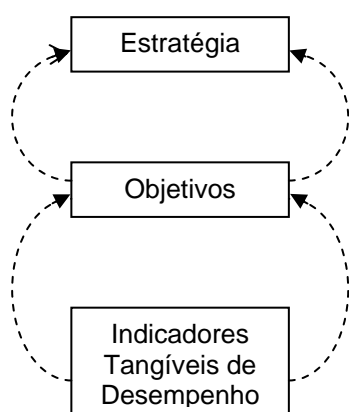


Figura 1 - A conexão entre Estratégia e Indicadores

Fonte: Adaptado pelo autor de Simons (2000)

5. Integrando estratégia, objetivos e indicadores

Deve ser lembrado que a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa-efeito. Para trazer a estratégia à vida, os administradores precisam definir objetivos específicos de desempenho para comunicar as intenções organizacionais aos seus colaboradores. A comunicação verbal da estratégia não é suficiente.

Simons (2000, pg. 13,14), oferece um conjunto de pressupostos importantes acerca da natureza da atividade humana nas organizações que operam na moderna economia: a) As pessoas desejam contribuir para as organizações das quais elas possam se orgulhar. Todos nós temos uma necessidade intrínseca de contribuir. Nós desejamos sentir que fazemos diferença. As organizações às quais pertencemos podem ser veículos para expressar esta necessidade; b) As pessoas empregadas em uma organização conhecem a diferença entre o certo e o errado, e geralmente escolhem agir corretamente. A sociedade tem complexos mecanismos para ensinar às pessoas a diferença entre o que é certo e o que é errado, tais como grupos sociais, grupos religiosos, associações beneficentes, e outras desta natureza. Nossa ação é essencialmente guiada pela nossa consciência; c) As pessoas esforçam-se para alcançar o sucesso. Todos nós trabalhamos por uma grande variedade de razões. Em muitos casos, trabalhamos por recompensas extrínsecas, como dinheiro, promoções e reconhecimento. Estes são elementos importantes que precisam ser considerados num sistema de reconhecimento e recompensas. Todavia, existem também mecanismos inatos no indivíduo que nos fazem sentir satisfação por alcançar objetivos pessoais, mesmo na ausência de elementos indutores externos; d) As pessoas gostam de inovar. Esta necessidade de experimentar é um poderoso instinto humano que tem permitido à espécie humana melhorar suas condições de vida ao longo da sua existência. As pessoas nas organizações também tem um desejo inato de experimentar criando novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas. É comum nas organizações que colaboradores trabalhem quase secretamente e sem autorização de seus superiores em iniciativas de produzir inovação. Esta é uma força interior poderosa que tem sido usada com sucesso por muitas organizações, notadamente pelo movimento da qualidade; e) As pessoas desejam fazer um trabalho competente. Muitos indivíduos, se não a maioria, têm orgulho de suas habilidades. Um trabalho bem feito permite-nos exercitar nossas habilidades e receber satisfação de nossa competência.

Feitas estas afirmações ousadas – de que as pessoas gostam de contribuir, de obter sucesso, de inovar, de fazer um trabalho competente – nós precisamos confrontar-nos com a realidade. Ainda que possamos encontrar exemplos deste comportamento nas mais variadas circunstâncias, frequentemente as pessoas não agem de acordo com estas premissas. Quais são as razões?

Podemos encontrar diversos motivos. As organizações, especialmente as grandes organizações, tornam frequentemente difícil aos seus colaboradores atingir seu potencial, pelos bloqueios organizacionais que as organizações inadvertidamente criam para as pessoas que nelas trabalham (Simons, 2000, pg. 14): a) as organizações de negócio frequentemente tornam difícil às pessoas compreender como elas podem contribuir e fazer a diferença. Os empregados podem não compreender a estratégia e a direção desejada dos negócios. Elas não sabem qual o propósito do negócio, e não sabem como podem se inserir dentro desta missão, como podem ser úteis; b) As organizações frequentemente criam pressões e tentações para os empregados. Pressões por desempenho do tipo: “se você não consegue fazer isto, eu conseguirei alguém que possa fazê-lo” podem fazer com que os empregados burlem as regras e escondam informações, mesmo que tenham consciência de que estão cometendo erros. Da mesma forma, tentações na forma de bônus lucrativos ou desafios de performance, bem como o acesso a ativos da organização sem os devidos controles, podem levar os colaboradores a

ignorar a linha entre o certo e o errado; c) Os objetivos podem ser muito difíceis de atingir, quer pela falta de recursos, quer pelo excesso de demandas que lhe são atribuídas, e que gera falta de foco e não permite focalizar as energias necessárias com a intensidade necessária para atingir o objetivo. A energia produtiva se torna difusa e pouco concentrada, produzindo dispersão; d) As pessoas podem falhar ao inovar porque não dispõem dos recursos ou tem medo do risco de desafiar o *status quo*, levando a hesitação na colocação de novas formas que podem parecer radicais ou excessivamente inovadoras e que não são compartilhadas por colegas e superiores.

As qualidades da natureza humana são desafiadas ao limite no ambiente organizacional gerando tensões que afetam a todos os que trabalham nestas organizações.

6. Comunicando a estratégia através de indicadores

O uso de indicadores de performance tem um papel fundamental no processo de comunicação estratégica, de forma a reduzir a ambigüidade, pois indicadores tangíveis deixam pouco espaço para dúvidas no estabelecimento das intenções da alta administração e reduzem o espaço para o mau entendimento por parte da equipe. Objetivos de performance executam um papel crítico no processo de comunicação, pois estabelecem com clareza o que é considerado importante e onde os colaboradores devem investir seu tempo. Os objetivos se constituem no ponto de referência para todo o processo decisório.

Indicadores constituem-se na ferramenta que permite que se direcionem os esforços das pessoas e das organizações através da definição de metas para os indicadores. “É fundamental que o indicador, ou indicadores, realmente comuniquem a intenção do objetivo” (FPNQ, 2002, p.27). Redi (2003) sugere que na maioria das vezes os indicadores existem apenas para efeito de controle operacional, quando poderiam ser orientados para a consecução de objetivos estratégicos da organização, gerando nas pessoas o comportamento e ações desejadas para o atingimento destes objetivos. Segundo Moutinho (2000, pg. 2) “os indicadores geram uma estrutura de linguagem que não só comunicam a realidade como também modelam a percepção e as ações das pessoas, inclusive quando da definição das metas. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”. Ainda segundo Moutinho (2000, pg. 2), os indicadores deveriam ser utilizados “para transmitir a visão e estratégias aos empregados de todos os níveis da organização, facilitar a construção compartilhada da visão e da estratégia e firmar as relações hierárquicas dentro da organização”.

Para assegurar que os objetivos de negócio sejam atingidos, os administradores devem definir indicadores para os resultados desejados. Um indicador é um valor mensurável que pode ser colocado em uma escala e usado para fins de comparação. Segundo Simons (2000, pg. 234), para determinar se um indicador é adequado para suportar um objetivo de performance, ele precisa ser submetido a três testes: i) Ele é alinhado com a estratégia? Indicadores mostram para as pessoas o que é importante. Se o desempenho de um empregado é medido pela satisfação do cliente, ele entenderá que a satisfação do cliente é importante. Bons indicadores permitem aos empregados inferir e entender a estratégia pretendida para o negócio; ii) Ele pode ser efetivamente medido? Um indicador objetivo pode ser medido e verificado de forma independente. Um indicador completo deve abranger todos os atributos relevantes da sua realização. Um indicador responsivo reflete as ações que o administrador quer influenciar diretamente. Indicadores objetivos, completos e responsivos normalmente são relativamente fáceis de construir nos níveis mais elementares de trabalho, como no chão-de-fábrica ou na linha de frente de uma equipe de vendas. Mas são muito difíceis de serem construídos em níveis mais elevados de gestão, onde o equilíbrio entre objetividade, complitude e responsividade é extremamente difícil de obter. Se os indicadores forem mal construídos,

trazem conseqüências indesejadas, e induzem a comportamentos tais como a manipulação de indicadores, transferência de responsabilidades, manipulação da divulgação de informações e outros problemas desta natureza; iii) Os indicadores estão ligados a geração de valor? É freqüente que os indicadores estejam ligados as atividades-meio e não aos resultados, à geração de valor. Campos (1996) argumenta que grandes erros são cometidos quando se estabelecem metas sobre atividades-meio.

7. Nada se pode medir com um único indicador

Importante destacar que, em princípio, nada se pode medir por um único indicador, pois isto levaria a buscar a otimização de uma única dimensão, e o processo administrativo é essencialmente um processo de escolha, de *trade-off*, entre variáveis conflitantes. O vendedor avaliado unicamente pelo volume de vendas não tem compromisso com o preço praticado. O investimento na melhoria de um processo deve estancar quando o custo da obtenção da melhoria se sobrepõe ao benefício daí decorrente. O mecânico medido pelo índice de disponibilidade das máquinas deve ter como limite o custo da política de manutenção praticada.

8. Indicadores e Estratégia

A habilidade de implementar uma estratégia organizacional depende do alinhamento dos recursos internos de forma que estes atuem em concerto, em uníssono, para a implementação com sucesso da estratégia. Os conflitos de recursos entre programas, iniciativas, projetos, e investimentos precisam ser resolvidos e suas interdependências entendidas e priorizadas. As melhorias em uma área não podem ser obtidas às custas de outra área do negócio, se ambas são necessárias à estratégia. Infelizmente, é isto que acontece quando iniciativas locais são postas em ação, sem uma coordenação global. Frequentemente, para atingir um nível desejado de redução de estoques, causamos faltas de estoques e paradas na manufatura. Ao cortar custos, prejudicamos qualidade ou desativamos programas de geração de valor de médio/longo prazo. Para garantir que um projeto seja concluído no prazo, prejudicamos outros projetos que passam a atrasar. Isto ocorre porque falhamos em reconhecer a interdependência entre os projetos, programas e iniciativas locais e a performance do negócio como um todo. Falta-nos a visão integrada do todo e suas relações de interdependência. Uma organização se coloca em conflito consigo mesmo quando seu sistema de medição não considera este quadro geral para medir seu desempenho (Smith, 2000, vii).

Os sistemas de medição têm dois impactos que estão subjacentes. O primeiro é o processo de medir, analisar, interpretar, e comunicar as informações que ajudam os executivos a executar plenamente a estratégia. O outro é o efeito no comportamento humano daquilo que é medido e como é interpretado.

9. Estratégia, cultura e mudança

Os processos de mudança não podem seguir um processo mecânico ordenado, onde primeiro se faz a formulação da mudança e depois a implementação. Na gestão de mudanças, a visão dominante é a cartesiana: a ação resulta de estratégias deliberadas, minuciosamente planejadas, que se desenrolam como seqüências de decisões sistematicamente administradas (Gosling & Mintzberg, 2003, pg. 49). Isto tem levado grandes organizações a grandes fracassos, pois eventualmente consumidores e comunidade podem não ser da mesma opinião. A mudança é muito mais um processo de experimentação, freqüentemente incremental, constituindo-se afinal em um processo de aprendizado.

Uma organização efetivamente existe como uma entidade coletiva que atinge um objetivo comum quando o tecido de vários executivos é costurado e forma uma trama única e coesa (Gosling & Mintzberg, 2003, pg. 49).

“O sistema de medição gera o comportamento, ou o comportamento gera o sistema de medição?” (Smith, 2000, vii). Segundo a autora, são inseparáveis e se retroalimentam, num ciclo sistêmico de feedback. Kaplan e Norton (2004, pg. 287) colocam a mesma questão, mas substituem comportamento por cultura: “é a cultura que dita a estratégia ou é a estratégia que dita a cultura? Acreditamos na segunda opção” e justificam sua escolha salientando que as organizações possuem grande capacidade de inculcar novas atitudes e comportamentos em todos os empregados, podendo deixar anos de cultura, valores e abordagens gerenciais obsoletas de lado, e desta forma aumentar as chances para que a estratégia seja bem sucedida. E afirmam que “a cultura reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização” (pg. 287). Schein (1985) define: “cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”. Analisando a afirmação de Schein, compreendemos que a cultura pode ser aprendida, transmitida e partilhada, e que não provém de heranças, mas resulta de aprendizagem socialmente condicionada, exprimindo a identidade da organização, construída com o tempo.

Bossidy e Charan (2004, pg. 88) afirmam: “...a maioria dos processos de mudança cultural fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. As idéias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional”. Os mesmos autores insistem em que para mudar a cultura de um negócio, você precisa de um conjunto de processos — mecanismos operacionais sociais — que mude as crenças e o comportamento das pessoas de forma a torná-las mais diretamente ligadas aos resultados finais. Os autores afirmam que a premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução. É preciso mudar o comportamento das pessoas, para orientá-las para resultados. E define pragmaticamente este processo de mudança de comportamento em 3 etapas: a) Definição clara de quais resultados se pretende obter; b) Discussão acerca das maneiras de obter estes resultados, num processo de orientação; c) Recompensa as pessoas pela obtenção dos resultados e onere pela não obtenção de resultados. Os autores entendem que este processo cria o que chamam de “uma cultura de execução”.

A base da mudança de comportamento, segundo Bossidy e Charan (2004), é atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isto transparente. A cultura da empresa define o que é apreciado e respeitado, e, ao final, recompensado. Diz as pessoas na organização o que é avaliado e reconhecido. Se uma empresa recompensa e promove as pessoas pela execução, sua cultura mudará. Os autores refutam as críticas a este mecanismo, atribuindo os seus fracassos pelas fraquezas das pessoas. “As pessoas adoram dar recompensas, elas adoram ser amadas. Mas não tem firmeza emocional para dar feedback sincero, retirar um incentivo ou punir pessoas. Os líderes frequentemente adiam, disfarçam e racionalizam, e às vezes criam cargos para os que têm mau desempenho. Como resultado, a organização fica confusa” (pg. 94). Gerstner (2002, pg. 221) reafirma a importância desta postura: “nada é mais eficaz para bloquear o esforço de transformação cultural do que um CEO disposto a permitir que um executivo de alto nível – mesmo com um histórico de grandes realizações – desconsidere o novo modelo comportamental”.

Destacamos como libertadoras e alvissareiras estas manifestações dos autores acima, que desmistificam a gestão da cultura, e buscam demonstrar como administrar e intervir nas questões culturais, frequentemente vistas como elementos praticamente não administráveis dos ambientes organizacionais. Bossidy e Charan (2004) usam uma expressão que revela esta desmistificação quando sugerem formas para “operacionalizar a cultura”, alinhando-se com os

conceitos de Kaplan e Norton que vêm cultura muito mais como consequência do que como causa, do ponto de vista do estrategista.

10. Estratégia, indicadores e comportamento

Harbour (1997, p.7), define que “indicador de performance é uma medida de performance comparativa usada para responder a questão Como nós estamos indo? para um aspecto específico”. Esta definição assemelha-se à dada por Padoveze (1994). Segundo este autor indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias.

Bourne & Neely (2002) afirmam que qualquer medida de desempenho necessita ser examinada segundo dois aspectos antes de ser colocada em prática: i) Que tipo de comportamento resultará da implementação desta medida? ii) Este comportamento é desejado? e referem que um dos pontos nas quais freqüentemente as implementações do *Balanced Scorecard* falham é exatamente na escolha dos indicadores.

Kaplan e Norton (2004), afirmam que “A mensuração é um poderoso motivador”, portanto uma vez escolhidos os indicadores, os gerentes e funcionários esforçam-se para apresentar bom desempenho no que está sendo medido, sobretudo se os indicadores estiverem vinculados ao plano de remuneração por incentivos. Os mesmos autores ainda reforçam a filosofia de que “não se pode gerenciar o que não se pode medir” e ainda “não se pode medir o que não se pode descrever”. “O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas, dentro e fora da organização” Kaplan (1997, p.21).

“As pessoas desejam fazer o melhor. Elas buscarão medir seu próprio desempenho. Existem indicadores chave, políticas organizacionais, estratégias, ou políticas, que os trabalhadores irão interpretar e agirão para otimizá-las. Se a organização não estabelece estes elementos formalmente, eles existirão informalmente, e serão interpretados de acordo com a percepção de cada grupo ou indivíduo dos objetivos do sistema” (Smith, 2000).

Smith (2000, pg. 36) afirma que “as práticas de medição de performance organizacional e os programas de incentivo e de reconhecimento maximizam o conflito e levam a comportamentos disfuncionais na organização”. O segundo aspecto deste dilema é o conflito



entre pessoas e departamentos que são colocados uns contra os outros. “O conflito real não é entre pessoas e departamentos, mas entre as políticas e mecanismos de medição de performance que tentam maximizar aspectos incompatíveis entre si” (pg.37).

Figura 2 – Diga-me como me medes e eu te direi como me comporto

Fonte: Adaptado pelo autor de Bourne & Bourne (2000)

Gerstner (2002, pg. 223) relata que “o processo de transformação cultural conduzido na IBM estava emperrando. ... Cada vez mais IBMistas aderiam às novas estratégias e manifestavam apoio aos comportamentos culturais necessários à execução dessas estratégias ... mas eram avaliadas e remuneradas ... como se ainda estivessem na velha IBM. E como as pessoas não fazem o que se espera (*expect*) mas o que se inspeciona (*inspect*), precisava criar novas maneiras de avaliar os resultados”.

Moutinho (2000, p.37) alerta que “com mais frequência do que se percebe, são os sistemas que causam suas próprias crises, e não forças externas ou erros dos indivíduos”. Pillmore (2003, pg.84) relatando como foi feito o saneamento da Tyco International, afirma textualmente: “as pessoas fazem aquilo que é enfatizado, medido e recompensado, e naturalmente vão se aperfeiçoar nisto”. E reforça afirmando que se tarefas que são importantes deixarem de ser medidas e enfatizadas, as pessoas deixam de acreditar que elas são importantes.

11. Clareza estratégica

Segundo Zook & Allen (2003), é espantoso o número de executivos que se mostram incapazes de transmitir uma estratégia clara de crescimento para as suas comunidades de interesse - e pagam caro por isto. Os mesmos autores relatam uma recente pesquisa da Bain & Company, onde se concluiu que a lealdade dos funcionários também repousa na compreensão da estratégia da empresa para o futuro e na fé nela depositada.

Segundo Bourne & Neely (2002), os textos que tratam do *Balanced Scorecard* são pródigos em descrever como as organizações devem estabelecer seus objetivos críticos, mas não tem o mesmo cuidado em descrever como definir os indicadores, ou medidas de performance, para estes objetivos estratégicos.

É sabido que as medidas de performance influenciam o comportamento nas organizações – muitas vezes de forma previsível, outras de maneiras menos previsíveis. Goldratt (2001) escreve textualmente em suas obras: “Dize-me como me medes e eu te direi como me comporto”. Os indicadores são a tradução mais operacional possível da estratégia. Quando estes indicadores estiverem desalinhados com os objetivos que se pretende alcançar, estarão plantadas as bases para um grande desperdício de energia, decorrente da má comunicação da estratégia e de todas as confusões que daí decorrem.

12. Considerações finais

Este artigo tem como objetivo apoiar os estrategistas e administradores no processo de implementação estratégica, desmistificando as questões culturais, e mostrando que na gestão da estratégia a cultura tem um papel mais reativo que proativo, é muito mais consequência do que causa, e que a correta tradução da estratégia em indicadores tem papel fundamental na geração do comportamento, na cultura, na comunicação estratégica e no alinhamento das partes interessadas.

Referências:

- Banaji, Mahzarin R., Bazerman, Max H., Chugh, Dolly; (2003) - Até que ponto você é (anti)ético?, HBR Dez 2003, pg. 41-49;
- Bossidy, Larry. Charan, Ram (2004) - . Execução: A disciplina para atingir resultados. Editora Campus, 2004;
- Bourne, Mike & Bourne, Pippa (2000) – Understanding the Balanced Scorecard , Bookpoint Ltd, 95 pg.
- Bourne, Mike e Neely, Andy (2002) - Cause and effect, Financial Management, London, Sep 2002, pg. 30-31;

- CAMPOS, VICENTE FALCONI (1996) - Gerenciamento pelas Diretrizes, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- FPNQ – FUNDAÇÃO PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2002) - Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2ª. Versão, Jul 2002.
- Galbraith, J.R., Kazanjian, R.K. (1988) - Strategy Implementation - Structure, Systems, and Process, 2nd ed., West Publishing Company, St Paul, MN.
- Gerstner Jr., Louis V. (2003) – Quem disse que os elefantes não dançam; Editora Campus, 2003, 370 pgs.
- GOLDRATT, Eliyahu M. Corrente Crítica. Editora Nobel, 1998Gosling, Jonathan & Mintzberg, Henry (2003) - As cinco mentes de um executivo, HBR nov 2003, pg. 40-49
- Gosling, Jonathan e Mintzberg, Henry As cinco mentes de um executivo, HBR nov 2003, pg. 40-49
- Govindarajan, V., (1989) - Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies", Strategic Management Journal, 10, 251-69.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. (2004) – Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis; Campus, 2004.
- MOUTINHO Silva, Marcelo H. C. (2000) - Desenvolvimento de um Método Prescritivo para Mudança de Sistemas de Indicadores à Luz da Teoria das Restrições. Dissertação de Mestrado. PPGEP: UFRGS, 2000.
- Olsona, Eric M., Slater, Stanley F. Hult, G. Tomas M. The importance of structure and process to strategy implementation, Business Horizons (2005) 48, 47—54
- Peng, Wei & Litteljohn, David (2001) - Organizational communication and strategy implementation - a primary inquiry; International Journal of Contemporary Hospitality Management Volume 13 Number 7 2001 pp. 360-363
- Pillmore, Eric M. (2003) - Consertando a Tyco, HBR Dez 2003, pg. 80-87;
- REDI, Renata. (2003) - Modelo de Gestão da Implementação da Estratégia Através do Uso Integrado do Balanced Scorecard e Gerenciamento pelas Diretrizes. Florianópolis: PPGEP - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- SCHEIN, E. H. (1996) - Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly. June 1996.
- Simons, Robert (2000) - Performance Measures & Control System for Implementing Strategy, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2000;
- Smith, Debra (2000) – The Measurement Nightmare – How The Theory of Constrains Can Resolve Conflicting Strategies, Policies, and Measures, St. Lucie Press, Washington, 2000, 184 pgs.
- Wiersema, Margarethe (2002) - Holes at the top: Why CEO firings backfire, *Harvard Business Review*, December 1, 2002, Vol 80, Nr 12, pp. 70–7
- Zook, Chris & Allen, James (2003) - O crescimento mora ao lado; HBR Dez 2003, pg. 52-59;