



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Mecanismos Facilitadores da Implementação Estratégica

César Dias Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar (com
Agregação)

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:

Mestre António Ângelo Machado Matos Pereira, Professor
Assistente Convidado

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Mecanismos Facilitadores da Implementação Estratégica

César Dias Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar (com
Agregação)

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:

Mestre António Ângelo Machado Matos Pereira, Professor
Assistente Convidado

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Com o final desta investigação termino, também, o meu mestrado em Gestão pela ISCTE Business School. Foi um caminho com muitos altos e baixos, que teria sido inultrapassável sem o apoio de algumas pessoas que me rodeiam. Desta forma, gostaria de agradecer imensuravelmente:

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nos bons e maus momentos, transmitindo-me não só os valores de trabalho árduo e dedicação que são imprescindíveis para qualquer que seja o meu objetivo, como pela motivação que me procuraram transmitir desde o primeiro dia.

Ao meu irmão que me encorajou em todas as fases deste capítulo da minha vida.

Ao Carlos, Alípio, Diogo, Rodrigo e Fábio, que sempre demonstraram o verdadeiro significado de companheirismo, quer num espectro académico quer fora dele.

A todos os meus amigos e amigas que acreditaram que eu conseguiria realizar esta investigação com qualidade e critério, nunca duvidando das minhas capacidades e puxando-me para cima sempre que estivesse mais desmotivado.

Ao meu orientador, o professor Renato Lopes da Costa, pela partilha de ideias e conhecimento que me impulsionaram a executar um trabalho de qualidade.

Ao meu coorientador, o professor António Ângelo Pereira, pelo apoio constante e disponibilização em todas as etapas desta jornada.

A todos os entrevistados que formaram a amostra para a investigação, pois sem a disponibilidade destes, nada disto seria possível.

Resumo

Ao longo dos tempos, o Mundo da Estratégia Empresarial tem estado em constante mutação e desenvolvimento, tendo os gestores de topo de ter a capacidade para se reinventarem constantemente de forma a levar as suas organizações a bom porto, mantendo as suas vantagens competitivas.

A presente investigação passa pela análise do processo de Implementação Estratégica das organizações, do papel do gestor neste contexto e da sua influência no sucesso desta mesma Implementação. As características e capacidades dos gestores de topo tornam-se numa das peças chave que as organizações devem ter em consideração, isto pois são eles que garantem que existe uma versatilidade, agilidade e rapidez que permita à organização antecipar e reagir a determinados estímulos da envolvente.

No contexto da Implementação Estratégica surgem os mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica, mecanismos estes que, como o próprio nome indica, facilitarão a adaptação da organização, como pessoa coletiva, ao processo de Implementação Estratégica. Esta investigação procurou entender quais são os mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica mais comumente utilizados pelos gestores de topo sendo que, para isso, foram realizadas 18 entrevistas a gestores de topo da realidade empresarial portuguesa.

Através da análise das entrevistas realizadas foi possível entender a preponderância colocada numa comunicação organizacional eficiente, num tipo de liderança estratégica, na forte cultura organizacional, na criação de um planeamento operacional e no desenvolvimento do *empowerment*. Todos fatores que, na visão da amostra, permitem à organização tornar-se mais unida, focada nos objetivos, ágil, rápida, competente e produtiva naquilo que são as suas movimentações estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia; Implementação Estratégica; Mecanismos Facilitadores; Gestão de Topo.

Classificação JEL:

M190 – Administração de Empresas (outros)

Abstract

Throughout time, the world of Business Strategy has been in constant change and development. Top managers must constantly reinvent themselves to lead their organizations to success while maintaining their competitive advantages. This research focuses on analyzing the process of Strategic Implementation in organizations, the role of managers in this context, and their influence on the success of this implementation.

The characteristics and abilities of top managers are essential considerations for organizations, as they ensure the organization's adaptability, agility, and speed, enabling it to anticipate and react to external stimuli. In the context of Strategic Implementation, there are mechanisms that facilitate the process, helping the organization adapt collectively. This research sought to understand the most commonly used facilitative mechanisms for Strategic Implementation by top managers. To achieve this, 18 interviews were conducted with top managers from the portuguese business environment.

Through the analysis of these interviews, it was evident that effective organizational communication, a specific type of strategic leadership, a strong organizational culture, operational planning, and the development of empowerment were all key factors. In the view of the interviewees, these factors contribute to creating a more united, goal-oriented, agile, quick, competent, and productive organization in its strategic endeavors.

Key-words: Strategy; Strategic Implementation; Facilitative Mechanisms; Top Management.

JEL Classification:

M190 – Business Administration (others)

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Problemática em Investigação.....	2
1.3 Objetivos da investigação.....	3
1.4 Estrutura da tese	3
2 Revisão da Literatura	5
2.1 Estratégia no contexto corporativo.....	5
2.1.1 Definição de Estratégia	5
2.1.2 Conceitos derivados da Estratégia.....	6
2.2 As fases do processo de gestão estratégica	7
2.2.1 O conceito de Formulação Estratégica	7
2.2.2 O conceito de Planeamento Estratégico	8
2.2.3 Definição do conceito e importância da Implementação Estratégica	9
2.2.4 O conceito de Controlo Estratégico.....	10
2.3 O Pensamento Estratégico.....	12
2.4 A Implementação Estratégica como um contexto de mudança.....	13
2.5 Mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica.....	14
3 Metodologia.....	21
3.1 Modelo de Investigação	21
3.2 Método de recolha de dados.....	23

3.3	Procedimento de entrevista	25
3.4	Caracterização da Amostra.....	26
4	Apresentação e discussão de resultados	29
4.1	Os desafios e mecanismos facilitadores que mais aumentam a taxa de sucesso de um processo de Implementação Estratégica.....	29
4.2	O incentivo ao envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica	33
4.3	Os fatores chave para uma Implementação Estratégica de sucesso	37
4.4	As características fulcrais dos gestores de topo para uma Implementação Estratégica de sucesso	41
5	Conclusão	45
5.1	Considerações finais.....	45
5.2	Principais contributos.....	48
5.3	Limitações do estudo.....	49
5.4	Sugestões para futuras investigações	50
	Referências Bibliográficas	51
	Anexos	55
	Anexo A – Guião de Entrevista.....	55
	Anexo B – Relação entre Objetivos, Questões de Pesquisa e Entrevista.....	58

Índice de Figuras

Figura 3.1 – Categorização e codificação do corpus de entrevista para análise qualitativa	24
Figura 3.2 – Distribuição por idade e género dos entrevistados	26
Figura 3.3 – Distribuição por área de formação académica dos entrevistados	27
Figura 3.4 – Distribuição por setor de atividade	28
Figura 3.5 – Distribuição por dimensão das Empresas	28

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 - Relação entre objetivos de estudo, questões de pesquisa e revisão de literatura .	22
Tabela 4.1 - Desafios do processo de Implementação Estratégica	30
Tabela 4.2 - Mecanismos Facilitadores da Implementação Estratégica.....	32
Tabela 4.3 - Mecanismos de promoção de envolvimento dos colaboradores na Implementação Estratégica	35
Tabela 4.4 - Pros e contras da promoção do envolvimento dos colaboradores na Implementação Estratégica	37
Tabela 4.5 - Requisitos chave para uma Implementação Estratégica Eficiente.....	39
Tabela 4.6 – Impacto da formulação e planeamento na Implementação Estratégica	40
Tabela 4.7 – Características/Bases de Ação de um gestor para uma Implementação Estratégica eficiente	43
Tabela 6.1 – Relação entre Objetivos, Questões de Pesquisa e Questões de Entrevista.....	58

1 Introdução

1.1 Enquadramento

No presente estudo, o foco recai fundamentalmente sobre a análise da utilização dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica, explorando, numa segunda parte, as características dos gestores de topo no rumo estratégico das organizações. Esta constitui-se como uma temática de estudo que requer análise sistemática e aprofundada das diversas variáveis e fatores envolvidos no ecossistema da estratégia empresarial. Isto é especialmente mais decisivo derivado do facto de que a mutação da envolvente interna e externa das organizações é cada vez mais rápida, obrigando-as a adaptar-se rapidamente e de forma ágil a essas mudanças de forma a não perderem a sua vantagem competitiva (Hitt et al., 1998).

Tendo em conta a extensão do tópico em investigação, é importante, de raiz, entender-se estratégia empresarial como todo o processo que envolve uma organização, um conjunto de objetivos e as políticas implementadas para os atingir (Andrews, 1965, como citado em French, 2009, p.5). Sendo o objetivo do gestor de topo a criação estratégica, impulsionado pelo pensamento estratégico (French, 2009), este procurará garantir que a sua estratégia não só está alinhada com os objetivos da organização, como com os seus recursos, possibilitando assim uma eficiente Implementação Estratégica.

Para além disto, é crítico explorar e situar o conceito de Implementação Estratégica dentro deste “mar de conceitos”. Constituindo a gestão estratégica, cujo principal objetivo prático é o do desenvolvimento e utilização da estratégia (Lyles, 1990, como citado em French, 2009, p.7), são definidas 4 etapas: a formulação, que consiste no desenvolvimento do percurso de ação de forma a atingir os objetivos específicos (McClelland, 1994); o planeamento, que retrata a formalização das ideias anteriormente desenvolvidas (French, 2009); a Implementação que, como o nome indica, se trata do ato de por em prática as estratégias e planos formalizados (Slater et al., 2010); o Controlo Estratégico, ou seja, a monitorização da Implementação em curso por parte do gestor, isto de forma a garantir que os objetivos vêm a ser cumpridos (Bolboli & Reiche, 2013).

Incidindo mais especificamente sobre o tema central em estudo, existem diversos mecanismos que poderão potenciar uma Implementação Estratégica bem sucedida, tais como a liderança estratégica, que potencie a capacidade de apoio e envolvimento do líder na iniciativa estratégica (Okumus, 2003); a comunicação organizacional eficiente que garanta um

alinhamento de todos os intervenientes da organização em torno de um objetivo comum (Obeidat, B. Y. et al., 2017); a cultura organizacional, ou seja, o fator que molda a forma como os membros da organização agem e respondem a certo tipo de estímulos, neste caso, de mudança (Koech & Were, 2016, como citado em Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022, p.17); o planeamento operacional que consiste no mapeamento das atividades e tarefas de Implementação (Hendry et al., 2013, como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.6); o *empowerment*, que pode ser traduzido pela motivação individual dos colaboradores no desempenho de atividades laborais, motivação esta que surge através da delegação de autonomia por parte dos gestores de topo (Conger & Kanungo, 1998; Thomas & Velthouse, 1990, como citado em Tung & Chang, 2011).

1.2 Problemática em Investigação

Existe um vasto leque literário no que concerne à temática da estratégia empresarial e processo de gestão estratégica, incluindo naturalmente dentro desta, a subtemática da Implementação Estratégica e os mecanismos facilitadores que permitirão com que esta seja realizada da forma mais eficaz e eficiente possível dentro de uma organização.

O processo de gestão estratégica está, como descrito anteriormente, dividido em formulação, planeamento, Implementação e controlo sendo, indiscutivelmente, esta penúltima, a fase que acarreta mais importância na medida em que é o momento em que as mudanças e políticas passam do papel à prática, naturalmente, estando sujeita a altos níveis de taxa de insucesso em caso de negligência dos métodos adequados à sua execução.

A longo dos tempos tem-se verificado um constante contributo da investigação científica para o mundo da estratégia empresarial, nomeadamente no quesito dos métodos diferenciadores cujo foco é o de impulsionar um processo de Implementação Estratégica de forma bem sucedida. Verifica-se, porém, sendo este o cerne da problemática em questão, que apesar deste contínuo contributo, esta ainda não foi capaz de apresentar uma resposta qualitativa que nos permita perceber, na prática, quais são os métodos e mecanismos que gestores de topo da realidade organizacional portuguesa utilizam quando confrontados com o processo de Implementação Estratégica, se é que existe valorização e pensamento racional acerca dos mesmos.

1.3 Objetivos da investigação

Pretende-se, com esta investigação científica, perceber de que forma é que os gestores de topo das mais variadas organizações do tecido empresarial português agem quando confrontados com o processo de Implementação Estratégica. Primeiramente, entendendo qual é o verdadeiro *gap* entre a teoria e a realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica utilizados por estes mesmos gestores, formalizando-se teoricamente outros, caso se verifique sua existência e, num segundo plano, apresentando as abordagens e padrões de ação mais e menos comuns (1).

Por outro lado, tendo todo este processo como derradeiro *driver* o gestor como principal objeto de estudo, procurar-se-á perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização (2).

Formulam-se, então, as quatro fundamentais questões de pesquisa:

QP1 - Quais são os desafios e mecanismos facilitadores que mais aumentarão a taxa de sucesso do processo de Implementação Estratégica?

QP2 - De que forma é que é incentivado o envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica?

QP3 - Quais são os fatores chave para uma Implementação Estratégica de sucesso?

QP4 - Que características do gestor serão fulcrais para assegurar maior probabilidade de sucesso do processo de Implementação Estratégica?

1.4 Estrutura da tese

A presente investigação, tendo o intuito de alcançar os objetivos propostos e responder às questões de pesquisa acima referenciadas, estará constituída por 5 capítulos com detalhes específicos.

Capítulo 1 – Introdução ao estudo, apresentando um enquadramento temático, a problemática de investigação e, ainda, objetivos de investigação.

Capítulo 2 – Compilação e análise da literatura referente aos tópicos: A estratégia no contexto corporativo; As fases do processo de Gestão Estratégica; O pensamento estratégico; A Implementação Estratégica num contexto de mudança; Mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica. Todos estes tópicos sendo de formal relevância para a investigação.

Capítulo 3 – Explicação da metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente investigação, aprofundando a descrição do modelo de investigação, do método de recolha de dados, do procedimento de entrevista e, ainda caracterizando a amostra de estudo.

Capítulo 4 – Apresentação dos resultados derivados da análise aos dados recolhidos consoante a metodologia empregue, referenciando autores e discutindo as suas perspetivas, confrontando-as com estes mesmos resultados, isto de forma a projetar novas ideias e desenvolvendo literariamente o tema.

Capítulo 6 – Apresentação das principais conclusões retiradas da investigação, referenciando as limitações da mesma e sugerindo possíveis rumos para futuras investigações na área.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estratégia no contexto corporativo

2.1.1 Definição de Estratégia

Estratégia é um conceito que, à primeira vista, pode parecer bastante vago, existindo vários autores que o definem de formas diferentes. Como ponto de partida para os seguintes tópicos a abordar é importante explorar esta linguagem específica.

O termo estratégia apenas começou a ser utilizado no mundo corporativo no século 20, sendo que, apenas em tempos muito mais recentes, este foi adotado de forma consciente num contexto competitivo (Ghemawat, 2002). Segundo Mintzberg et al. (1998), estratégia define-se por uma repetição de ações previamente desenvolvidas e adaptadas a novas situações, desta forma tornando-se retrospectiva na forma de lidar com o futuro, isto ao mesmo tempo que tem em consideração do contexto e processos internos e externos. Andrews (1965), como citado em French (2009), p.5, define estratégia como “um padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para atingir esses mesmos objetivos, estes assumidos de forma a definir em que negócio a organização está inserida e o tipo de organização que será.”. Já Eisenhardt & Brown (1998 p. 787, como citado em Steptoe-Warren et al., 2011), afirma que, apesar de tradicionalmente a estratégia ter sido baseada na construção de vantagens competitivas e de posições a serem defendidas no longo prazo, a estratégia do mundo contemporâneo deverá focar-se num processo de contínua adaptação e melhoria, estando constantemente a modificar-se e a desenvolver-se de forma a surpreender e confundir a competição.

Brodwin & Bourgeois (1984) introduz estratégia como o produto da tomada de decisão em grupo, afirmando que estratégias raramente são desenvolvidas por pessoas singulares, mas sim por grupos, grupos estes constituídos por diferentes perceções da realidade, perceções estas que por si só são diferentes da própria realidade. Brodwin & Bourgeois (1984) complementa dizendo que a natureza coletiva do processo estratégico introduz alguns novos obstáculos a caminho da racionalidade económica, tais como a evitação da incerteza e a tendência para suavizar opiniões contrárias demasiado cedo.

2.1.2 Conceitos derivados da Estratégia

Explorando este conceito de estratégia, surgem “subconceitos” interligados entre si que o tomam como base, alguns destes são: gestão estratégica, orientação estratégica, flexibilidade estratégica, liderança estratégica e alinhamento estratégico.

Gestão estratégica é o processo que está subdividido em Formulação Estratégica, Planeamento Estratégico, Implementação Estratégica e Controlo Estratégico, este “lida com o trabalho da organização, com a renovação e crescimento organizacional e, mais particularmente, com o desenvolvimento e utilização da estratégia, que é um guia para a realização das operações da organização.” (Lyles, 1990, como citado em French, 2009, p.7).

Orientação estratégica trata-se do conjunto de princípios que refletem o cerne da orientação, pensamento e valores corporativos. Em organizações mais pequenas, esta orientação estratégica corporativa reflete a própria orientação estratégica e empreendedora dos seus fundadores ou daquele pequeno conjunto de pessoas com capacidade de decisão (equipa de gestão de topo da firma) (Etemad, 2019). Grawe et al. (2009), como citado em Hunitie (2018), divide o conceito de orientação estratégica em 3 principais vertentes: a orientação para o cliente que, como o próprio nome indica, tem como base o conhecimento profundo daquilo que o cliente pretende e de como o servir; a orientação para o concorrente que explora o conhecimento acerca dos principais concorrentes da organização e os seus próprios desafios; a orientação para os custos, caracterizada pelo conhecimento dos custos dos serviços/produtos que a organização apresenta ao mercado e de como os diminuir.

Flexibilidade estratégica, segundo Hitt et al. (1998), como citado em Hunitie (2018), trata-se da habilidade do gestor de topo de analisar o ambiente interno e externo à organização e de lidar com as suas mudanças de forma rápida e ágil, sendo capaz de manter a sua posição de vantagem competitiva.

Liderança estratégica implica a existência de um líder estratégico, líder este cuja principal função é a de, através do desempenho de funções específicas, levar a organização ao fim pretendido que é a obtenção de uma vantagem competitiva (Hughes & Beatty, 2011, como citado em Hunitie, 2018.) Rush (2011), como citado em Hunitie (2018), acrescenta ainda que a liderança estratégica não só potencia a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável através da sua estratégia, como também através da sua visão, valores, cultura, ambiente, liderança, estrutura e sistemas.

O alinhamento estratégico, segundo Ahriz et al. (2018), como citado em Hunitie (2018), refere-se à “coerência entre a estratégia organizacional e o funcionamento interno e externo da organização”. Quando este alinhamento é forte, verifica-se um aumento generalizado da eficiência e eficácia individual e coletiva dos trabalhadores (Fonvielle & Lawrence, 2001; Holbeche, 2009, como citado em Alsudiri et al., 2013). Segundo Shenhar et al. (2007), como citado em Alsudiri et al. (2013), resultados de performance positivos apenas aparecerão caso exista um alinhamento correto entre o processo de gestão de projeto e a própria estratégia de negócio da organização em questão, alinhamento este que nem sempre está presente, fazendo com que cerca de 30% dos projetos falhem (Miller, 2002; Eriksson, 2013, como citado em Alsudiri et al., 2013). Eriksson (2013), como citado em Alsudiri et al. (2013), aponta-nos para alguns fatores internos e externos que poderão ter um efeito positivo no alinhamento entre a gestão de projeto e a estratégia de negócio. Alguns destes são a comunicação, competência e liderança do gestor de projeto, como fatores internos e agências governamentais, fornecedores e o mercado dinâmico como fatores externos.

Gratton & Truss (2003), como citado em Hunitie (2018), apresenta-se com uma outra perspectiva, subdividindo o conceito de alinhamento estratégico em 3 dimensões: o alinhamento vertical que define o alinhamento entre a estratégia e os objetivos organizacionais; o alinhamento horizontal que espelha o alinhamento entre as funções de recursos humanos e as outras funções organizacionais; Implementação Estratégica que tem que ver com tudo aquilo que são os comportamentos dos gestores e as experiências dos colaboradores.

2.2 As fases do processo de gestão estratégica

2.2.1 O conceito de Formulação Estratégica

Segundo McClelland (1994), a “formulação de uma estratégia competitiva são os meios pelos quais uma organização desenvolve um percurso de ação de forma a atingir objetivos específicos que permitam à mesma ser competitiva no mercado em que esta está inserida”. Para além disto, o autor também reitera a importância de garantir que aquando deste processo de Formulação Estratégica estiver a ser desenvolvido, se tenham em consideração estratégias que garantam flexibilidade de resposta a “reações de concorrentes, fornecedores, funcionários e outros *stakeholders* dentro e fora da organização”, isto de forma a garantir não só a sua característica proativa, mas também reativa.

A orientação estratégica dos gestores de topo da organização, baseada no estado da informação disponível e previsão de potenciais oportunidades e ameaças, influencia a abordagem que é tida aquando do início do processo de Formulação Estratégica (Etemad, 2019).

Bourgeois & Brodwin (1984) destacam a importância de todos os colaboradores para além da dos líderes de topo durante o processo de Formulação Estratégica, invocando o princípio da estratégia num contexto multipessoal. Esta importância surge quer seja através da necessidade de passagem de informação em tempo adequado, para a formulação ou revisão das próprias estratégias ou até mesmo para a aprovação informal dos objetivos operacionais da organização.

Segundo Hoskisson (2012), como citado em Hunitie (2018), uma das principais fontes que a organização tem para a obtenção de uma vantagem competitiva é exatamente uma Formulação Estratégica capaz e adaptada às necessidades não só da envolvente interna como externa.

2.2.2 O conceito de Planeamento Estratégico

O conceito de Planeamento Estratégico é traduzido pela formalização das ideias do planeamento operacional da organização para todas as áreas da firma, ao longo de um período mais longo (French, 2009). Segundo Bryson et al. (2009), um Planeamento Estratégico eficiente é um processo complexo quer numa ótica cognitiva, quer numa ótica comportamental, social e até mesmo política. É, também, uma prática onde “o pensamento, ação, aprendizagem e conhecimento são bastante relevantes, e onde certas associações são reforçadas, outras criadas e ainda algumas deixadas para trás, tudo como o intuito de formular e implementar estratégias e planos.

Bryson et al. (2009) aponta, ainda, que o Planeamento Estratégico não pode ser apenas caracterizado por um conjunto de: categorias standardizadas com o seu conteúdo operacionalizado como variáveis; passos processuais específicos; planeadores estratégicos; processos de comunicação; análises SWOT; análises de *stakeholders*; planos estratégicos; missão, visão, objetivos, estratégias e ações; indicadores de performance. Esta afirmação emerge derivada do facto que o processo de Planeamento Estratégico deve ser olhado como um processo altamente variável e moldável, surgindo e sendo aplicado em circunstâncias bastante específicas e, tendo como principal intuito o de mudar o rumo dessas mesmas circunstâncias de

alguma forma. Concisamente, o Planejamento Estratégico não deverá ser olhado como um intermediário fixo, ou seja, como se o Planejamento Estratégico em si fosse invariável a apenas um condutor entre *inputs* e *outputs*, mas sim como um mediador altamente mutacional. Este tipo de pensamento impedirá que, aquando do início do processo de Planejamento Estratégico, se caia no erro de seguir uma rígida sequência de passos que, por consequência, trará requisitos de informação impossíveis de cumprir e demandas de poder e autoridade em excesso, fatores estes que poderão contribuir para o seu insucesso.

Apesar de ser um processo que se se traduz numa capacidade importante para o sucesso do líder de topo em questão (Ebener & Smith, 2015, como citado em Hunitie, 2018), esta não é, de todo, uma tarefa individual, uma vez que envolve todos os níveis de gestão da organização e não só apenas a gestão de topo (Steiner, 2010, como citado em Hunitie, 2018). É também nesta fase do processo de gestão estratégica que, segundo Hauc & Kovač (2000), como citado em Alsudiri et al. (2013), surge o principal *weak point* do processo de gestão estratégica, sendo este originado pelo desalinhamento entre aquilo que é a identidade estratégica da organização e o plano do projeto (Shenhar et al., 2007, como citado em Alsudiri et al., 2013), impedindo uma Implementação Estratégica bem sucedida por parte das organizações.

2.2.3 Definição do conceito e importância da Implementação Estratégica

Após a formulação e Planejamento Estratégico, a organização chega à fase de Implementação Estratégica, esta consiste no processo que põe em prática as estratégias e planos de forma a atingir os objetivos a longo prazo da organização (Slater et al., 2010) e que permite à organização “validar o real valor da sua estratégia” (Higgins, 2005, como citado em Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022, p2). O processo é caracterizado pela utilização de táticas de estrutura organizacional, incentivos e sistemas de controlo de forma a potenciar a Implementação das estratégias previamente delineadas (Bourgeois & Brodwin, 1984, como citado em Hunitie, 2018). Esta é considerada por muitos autores como Obeidat et al. (2008) e El-Masri et al. (2015), como citado em Obeidat, B. Y. et al. (2017), p.2, a etapa mais difícil de concretizar de todo o processo de gestão estratégica, uma vez que requer uma vasta compreensão, adaptação e controlo das mudanças da envolvente contextual interna e externa à organização (Obeidat et al., 2016, Alenezi et al., 2015, como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.2).

A importância de uma boa Implementação Estratégica surge do alto nível de insucesso que as organizações encontram quando se vêm confrontadas com este processo, sendo que,

segundo um estudo de Miller (1997), como citado em Obeidat, B. Y. et al. (2017), p.2, “muitas organizações não foram bem sucedidas em implementar mais de 70% dos seus planos estratégicos e cerca de 30% falharam em atingir qualquer um dos seus objetivos”.

Uma das principais razões para esta elevada taxa de insucesso está correlacionada com o facto de não existirem modelos adequados que permitam, aos gestores e pessoal responsável, compreender todos os fatores que influenciam os resultados obtidos com a Implementação Estratégica e que devem ser tidos em consideração (Alexander, 1991, como citado em Okumus, 2003, p.1). Já Noble (1999), como citado em Okumus, 2003, p.1, reitera essa mesma importância relativa à existência de modelos conceptuais que permitam aos gestores ter algo com que se apoiar no momento da execução estratégica. Por outro lado, a negligência, por parte das organizações, perante as forças contextuais internas e externas, afeta negativamente as suas operações estratégicas, nomeadamente a Implementação (Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022).

As forças contextuais internas e externas são denominadas de obstáculos à Implementação Estratégica, sendo estes aqueles que irão determinar se o intuito estratégico inicial se irá manter ou se terá de ser modificado. Estes obstáculos poderão: não afetar a estratégia realizada, criando uma relação de igualdade entre o intuito estratégico e a estratégia realizada; afetar em parte a estratégia realizada, prevenindo a sua Implementação na totalidade, sendo que neste caso, o intuito estratégico não é o total da estratégia realizada; afetar na totalidade a estratégia realizada, tornando o intuito estratégico numa estratégia não realizada (Cândido & Santos, 2018). O autor adiciona ainda a existência de obstáculos interligados, situação esta que gera um aumento de complexidade do processo de formulação e Implementação Estratégica, argumentando que se torna cada vez mais difícil a tarefa dos gestores. Estes deverão colocar ênfase em assumir uma atitude preventiva e não reativa de forma a contornar as eventualidades contextuais da forma mais eficiente possível.

2.2.4 O conceito de Controlo Estratégico

A última fase do processo de gestão estratégica é o Controlo Estratégico, este passa pelo controlo, como o próprio nome indica, e avaliação dos planos e atividades e, ainda, monitorização dos resultados obtidos até ao momento com a Implementação em curso sempre tendo em vista possíveis ações futuras (Goold & Quinn, 1990; Preble, 1992, como citado em Julian & Scifres, 2002). Alsudiri et al (2013) coloca também em perspetiva que um projeto estratégico bem sucedido não pode ser medido apenas através da concretização dos objetivos

de tempo e budget, sendo também importantíssima a análise dos resultados quantitativos e qualitativos que este provoque na organização.

Nesta fase, ajustam-se as ações de Implementação às novas condições da envolvente, tanto externa como interna (Bolboli & Reiche, 2013). Quando isto acontece, estamos perante o chamado de *change trigger*, sendo um dos principais objetivos do processo de Controlo Estratégico o de analisar a envolvente, encontrar *change triggers* e, tendo em conta isso, sugerir mudanças estratégicas (*strategic changes*) que possibilitem uma maior probabilidade de sucesso da Implementação Estratégica (Julian & Scifres, 2002). Estas mudanças estratégicas podem passar por ajustes táticos ou por apenas pequenas reorientações estratégicas (Lorange, 1988, como citado em Julian & Scifres, 2002).

Tamulevičiene & Androniceanu (2020), como citado em Potkány et al., 2020, p.3, caracterizam esta fase do processo como um “sistema inovador aplicável em envolventes corporativas competitivas e dinâmicas, este integrando o planeamento, controlo, recolha de informação e análise qualitativa e quantitativa das atividades de forma a permitir ao gestor atingir objetivos estratégicos e operacionais que possibilitem a criação de valor acrescentado na organização no longo termo”.

Segundo Schreyogg & Steinmann (1987), como citado em Julian & Scifres (2002), existem 3 diferentes abordagens para a identificação de *change triggers*: análise de indicadores de performance (normalmente através de *milestones*, fatores críticos de sucesso, *budgets* e *thresholds*), desafio da validade de suposições que estejam na base de determinada estratégia e, ainda, identificação de problemas emergentes através de uma análise da envolvente macro. O diagnóstico destes dados será aquilo que irá constituir o *warning bell* que fará com que a organização aja, ou seja, quanto mais eficiente for este diagnóstico, mais eficaz será o sistema de Controlo Estratégico e, conseqüentemente, mais apropriada e dentro do tempo será a resposta à mutação da envolvente em causa (Julian & Scifres, 2002).

2.3 O Pensamento Estratégico

O conceito de pensamento estratégico é bastante direto na medida em que é definido por ser o principal *driver* para criação estratégica, eliminando da equação a questão da formalidade (French, 2009). Este é também caracterizado por ser uma forma de resolução de problemas estratégicos que combina uma abordagem racional e convergente com uma abordagem criativa e divergente aquando do processo de reflexão estratégica, representando um antecedente importante do processo de decisão estratégica, sendo de clara relevância para o melhor entendimento daquilo que são a mudança organizacional, performance organizacional e sobrevivência organizacional (Bonn, 2005).

Apesar de, à primeira vista, o pensamento estratégico parecer algo estanque, na medida em que este existe pré-processo de decisão estratégica, este não deve ser olhado apenas por essa perspetiva. Em sentido contrário, o pensamento estratégico deverá ter em consideração não só a componente do pensamento, mas também a componente da ação. Mintzberg (1984, p. 42, como citado em Bonn, 2005), argumenta que “existem momentos em que o pensamento deverá preceder a ação e guiá-la... outras vezes, no entanto, especialmente durante ou imediatamente após mudanças contextuais não expectáveis, o pensamento deverá estar tão inter-relacionado com a ação que a “aprendizagem” se torna mais importante que o “design” daquilo que tem de acontecer”. Tendo em conta esta relação estabelecida entre o pensamento e a ação, Weick (1983, p. 225, como citado em Bonn, 2005), define pensamento estratégico como um processo orientado para a ação e com o intuito de identificar como resolver a ambiguidade e entender o mundo complexo.

Senge (1990), como citado em Steptoe-Warren et al. (2011), apresenta-nos um elemento-chave que deve ser tido em consideração aquando da análise do conceito do pensamento estratégico, este apelidado de pensamento de sistemas (“*systems thinking*”). O conceito surge da ideia de que, de forma a que a organização mantenha uma vantagem competitiva, os pensadores estratégicos necessitam de olhar para a organização como um sistema complexo que é influenciado por fatores internos e externos (Senge, 1990, como citado em Steptoe-Warren et al., 2011) e, esta também deverá, num segundo plano, passar de ser vista como um aglomerado de partes desassociadas a competir por recursos, para passar a ser tratada e vista como um sistema holístico que integra cada uma das partes em presente relação num todo único (Kaufman, 1991, p.69, como citado em Steptoe-Warren et al., 2011) .

Heracleous (1998), como citado em Hunitie (2018), estabelece a ligação entre o pensamento estratégico e o Planejamento Estratégico, ligação esta que é formada por 3 principais vetores. O primeiro vetor é o de que ambos, o Planejamento Estratégico e o pensamento estratégico são importantes num contexto de liderança estratégica. O segundo vetor apresenta a ideia de que o pensamento estratégico está sempre implícito para o início do processo de Planejamento Estratégico. Por fim, como último vetor, o autor argumenta que o pensamento estratégico acaba por deter uma maior importância que o Planejamento Estratégico de uma forma geral, isto na medida em que é o pensamento estratégico que funciona como o motor da produção estratégica. Mintzberg (1994), como citado em Hunitie (2018), define Planejamento Estratégico na ótica da análise de objetivos organizacionais e o pensamento estratégico numa ótica de síntese de criatividade, criatividade esta indispensável para o aproveitamento da informação e experiência que, apesar de já disponíveis para a organização, ainda poderão estar enclausuradas em estruturas, padrões, conceitos e percepções antigas (De Bono, 1996, p.17, como citado em Steptoe-Warren et al., 2011).

2.4 A Implementação Estratégica como um contexto de mudança

George & Jones (1996), como citado em Rashid et al. (2003) define a mudança como “o movimento do estado presente para um determinado estado futuro”. Esta mudança surge, normalmente, associada a oportunidades ou ameaças contextuais internas ou externas à organização (Gilgeous, 1997, como citado em Rashid et al., 2003) e é visualizada e interiorizada de formas diferentes por parte de todos os seus constituintes. Enquanto que, para a mesma mudança, uns se sentem satisfeitos, felizes e percebem as suas vantagens, outros sentem stress, dor e apenas percebem as suas desvantagens (Rashid et al., 2003).

O processo de Implementação Estratégica, fazendo parte do todo que é o processo de gestão estratégica, é, por si só, um contexto de mudança organizacional, acarretando com todas as suas particularidades e congregando 3 principais fatores: tecnológico, organizacional e de perspectivas pessoais (Linstone & Mitroff, 1994, como citado em Rashid et al., 2003). Uma mudança organizacional pode nem sempre ser fácil, sendo que muitas organizações vêm este processo como um verdadeiro desafio e este desafio sendo bastante díspar de organização para organização, quer seja pela “natureza do negócio/organização, a cultura organizacional e seus valores, estilos de gestão e liderança e até mesmo pelas atitudes e comportamentos dos colaboradores” (Rashid et al., 2003).

2.5 Mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica

Toda a problemática derivada das altas taxas de insucesso na fase de execução estratégica exige aos líderes das organizações cada vez maior capacidade de resposta a possíveis dificuldades que surjam, isto de forma a não comprometer o futuro a curto e longo prazo da organização (Abdullah, Patrick & Hamad (2016), como citado em Padmanabhan, Vasu, 2018). Segundo McClelland (1994), é de extrema importância a organização “identificar e mobilizar gestores competentes para efetuar as mais variadas tarefas que permitirão uma Implementação Estratégica próspera e eficiente” que permita a obtenção de uma vantagem competitiva.

Após extensa análise de vários artigos literários que exploravam *frameworks* de Implementação Estratégica, Okumus (2003), apresentou 11 fatores chave para o sucesso da mesma, estando dentro destes incluído o fator da liderança. Liderança é, para Okumus (2003), “caracterizada pela capacidade de apoio e envolvimento do CEO na iniciativa estratégica”, sendo um fator crucial para criação de um contexto interno receptivo à mudança.

O líder deve ter a capacidade de se moldar a um contexto organizacional externo e interno de altíssima rotação e variabilidade e, ao mesmo tempo, ser capaz de motivar e guiar os seus seguidores ao longo de todo o processo de Implementação, de forma a garantir que aquilo que havia sido planeado é de facto executado (Cress, 1996, como citado em Islam, R. et al., 2022, p.2). Kotter (2001) adiciona ainda que, liderança e gestão, não são substitutos ou conceitos antagónicos na sua prática, mas sim atividades complementares que, quando aplicadas de forma simultânea e em conformidade com a realidade própria da organização, tornam-se fatores indispensáveis para o sucesso, especialmente numa envolvente corporativa cada vez mais complexa e volátil. Dentro desta conexão, a liderança diferencia-se especialmente pelo facto de que, para atingir objetivos de grande magnitude, as pessoas têm de estar motivadas e inspiradas, isto de forma a se moverem no sentido das metas pretendidas de forma natural. Esta motivação é conseguida através da satisfação de algumas das necessidades do ser humano tais como o “sentimento de pertença, reconhecimento, autoestima, autodeterminação e alinhamento com os próprios ideais”, necessidades estas que um bom líder deve ter em consideração, procurando explorá-las de forma inteligente (Kotter, 2001).

É importante salientar, adicionalmente, a diferença entre um líder operacional e um líder estratégico, enquanto que no caso do primeiro, a sua principal função será a de levar a cargo apenas “tarefas operacionais diárias”, no caso do segundo, as suas responsabilidades transcendem ao paradigma macro da organização, tendo a seu cargo o compromisso de alcançar os objetivos a longo prazo da organização (Islam, R. et al., 2022). Boal & Hooijberg (2000)

definem algumas das principais responsabilidades de um líder estratégico tais como a tomada de decisões estratégicas, o desenvolvimento das competências *core* da organização, o desenvolvimento da estrutura organizacional, a formulação e propagação/comunicação da missão da organização e, ainda, o apoio à formação de novos líderes. É de importância relevar que um líder estratégico tendo sempre uma responsabilidade mais macro dentro da organização, será, forçosamente, um membro de topo da organização, por outro lado um líder operacional poderá estar num nível mais baixo da hierarquia de gestão organizacional (Hambrick & Pettigrew, 2001, como citado em Hunitie, 2018).

“A comunicação tende a ser vista como a condição essencial para a existência dos indivíduos porque envolve treino, reforço e modificação de relações interpessoais” (Duck & McMahan, 2012, como citado em Mourão & Miranda, 2015).

A comunicação organizacional é, também, de extrema importância no contexto organizacional na medida em que permite a coordenação de trabalho realizado por diferentes colaboradores da organização, permitindo-lhes ter o conhecimento daquilo que são as tarefas de cada um e aumentando-lhes a motivação e performance profissional de forma generalizada (Taylor & Every, 2003, como citado em Mourão & Miranda, 2015).

Um modelo de comunicação organizacional eficiente permite também, à organização, obter uma muito maior variedade de informações partilhadas pelos seus colaboradores, garantindo assim que quaisquer falhas que estes detetem sejam transmitidas para o topo. Isto possibilita que a gestão de topo tenha superior quantidade de *inputs* para sustentar as suas decisões operacionais e estratégicas num ambiente contextual em constante mudança (Fombrun & Rikova, 1998, como citado em Paul & Argenti, 2005, p.4).

O processo de Implementação é extremamente abrangente a toda a organização, desta forma, será impossível que este seja efetuado corretamente sem garantir primeiro que exista uma clara explicação por parte dos *decision makers*, não só dos objetivos pretendidos pela estratégia seguida, assim como de todos os fatores que a tornem bem sucedida. Esta partilha de informação garante a integração dos colaboradores no processo em curso e contribui para um alinhamento organizacional fundamental ao sucesso (Obeidat, B. Y. et al., 2017). Sustentando este mesmo ponto, Schaap (2006), como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.5, reitera, tendo por base um estudo seu, que uma frequente comunicação *up and down* dissemina atitudes e valores uniformizados ao longo de toda a organização, gerando um sentimento de cultura organizacional forte e facilitando assim o consenso estratégico.

Segundo Peng & Litteljohn (2001), com citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.5, uma comunicação efetiva é um objeto fulcral de compreensão por parte dos gestores, de forma a

propulsionar corretamente “atividades de formação, disseminação de conhecimento e aprendizagem durante o processo de Implementação Estratégica”. Para além disto, os gestores não só devem ter esta capacidade organizativa de forma a criarem sistemas organizacionais que permitam planos de Implementação de forma mais precisa e eficiente, como também devem ser capazes de alinhar os colaboradores com esses mesmos sistemas, isto implicando todo um novo desafio de comunicação, desafio este onde qualquer colaborador da organização que tenha impacto na Implementação das visões estratégicas do gestor, deve ser tido em conta (Kotter, 2001).

Apesar das pessoas serem o elemento mais importante para a mudança organizacional, estas também são o fator mais difícil de coordenar (Linstone & Mitroff, 1994, como citado em Rashid et al., 2003). Esta parte humana da organização torna-se num verdadeiro desafio pois envolve valores, preferências e atitudes para com certo tipo de atividade, características estas que são difíceis de moldar consoante aqueles que são os objetivos da organização (Rashid et al., 2003). Juechter et al. (1998), como citado em Rashid et al. (2003), coloca bastante importância na capacidade da organização desafiar e clarificar as crenças, suposições e atitudes dos seus colaboradores, tendo como premissa que uma mudança significativa e sustentável reside no “sistema humano” localizado no *core* de qualquer sistema organizacional.

Já há várias décadas que os investigadores colocam o vetor de cultura organizacional como possível génese de uma vantagem competitiva no ambiente corporativo, existindo vários estudos a correlacionar diretamente cultura organizacional com performance organizacional (Fortado & Fadil, 2012). Esta cultura deverá ser forte e impulsionada e moldada pelos próprios líderes através do seu carisma (Schein, 1985; Srivastva & Cooperrider, 1999, como citado em Fortado & Fadil, 2012), como forma de controlar o seu desenvolvimento independente ao longo do tempo, desenvolvimento este que pode torná-la disfuncional, fazendo-a perder a intensidade e foco (Killmann, 1985; Alvesson, 2022, como citado em Fortado & Fadil, 2012). Esta disfuncionalidade surge, muitas vezes, através de mudanças de conjuntura, quer seja através da rotatividade dos colaboradores, de características do mercado ou até da própria organização.

“Existe um grande conjunto de formas a partir das quais uma organização consegue manter-se competitiva nos seus mercados de operação, uma delas é garantindo a efetiva e eficiente utilização dos seus recursos, como o talento e a cultura” (Reddy, 2017, como citado em Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022, p.3). A cultura organizacional é, em poucas palavras, o conjunto de valores partilhados, crenças, suposições e práticas que moldam e guiam as atitudes e comportamentos dos membros de dada organização (Davis, 1984; Denison, 1980; Kotter & Heskett, 1992; O’Reilly & Chatman, 1996; Wilson, 2001, como citado em Rashid et al., 2003).

É, por outras palavras, a “força intangível que une todos os stakeholders num único todo comum, ou seja, são a forma como a organização funciona e age e que a diferencia dos seus concorrentes” (Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022). Esta força intangível deve ser caracterizada pelos valores partilhados que deverão ser poucos, claramente hierarquizados e do conhecimento de todos os colaboradores (Sathe, 1985, como citado em Fortado & Fadil, 2012).

Hofstede & Hofstede (2005), como citado em Fortado & Fadil (2012), define cultura como “*the unwritten book with rules of the social game*”, indicando que os valores que adquirimos quando somos crianças até aos 10 anos, são o nível de cultura mais profundo existente, chamando-lhes o “*software of mind*”. O autor estabelece, ainda, a diferença entre a origem desse tipo de cultura individual e da cultura organizacional. Enquanto que no caso da cultura que é obtida aquando somos crianças, esta é-nos incutida pelos valores que pairam no ambiente social circundante, no caso da cultura organizacional, o autor argumenta que esta é transmitida através de práticas organizacionais e não tanto através de valores. A adoção de um bom conjunto de práticas deverá melhorar a cultura organizacional, consequentemente a sua competitividade e, ultimamente, a sua performance (Fortado & Fadil, 2012).

O vetor cultura organizacional é fulcral e influente para uma Implementação Estratégica bem sucedida na medida em que, acaba por ter impacto na forma como os membros da organização agem e respondem a certo tipo de estímulos (Koech & Were, 2016, como citado em Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022, p.17). Desta forma, uma cultura dinâmica, flexível e conducente permite aos colaboradores trabalhar melhor em equipa em prol de objetivos comuns, partilhar ideias e ser inovadores, contribuindo para o *empowerment* dos mesmos e para uma maior orientação virada para o alcance de objetivos estratégicos (Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022). Para além disto, demasiada estabilidade e rigidez podem pôr em causa a facilidade com que os colaboradores lidam com a mudança organizacional necessária a um processo eficiente de Implementação Estratégica, concluindo-se assim que um “alinhamento entre a cultura organizacional e as estratégias organizacionais é de extrema importância” (Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022).

Segundo Hendry et al. (2013), como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.6, o planeamento operacional é o processo de planeamento das atividades e tarefas de Implementação, tendo grande influência nas mais variadas áreas da organização.

Um planeamento operacional eficiente e adequado proporciona “maior participação e feedback por parte de todos os níveis da gestão e departamentos funcionais aquando o design das atividades de Implementação; disseminação do conhecimento das atividades a serem desenvolvidas; maior noção do tempo necessário a tornar os recursos da organização

disponíveis e a utilizá-los; definição concreta das principais tarefas estratégicas a desenvolver; melhor compreensão daquilo que são as funções da estrutura organizacional no processo de Implementação; delegação concreta de tarefas individuais ou de equipa na organização” (Hendry et al., 2013, como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.6). Apesar disto, como descreve Kotter (2001), caso a organização não tenha uma direção e visão de futuro previamente definidas, até mesmo planeamento de curto prazo se pode tornar num gasto “infinito” de tempo e energia que poderiam estar a ser empregues noutras atividades mais essenciais.

O conceito de *empowerment* é, como muitos outros dentro do “mundo” da gestão, um conceito cuja definição difere de autor para autor, sendo mesmo para Olshfski & Cunningham (1998), um conceito tão nebuloso que por vezes se torna difícil perceber quais são os seus exemplos de sucesso na realidade. Segundo Conger & Kanungo (1998) e Thomas & Velthouse (1990), como citado em Tung & Chang, 2011, este pode ser traduzido pela motivação individual dos colaboradores no desempenho de atividades laborais, motivação esta que surge através da delegação de autonomia por parte dos gestores de topo a níveis inferiores da organização, dando-lhes capacidade de decisão. Por outro lado, Quinn (1996), como citado em Olshfski & Cunningham (1998), defende que o conceito de *empowerment* está mais relacionado com o próprio ambiente organizacional, ou seja, se o ambiente é propício a que os próprios colaboradores se sintam *empowered*, não existindo propriamente interferência ativa direta por parte da gestão de topo.

Yadav et al. (2023), subdivide o conceito de *empowerment* em duas vertentes, *empowering leadership* e *empowerment* psicológico. Esta primeira, que foca no ato do líder de topo empregar um tipo de liderança que promova o *empowerment* que, segundo Liu et al. (2003), como citado em Yadav et al., 2023, proporciona aos colaboradores maior liberdade e autoridade na prossecução das suas tarefas assignadas. A segunda, baseia-se na “técnica de promover a eficiência dos colaboradores através do desenvolvimento do seu sentido de responsabilidade para a realização de certo tipo de trabalho ou atividade” (Spreitzer, 1995 e Gautham & Ghimire, 2017, como citado em Yadav et al., 2023), tratando-se da autonomia e percepção de poder que desperta comportamentos inovadores por parte dos colaboradores afetos ao mesmo (Ramamoorthy et al., 2005, como citado em Yadav et al., 2023). Estas duas vertentes acabam então por coincidir na medida em que a primeira (*empowering leadership*) funciona como propulsora da segunda (*empowerment* psicológico), sendo que, dentro de vários outros fatores, é aquele que manifestamente mais contribui para um estado psicológico de *empowerment* de um colaborador (Seibert et al., 2011, como citado em Yadav et al., 2023.). De

ressalvar que, apesar disto, deve ser também considerada a predisposição do colaborador a ser *empowered*, tendo por isso mesmo, autores como Thomas & Velthouse (1990) e Spreitzer (1996), como citado em Olshfski & Cunningham (1998), definido uma das vertentes do *empowerment* como uma característica de personalidade do indivíduo (colaborador em questão).

No processo de gestão estratégica, uma performance positiva das equipas da organização torna-se um dos principais fatores fulcrais para o sucesso. Segundo o estudo de Tung & Chang (2011), uma liderança organizacional que projete o *empowerment*, irá não só propagar de forma mais natural processos de partilha de conhecimento, como de coesão de equipa, comportamentos estes que estão direta e indiretamente correlacionados com performance organizacional. Porém, segundo Olshfski & Cunningham (1998), não é só a organização como um todo que beneficia com a possível melhoria de performance, mas também, num nível mais micro, o próprio colaborador, o líder de topo e até mesmo a unidade de negócio.

Segundo o estudo de Yadav et al. (2023), um grupo de colaboradores *empowered*, motivados pela autonomia e confiança por parte dos seus superiores, terá maior facilidade de trazer à organização um ambiente propício à resolução de problemas de forma inovadora, ambiente este que poderá ser bastante benéfico aquando a execução do processo de gestão estratégica, este caracterizado pela constante adaptação e controlo das mudanças da envolvente contextual interna e externa à organização (Obeidat et al., 2016, Alenezi et al., 2015, como citado em Obeidat, B. Y. et al., 2017, p.2).

3 Metodologia

3.1 Modelo de Investigação

A presente dissertação em desenvolvimento tem como principal objetivo o de minorar o gap que surge na literatura no que concerne a qual é o verdadeiro *gap* entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica e, simultaneamente, perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização. Desta forma, a análise pretendida apenas irá de encontro aos objetivos propostos caso seja efetuada tendo por base um estudo qualitativo que permita aos seus intervenientes explicar sobre o tema de forma aberta e, desta forma, possibilitando, através da análise dos dados retirados da amostra, a criação de correlações e interpretações variadas sobre o tema.

Por outro lado, é importante salientar que, visto se tratar de uma análise qualitativa com uma amostra relativamente pequena, as conclusões poderão não espelhar o todo da realidade empresarial portuguesa, desta forma, estas devem ser lidas e consideradas tendo em conta essa limitação. A presente investigação vem, de qualquer das formas, acrescentar valor à literatura desenvolvida até ao momento na medida em que não existe, até ao momento, e por aquilo que é acessível publicamente, um estudo tão aprofundado daquilo que são estes padrões comportamentais por parte dos gestores e líderes de topo no contexto da Implementação Estratégica, contribuindo para o seu entendimento.

As etapas de investigação basearam-se numa primeira fase, pela análise da literatura relacionada com os tópicos em estudo (A estratégia no contexto corporativo; As fases do processo de Gestão Estratégica; O pensamento estratégico; A Implementação Estratégica num contexto de mudança; Mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica), numa segunda fase pela elaboração das entrevistas, incluindo a categorização e codificação do *corpus* da entrevista e, por fim, numa terceira fase, a verificação e análise do conteúdo tendo como suporte o *software* MAXQDA.

A tabela seguinte (tabela 3.1) identifica a relação entre os objetivos de estudo, as questões de pesquisa levantadas e a revisão de literatura referente.

Tabela 3.1 – Relação entre objetivos de estudo, questões de pesquisa e revisão de literatura

Objetivos de Estudo	Questões de Pesquisa	Revisão de Literatura
<p>OE1 – Entender qual o verdadeiro <i>gap</i> entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica.</p> <p>Apresentar as abordagens mais e menos comuns dos gestores de topo.</p>	<p>QP1 – Quais são os desafios e mecanismos facilitadores que mais aumentarão a taxa de sucesso do processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>Mintzberg (1998); Obeidat, B. Y. et al. (2017); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Cândido & Santos (2018); Bolboli & Reiche (2013); Rashid et al. (2003); Hunitie (2018); Alsudiri et al. (2013); Mourão & Miranda (2015); Kotter (2001); Islam, R. et al. (2022); Fortado & Fadil (2012); Tung & Chang (2011); Olshfski & Cunningham (1998).</p>
	<p>QP2 – De que forma é que é incentivado o envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>Mourão & Miranda (2015); Obeidat, B. Y. et al (2017); Fombrun & Rikova (1998); Kotter (2001); Bourgeois & Brodwin (1984); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Tung & Chang (2011); Yadav et al. (2023).</p>
<p>OE2 – Perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização.</p>	<p>QP3 – Quais são os fatores chave para uma Implementação Estratégica de sucesso?</p>	<p>Kotter (2001); o Obeidat, B. Y. et al. (2017); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Tung & Chang (2011); Yadav et al. (2023); Mourão & Miranda (2015); Etemad (2019); Hunitie (2018); a Bolboli & Reiche (2013); Julian & Scifres (2002); Potkány et al. (2020); McClelland (1994); Bryson et. al. (2009).</p>
	<p>QP4 – Que características do gestor serão fulcrais para assegurar maior probabilidade de sucesso do processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>Islam, R. et al. (2022); McClelland (1994); Bryson et al. (2009) Brodwin & Bourgeois (1984); Fombrun & Rikova (1998); Fortado & Fadil (2012); Obeidat, B. Y. et al. (2017); Hunitie (2018); Kotter (2001); French (2009); Bonn (2005); Steptoe-Warren et al. (2011).</p>

Fonte: Elaboração do autor

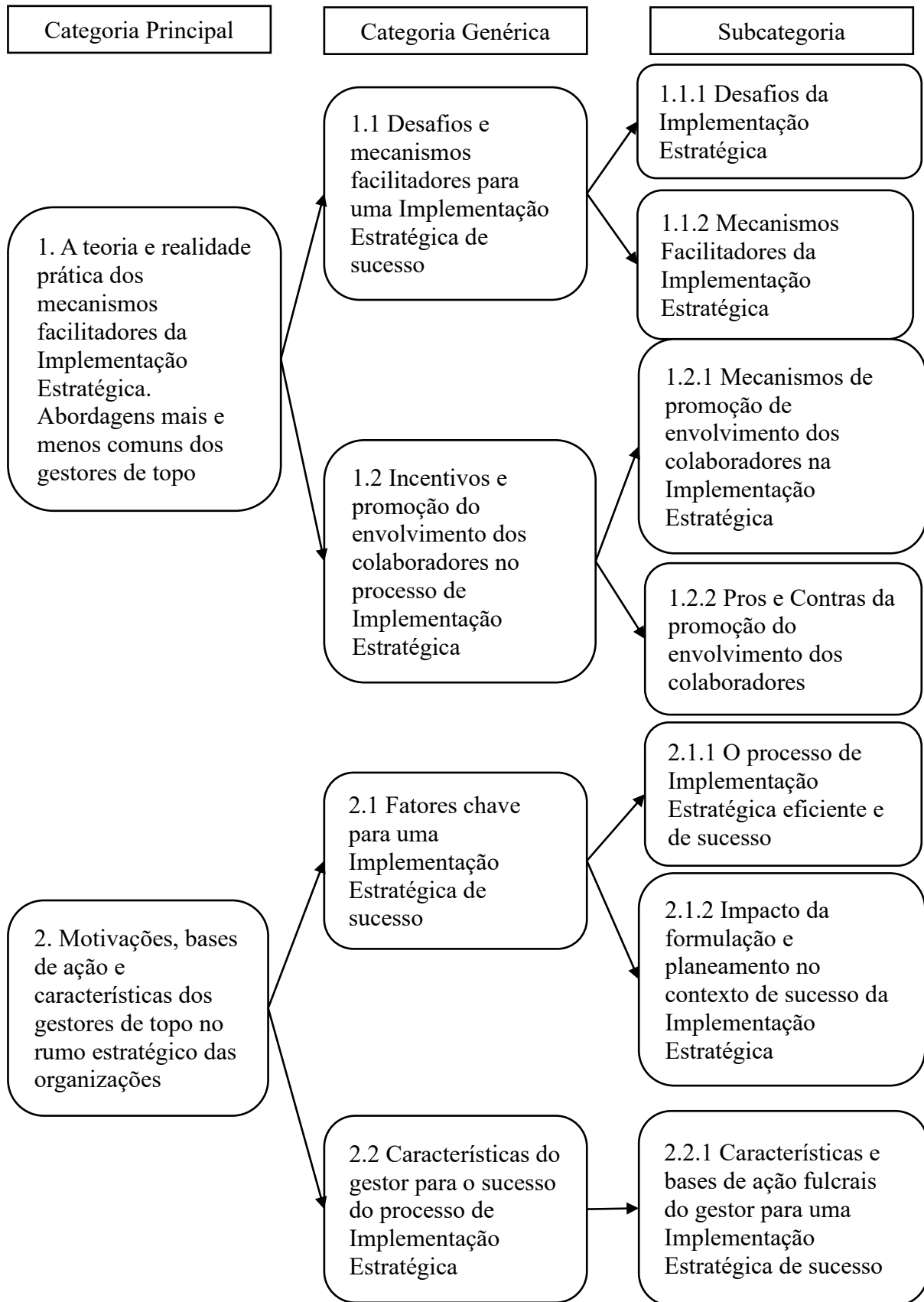
3.2 Método de recolha de dados

A abordagem escolhida para a obtenção dos dados de investigação, foi a da realização de entrevistas semiestruturadas individuais a uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que, foi composta consoante a disponibilidade dos candidatos a ser entrevistados e considerando o target do estudo, ou seja, a recolha de perspetivas de gestores de topo com poder de decisão estratégica sobre determinada organização. É de importância considerar que foram entrevistados apenas 18 gestores de topo, desta forma, apesar de ser possível encontrar correlações entre os seus pensamentos e ideias, estas não devem ser generalizadas para um todo.

Este tipo de entrevista tem por base um guião de entrevista previamente formalizado de forma a garantir a existência de uma linha de guia padrão, porém, permitem, em simultâneo, que os entrevistados tenham a flexibilidade necessária para darem espaço à sua divagação racional natural. A liberdade de divagação proporcionada ao entrevistado e, naturalmente de forma implicativa ao entrevistador, considera-se especialmente relevante na medida em que, no desenrolar da entrevista, possibilita a inclusão de novas ideias e tópicos que possam não ter sido pensados previamente, explorando de forma transparente quaisquer *outliers* que possam existir. Por outro lado, o facto do veículo condutor da informação recolhida ser a oralidade, projetando o tom e o entusiasmo do entrevistado, permitiu que fossem também analisadas algumas características não transmissíveis através de um método de recolha de informação tendo por base a escrita. Segue, na figura abaixo (figura 5.1) a categorização e codificação do *corpus* da entrevista para análise qualitativa.

A análise dos dados retirados das entrevistas foi efetuada com o suporte do software de análise qualitativa MAXQDA, este software permite transcrever, analisar e categorizar a informação preponderante retirada das entrevistas através da sua codificação, facilitando assim este processo.

Figura 3.1 – Categorização e codificação do corpus de entrevista para análise qualitativa



Fonte: Elaboração do autor

3.3 Procedimento de entrevista

Numa primeira fase, todos os candidatos passíveis de ser entrevistados foram contactados por e-mail ou LinkedIn, onde foram informados acerca dos principais intuídos do estudo: **(1)** - Entender qual o verdadeiro gap entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica. Apresentar as abordagens mais e menos comuns dos gestores de topo; **(2)** Perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização.

Previamente à entrevista, começou por realizar-se um guião de entrevista que tem com principal intuito o de garantir que as questões colocadas vão de encontro aos objetivos em estudo, desta forma, subdividiu-se a entrevista em dois principais grupos, tendo em consideração direta os dois principais objetivos de estudo já referidos.

Não foram divulgadas quaisquer perguntas específicas de antemão, isto de forma a garantir que as respostas, quando estivessem a ser dadas, fossem as mais genuínas e naturais possíveis, espelhando os primeiros instintos e reações de cada um dos gestores e, conseqüentemente, que os dados retirados fossem o mais coerentes possível com a realidade. Caso isto não se verificasse, poderíamos ver-nos perante a preparação prévia destas respostas por parte dos entrevistados e, inevitavelmente, gerando maior possibilidade de enviesamento do estudo.

As entrevistas decorreram via plataforma de videochamada online (Zoom; Google Meets; Microsoft Teams), consoante a disponibilidade dos entrevistados, tendo sido os seus áudios gravados com permissão dos mesmos, garantindo-lhes total anonimato, não só a si como às organizações que representavam. Todas as 18 entrevistas foram cuidadosamente transcritas de forma que a sua análise pudesse ser feita de forma mais aprofundada e detalhada. Esta recolha de informação foi terminada na 18ª entrevista na medida em que os dados recolhidos começaram a tomar uma tendência de repetição.

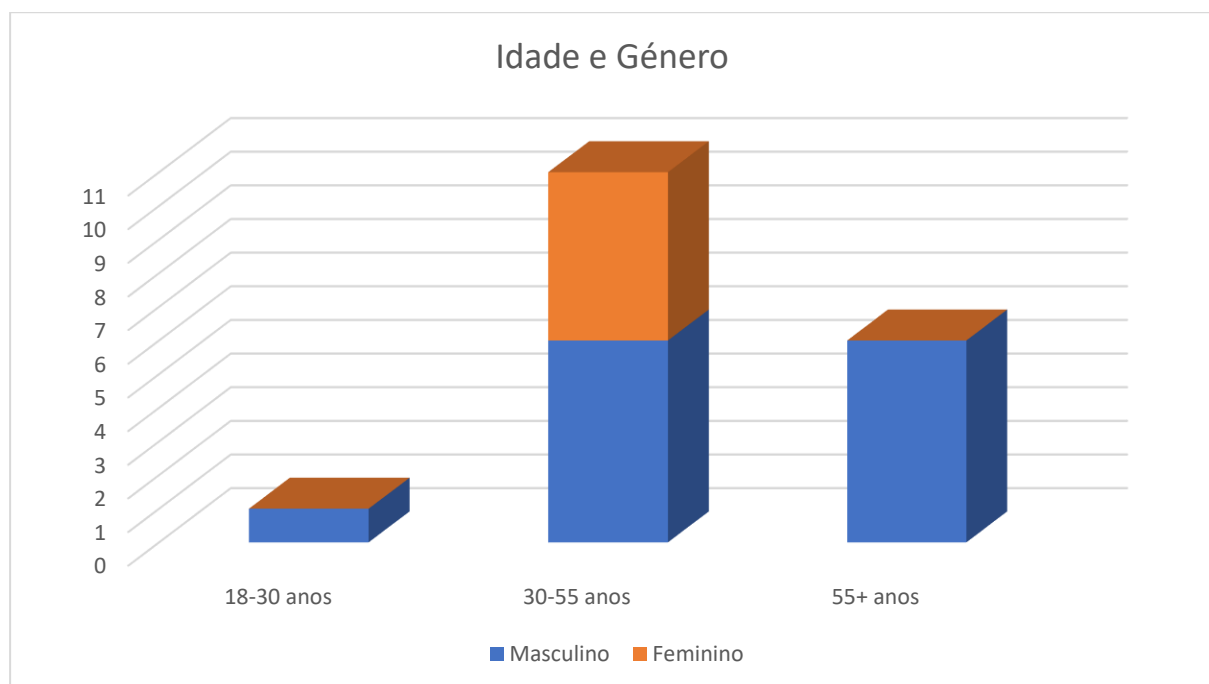
3.4 Caracterização da Amostra

De forma a proceder à avaliação adequada destes indicadores, foi necessário analisar as principais entidades condutoras do fenómeno da gestão estratégica, ou seja, os gestores de topo em posições de decisão estratégica. Tendo em conta isto, foi necessário ter-se em consideração a disponibilidade dos entrevistados, não sendo possível garantir que eventuais primeiras escolhas tenham sido aquelas que, efetivamente, fizeram parte da amostra em estudo. Tendo em conta este fator, classifica-se a amostra como uma amostra não probabilística por conveniência.

Entrevistaram-se, assim, 18 gestores de topo das mais variadas organizações e setores de atividade da realidade empresarial portuguesa, retirando-se, das suas respostas, afirmações e declarações condicentes com aqueles que são os objetivos de estudo.

Relativamente às idades dos entrevistados, como forma de tratamento estatístico, dividiram-se em 3 principais grupos etários: dos 18 aos 30 anos, com a representação de apenas 1 (~6%) entrevistado, dos 30 aos 55 anos, com a representação de 11 (~61%) dos entrevistados e, ainda, a partir dos 55 anos de idade, com a representação de 6 (~33%) entrevistados. Para além disto, das 18 entrevistas realizadas, 13 (~72%) foram realizadas a indivíduos do género masculino e 5 (~28%), a indivíduos do sexo feminino. A figura 3.2, abaixo, espelha esta distribuição.

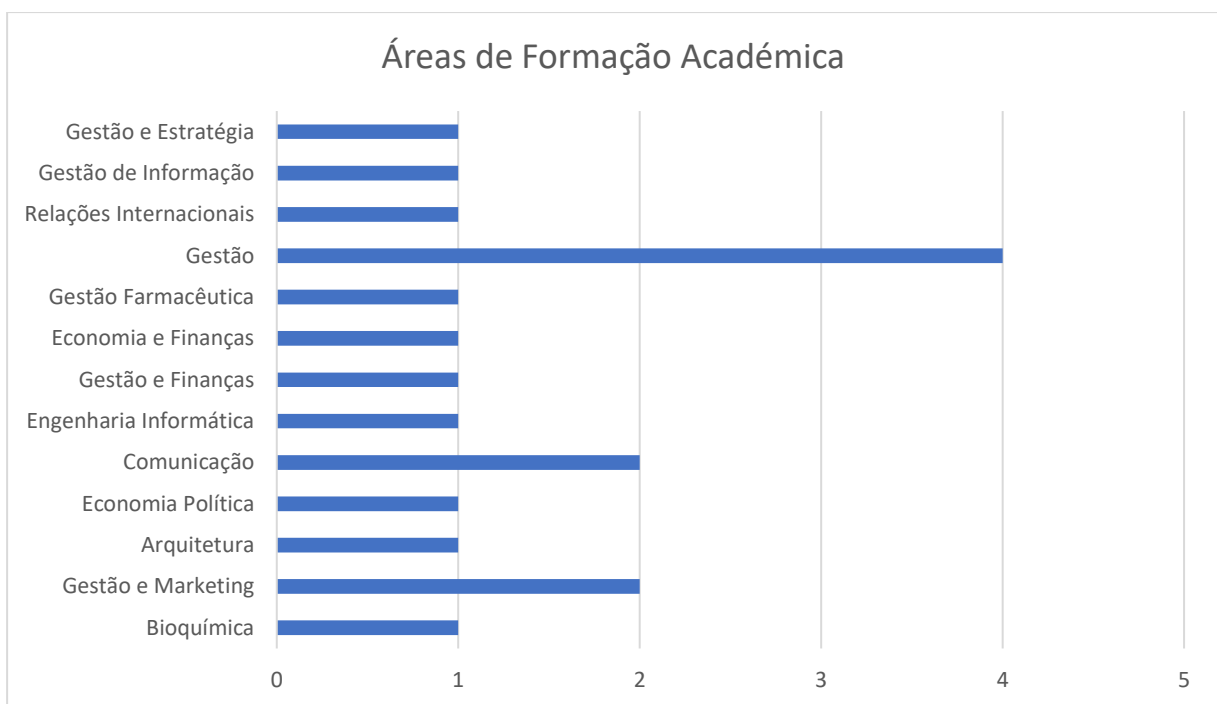
Figura 3.2 – Distribuição por idade e género dos entrevistados



Fonte: Elaboração do autor

No que concerne à formação académica, todos os entrevistados (100%) frequentaram o ensino superior nas mais variadas áreas de estudo. A área de formação académica mais preponderante é a da Gestão com 4 (~22%) dos entrevistados, seguindo-se da Comunicação com 2 (~11%) e, ainda, a Gestão e Marketing, também com 2 (~11%). Todas as outras áreas como a Gestão e Estratégia, Gestão de Informação, Relações Internacionais, Gestão Farmacêutica, Economia e Finanças, Gestão e Finanças, Engenharia Informática, Economia Política, Arquitetura e Bioquímica, são representados por apenas 1 (~6%) entrevistado cada. A figura 3.3 ajuda a entender visualmente esta distribuição.

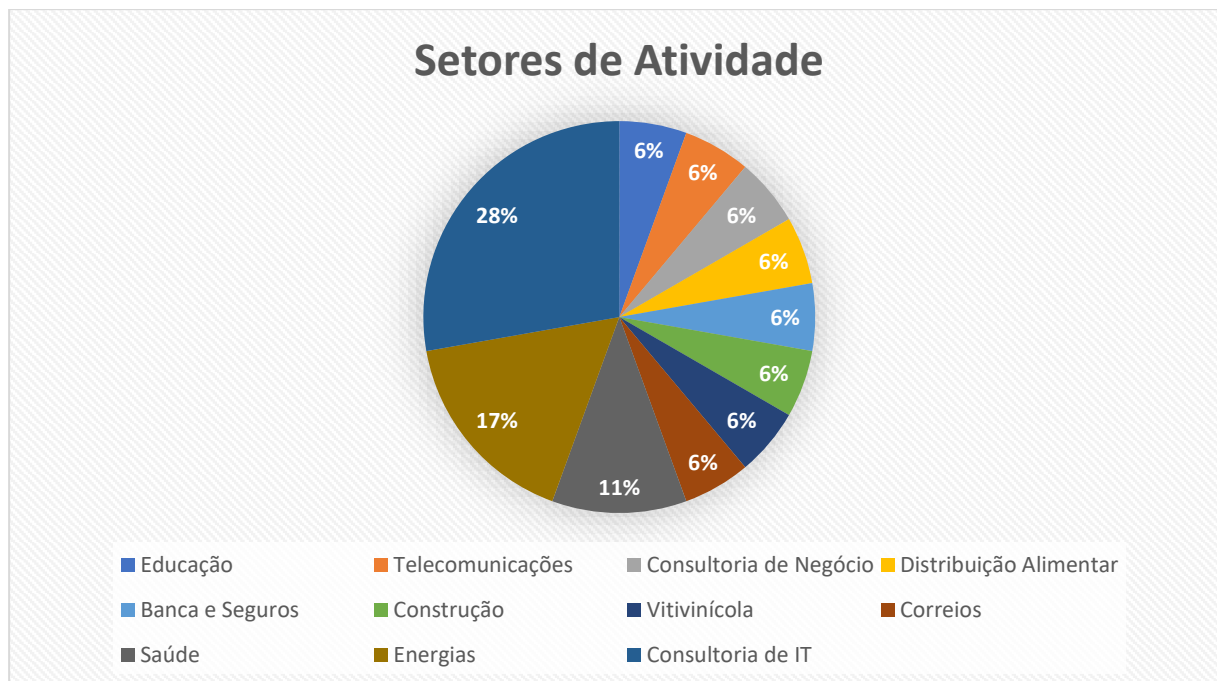
Figura 3.3 – Distribuição por área de formação académica dos entrevistados



Fonte: Elaboração do Autor

Uma vez que o estudo pretende retratar uma ampla parte da realidade empresarial portuguesa, é de considerável valor analisar, também, a distribuição das empresas referentes aos entrevistados por setor de atividade. O setor de atividade mais representado pela amostra é o da Consultoria de IT, com 5 (~28%) entrevistados, de seguida surge o setor das energias com 3 (~17%) e o da saúde com 2 (~11%). Os outros setores, nomeadamente o da Educação, Telecomunicações, Consultoria de Negócio, Distribuição Alimentar, Banca e Seguros, Construção, Vitivinícola e Correios, estão correspondidos por 1 (~6%) entrevistado cada, perfazendo assim os 18 participantes. A figura 3.4 ilustra esta distribuição.

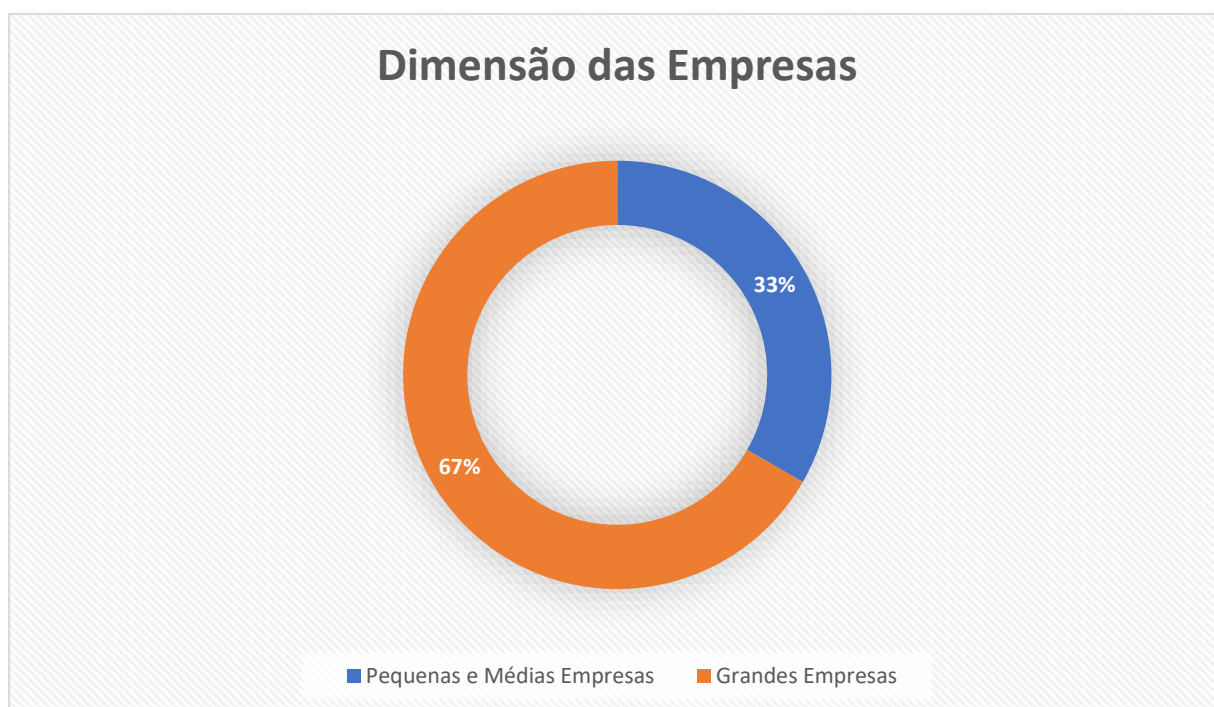
Figura 3.4 – Distribuição por setor de atividade



Fonte: Elaboração do Autor

Por fim, retratando a magnitude e dimensão das empresas representadas, a distribuição é a seguinte: Grandes Empresas com 12 (~67%) participantes e Pequenas Médias Empresas com 6 (~33%) participantes. A figura 3.5 ilustra esta distribuição.

Figura 3.5 – Distribuição por dimensão das Empresas



Fonte: Elaboração do autor

4 Apresentação e discussão de resultados

4.1 Desafios e mecanismos facilitadores do processo de Implementação Estratégica

Para o propósito da investigação, a questão de pesquisa inicial teve como principal intuito o de compreender quais seriam os principais desafios de um processo de Implementação Estratégica e, conseqüentemente, quais seriam os principais mecanismos facilitadores correspondentes que ajudariam a ultrapassar esses mesmos desafios, aumentando a taxa de sucesso do processo de Implementação Estratégica em vista.

A tabela 4.1 mostra-nos os principais desafios mencionados pelos entrevistados naquilo que concerne aos desafios de um processo de Implementação Estratégica. Alguns autores como Mintzberg (1998); Obeidat, B. Y. et al. (2017); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Cândido & Santos (2018); Bolboli & Reiche (2013) apresentam-nos, como um dos principais desafios à Implementação Estratégica, a capacidade da organização analisar a sua envolvente interna e externa de forma a formular e ajustar a sua estratégia consoante a mesma, em sentido contrário, colocando mesmo em causa o sucesso do processo em caso de negligência desta ação. Como pode ser analisado na tabela 4.1, metade dos entrevistados, indicaram este como um dos principais desafios à Implementação Estratégica. O combate à resistência natural à mudança foi, também, um dos principais pontos apontados pelos entrevistados como um dos desafios à Implementação Estratégica, podendo uma estratégia fazer sentido à gestão de topo, porém, ser percecionada como uma fonte de stress e trabalho extra rotineiro pouco vantajoso para os outros colaboradores, como afirma Rashid et al. (2003). Encadeado com este último ponto, surge o desafio da capacidade de comunicar a estratégia à organização de forma eficiente, desafio este enfatizado por uma boa percentagem dos entrevistados (~39%), confirmando assim o pensamento de Obeidat, B. Y. et al. (2017), que identifica o processo de Implementação Estratégica como extremamente abrangente a toda a organização, tornando-se impossível que este seja efetuado corretamente sem primeiro garantir que exista uma clara explicação por parte dos *decision makers*, não só dos objetivos pretendidos pela estratégia seguida, assim como todos os fatores que a tornem bem sucedida.

Como defendido por autores como Hunitie (2018); Alsudiri et al. (2013), uma organização corretamente alinhada estrategicamente (vertical, horizontal e Implementação Estratégica), traduzindo a coerência entre a estratégia organizacional e o funcionamento interno

e externo da organização, produz um aumento generalizado da eficiência e eficácia individual coletiva dos colaboradores. Em sentido contrário um alinhamento incorreto entre o processo de gestão de projeto e a própria estratégia de negócio em questão, poderá levar à falha, tornando-se, desta forma, um dos principais desafios ao processo de Implementação Estratégica de sucesso. Confrontando estas afirmações com os dados retirados das entrevistas realizadas, é possível entender que metade dos entrevistados referiram este como um dos principais desafios a ter em consideração ao longo do processo de Implementação Estratégica.

Por último, é possível identificar na tabela 4.1 a referência realizada por 4 dos entrevistados ao vetor do alinhamento cultural e seu papel como um dos desafios à Implementação Estratégica, indo de encontro àquilo que Rashid et al. (2003) identifica como o desafio da parte humana da organização, parte esta que envolve valores, preferências e atitudes para com certo tipo de atividades que são bastante difíceis de moldar consoante aqueles que são os objetivos da organização.

Tabela 4.1 – Desafios do processo de Implementação Estratégica

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Análise e adaptação correta à envolvente interna e externa da organização	1.1	1.1.1	9	1; 4; 5; 6; 8; 10; 11;16; 17
Combater a resistência natural à mudança	1.1	1.1.1	6	5; 10; 12; 13; 16; 17
Comunicar a estratégia à organização de forma eficiente	1.1	1.1.1	7	10; 12; 13; 15; 16; 17; 18
Organização corretamente Alinhada Estrategicamente (Alinhamento vertical, Alinhamento horizontal e Alinhamento de Implementação Estratégica)	1.1	1.1.1	9	1; 4; 7; 8; 10; 12; 14; 15; 17
Organização corretamente alinhada culturalmente	1.1	1.1.1	4	4; 7; 8; 10

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 4.2 é possível entender quais foram os mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica mais mencionados pelos entrevistados. Com um número de 16 menções, a comunicação organizacional é o mecanismo facilitador da Implementação Estratégica mais mencionado por parte dos entrevistados. Estes evidenciam a comunicação organizacional eficiente como um propulsor de uma melhor coordenação, trabalho realizado, consenso e alinhamento estratégico por parte dos diferentes colaboradores da organização, aumentando-lhes a motivação, disseminando valores e atitudes uniformizados e, conseqüentemente, gerando melhorias na performance profissional de forma generalizada, comprovando os pontos defendidos por Mourão & Miranda (2015); Obeidat, B. Y. et al. (2017).

A existência de uma liderança estratégica moldável ao contexto organizacional externo e interno e capaz de motivar, envolver e direcionar os colaboradores no sentido de determinada meta estratégica estabelecida pela organização foi, também, dos mecanismos facilitadores mais mencionados, tendo sido mencionado por metade dos entrevistados como ilustra a tabela 4.2, comprovando assim os pontos defendidos por Kotter (2001) e Islam, R. et al. (2022).

Rashid et al. (2003), coloca bastante ênfase na capacidade da organização desafiar e clarificar as crenças suposições e atitudes dos seus colaboradores, tendo como principal objetivo o de uma mudança significativa e sustentável na organização. Fortado & Fadil (2012) identifica a necessidade de uma manutenção ativa da cultura organizacional, isto de forma que o seu desenvolvimento autónomo não a torne disfuncional, fazendo-a perder intensidade e foco. Fortado & Fadil (2012); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022), não falam apenas do seu desenvolvimento como um mecanismo para impedir que as coisas corram mal, mas sim como um mecanismo que promova a criação de uma força intangível que una toda a organização em torno de um objetivo comum, promova o *empowerment* dos colaboradores, promova a partilha de ideias, promova a inovação e, conseqüentemente, diferenciando-a os seus concorrentes e originando uma vantagem competitiva. Analisando a tabela 4.2, é perceptível que uma grande parte dos entrevistados identifica, na prática, este mecanismo como um facilitador à Implementação Estratégica, unindo a organização e promovendo um ambiente de entajuda, foco e orientação.

Um planeamento operacional eficiente foi levemente mencionado pelos entrevistados como mecanismo facilitador, indo ao encontro do pensamento de Obeidat, B. Y. et al. (2017). O Planeamento Estratégico permite uma maior coordenação, disseminação e delegação das atividades a serem desenvolvidas, maior feedback e participação por parte de todos os níveis da gestão e departamentos funcionais, maior noção dos recursos necessários para determinado

leque de tarefas e, também, maior noção do tempo necessário a desenvolver determinada ação do projeto.

Finalmente, surge o *Empowerment*, mecanismo e conceito caracterizado pela motivação e empenho individual dos colaboradores no desempenho das suas atividades laborais. Através da análise às respostas dos entrevistados, é possível perceber que este se trata de um mecanismo facilitador bastante utilizado no que concerne à Implementação Estratégica, tendo sido referido pela maior parte dos entrevistados (11). A opinião generalizada é que esta motivação é propositadamente cultivada através da autonomia dada por parte da gestão de topo aos níveis inferiores da cadeia organizacional, dando-lhes maior poder de decisão, como já tinha sido referido por Tung & Chang (2011), porém, indo também de encontro ao pensamento de Olshfski & Cunningham (1998), o colaborador pode sentir-se *empowered* sem necessidade de uma interferência ativa direta por parte da gestão de topo, na medida em que o cultivo indireto de um ambiente aberto e que promova à autonomia e inovação, também poderá trazer o mesmo efeito. Foi também referido, em jeito de conclusão por parte dos entrevistados que mencionaram o tópico, que os colaboradores *empowered* trazem comportamentos de coesão de equipa, processos de partilha de conhecimento, resolução de problemas de forma inovadora que originam, naturalmente, melhorias de performance tanto a nível macro como micro na organização.

Tabela 4.2 – Mecanismos Facilitadores da Implementação Estratégica

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Comunicação Organizacional	1.1	1.1.2	16	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18
Liderança Estratégica	1.1	1.1.2	9	1; 6; 9; 11; 13; 14; 16; 17; 18
Cultura Organizacional	1.1	1.1.2	7	3; 8; 9; 11; 12; 13; 15
Planeamento operacional	1.1	1.1.2	3	8; 16; 17
<i>Empowerment</i>	1.1	1.1.2	11	1; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 16

Fonte: Elaboração do autor

4.2 Incentivo ao envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica

A questão de pesquisa seguinte procura entender de que forma as organizações procuram promover o envolvimento dos colaboradores ao longo do processo de Implementação Estratégica, para além disso, tem como intuito entender quais são os pros e contras desse esforço feito pelas organizações.

Como já havia sido explorado na questão de pesquisa anterior, o vetor da comunicação eficiente e contínua continua, que explica a razões, não esconde segredos e que funciona como um diário do processo estratégico, continua a ganhar destaque, tendo sido mencionado 15 vezes pelos entrevistados como uma das forças que promove um envolvimento mais forte por parte dos colaboradores da organização no movimento estratégico em curso. Autores como Mourão & Miranda (2015); Obeidat, B. Y. et al (2017), definem a sua importância pelo conhecimento concreto e profundo das tarefas que os colaboradores têm a realizar e o seu propósito, tornando-os mais alinhados com aquilo que são as decisões estratégicas da organização e consequentemente aumentando o seu grau de envolvimento com as mesmas. Aliado ao ponto da comunicação eficiente e contínua surge a promoção de um ambiente aberto a ouvir as opiniões e *pain points* dos colaboradores como outro dos mecanismos mais mencionados (12), isto não só permitindo que a gestão de topo enriqueça a quantidade e qualidade dos seus inputs para decisões estratégicas e operacionais mais informadas e sustentadas, como defendido por Fombrun & Rikova (1998), como também garante que estas pessoas se sintam ouvidas, reconhecidas e valorizadas (Kotter, 2001). Destacando a afirmação de um dos entrevistados: “Se ouvirmos os colaboradores da área operacional, muitas vezes trazem um leque de ideias diferentes, estas advindas de experiências de trabalho diferentes das da gestão de topo.”.

De acordo com Obeidat, B. Y. et al (2017), os gestores devem ter a capacidade de promover corretamente atividades de formação, disseminação de conhecimento e aprendizagem durante todo o processo de Implementação Estratégica. É visualizável, através da tabela 4.3, esta preocupação por parte dos gestores de topo de promover planos de formação e ações de *engagement* e acompanhamento para os colaboradores, isto de forma a manterem um grupo de colaboradores capaz, envolvido e motivado na prossecução dos objetivos da organização.

O processo de Implementação Estratégica é, para Bourgeois & Brodwin (1984), aquele que é caracterizado pela utilização de, entre outros fatores, incentivos aos colaboradores para que estes se sintam motivados à realização de determinado movimento estratégico da organização. Estes incentivos são todos aqueles que, como Kotter (2001) afirma, façam o colaborador sentir-se reconhecido e valorizado, dando-lhes energia e envolvendo-os na causa. Olhando para a tabela 4.3 é possível entender que alguns dos entrevistados (3) identificaram a partilha de incentivos e recompensações por mérito como um dos mecanismos utilizados para a procura da envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica.

Para além do referido pelos autores, surge o mecanismo de promoção de envolvimento através da co-criação estratégica. “É importante trabalhar de forma integrada, através da co-criação com os responsáveis e especialistas das várias áreas do *middle management*, estes ajudam-nos a traçar o caminho a percorrer pela organização, sendo que muitas vezes são estes que permitem esclarecer pontos contextuais fulcrais ao desenvolvimento da organização.”, afirmou um dos entrevistados. Outro dos entrevistados afirmou também que, através do método da co-criação, os colaboradores passam a sentir que são peça chave e relevante no rumo estratégico da organização.

A metodologia *Quick Wins* foi, também, referida por alguns dos entrevistados (4) como um dos mecanismos promotores de envolvimento, mecanismo este não explorado pelos autores. Esta metodologia foi defendida pelos entrevistados como uma forma de garantir que os colaboradores não se sintam com um peso tão elevado nas costas de cada vez, sendo possível visualizar nitidamente qual é a próxima meta a atingir no processo de Implementação Estratégica. Trata-se de um contorno psicológico que permite que a gestão controle o foco dos colaboradores ao longo de todo o processo, mantendo-os envolvidos. Para além disso, torna o controlo da prossecução das metas mais simplificado para a gestão de topo, uma vez que é mais fácil “medir o cumprimento dos passos de um anão do que dos passos de um gigante”. Citando um dos entrevistados relativamente ao tópico das *Quick Wins*: “Divides o leitão em postas de fiambre e vais dando as postas de fiambre um bocadinho a cada área. Isto permite-te ires medindo a temperatura daquilo que estás a fazer e, lentamente, ires adaptando os *key users* à nova realidade.”

Tabela 4.3 – Mecanismos de promoção de envolvimento dos colaboradores na Implementação Estratégica

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Comunicação eficiente e contínua	1.2	1.2.1	15	1; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 11; 12; 13; 14; 16; 17
Promoção de ambiente aberto a ouvir as opiniões e <i>pain points</i> dos colaboradores	1.2	1.2.1	12	1; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 16
Planos de formação / ações de engagement e acompanhamento	1.2	1.2.1	11	5; 6; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18
Incentivos e recompensação por mérito	1.2	1.2.1	3	7; 12; 17
Co-criação estratégica	1.2	1.2.1	5	4; 7; 8; 12; 16
Metodologia <i>Quick Wins</i>	1.2	1.2.1	4	5; 9; 16; 18

Fonte: Elaboração do autor

Como já vem sendo documentado ao longo da discussão de resultados, é possível verificar, através da tabela 4.4, que é de opinião geral por parte dos entrevistados (15) que uma promoção do envolvimento dos colaboradores ao longo do processo de Implementação Estratégica é bastante proveitoso para a organização na medida em que traz para a mesa o compromisso, motivação e *engagement* dos colaboradores, contribuindo para o alinhamento estratégico da organização, movimentação generalizada em torno dos objetivos e para uma organização unida, fatores estes já tendo sido explorados por autores como Kotter (2001); Obeidat, B. Y. et al. (2017); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Tung & Chang (2011); Yadav et al. (2023); Mourão & Miranda (2015). De denotar a seguinte afirmação por parte de um dos entrevistados: “Tu não vais destruir aquilo que ajudaste a contruir, pelo contrário, vais ajudar a fazer crescer”.

Outro dos pontos mencionados pelos entrevistados (5) a favor deste envolvimento, trata a riqueza dos inputs obtidos pela gestão de topo através do envolvimento dos colaboradores. Fombrun & Rikova (1998) referem a importância da promoção deste ambiente de envolvimento dos colaboradores, aliado de uma comunicação organizacional eficiente, como um motor para o aumento da variabilidade de informações partilhadas pelos seus colaboradores, garantindo que eventuais falhas sejam detetadas e facilmente reorientadas para o topo da organização e que eventuais *inputs* estratégicos valiosos não se percam.

Para além destes pros já explorados pelos autores, os entrevistados, na sua generalidade, focaram-se em dois principais pontos negativos da promoção da envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica. O primeiro ponto trata o desenvolvimento de forças contrárias à gestão de topo e perda de foco, ou seja, com o envolvimento tão forte por parte dos colaboradores, pode dar-se aso à disseminação exagerada de opiniões de rumo estratégico diferentes daquele que foi tomado pela gestão de topo, criando um efeito de “rádio carpete” e contrário àquele que é pretendido pela gestão executiva. Para além disso, com a existência de um número mais elevado de partilha de opiniões, visões, formas de trabalhar, o risco de perda de foco da direção delineada e entrada num estado de “democracia popular” é maior. Citando um dos entrevistados: “Há sempre alguém que não se consegue trazer para o rebanho e que fica de fora da dinâmica criada.”.

Outro dos contras mencionados por parte dos entrevistados (6), não explorados pelos autores, é o do dispêndio mais elevado de recursos, especialmente do tempo, quer seja para o processo inicial de promoção de envolvimento dos colaboradores, quer seja para a sua manutenção contínua. Este envolvimento requererá sempre um grande investimento de tempo não só por parte da gestão de topo, mas também, por parte dos próprios colaboradores operacionais de forma a ser mantido, uma vez que muitas vezes existirão tarefas e atividades relacionadas com a Implementação Estratégica que não estarão dentro do espectro do trabalho rotineiro dos colaboradores, originando um esforço extra a ser realizado.

Tabela 4.4 – Pros e contras da promoção do envolvimento dos colaboradores na Implementação Estratégica

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Motivação, compromisso e <i>engagement</i> generalizados	1.2	1.2.2	15	4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18
Riqueza de inputs à criação estratégica	1.2	1.2.2	5	4; 8; 11; 13; 18
Desenvolvimento de forças contrárias à gestão de topo e perda de foco	1.2	1.2.2	11	4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16
Dispêndio elevado de recursos e difícil manutenção	1.2	1.2.2	6	3; 7; 15; 16; 17; 18

Fonte: Elaboração do autor

4.3 Fatores chave para a Implementação Estratégica de sucesso

A seguinte questão de pesquisa procura entender quais são, para os gestores de topo, os principais fatores chave para uma Implementação Estratégica de sucesso, focando também na importância dada pelos mesmos ao quesito da formulação e Planeamento Estratégico neste contexto.

Como já mencionado anteriormente ao longo da presente discussão de resultados, os entrevistados dão bastante importância aos fatores do envolvimento e comprometimento dos colaboradores (7) e uma comunicação organizacional eficientes (5), como *drivers* de um processo de Implementação Estratégica de sucesso (tabela 4.5), como estudado por Kotter (2001); o Obeidat, B. Y. et al. (2017); Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022); Tung & Chang (2011); Yadav et al. (2023); Mourão & Miranda (2015).

Foi identificado, no tratamento de dados das entrevistas, como é possível verificar pela tabela 4.5, que existe uma preocupação alastrada a quase todos os entrevistados (15) com o sentido de orientação estratégica da organização como fator chave para uma Implementação Estratégica de sucesso. Etemad (2019) descreve a orientação estratégica como o conjunto de princípios que refletem o cerne da orientação, pensamento e valores corporativos, por sua vez, Hunitie (2018), subdivide este conceito em 3 principais vertentes que a organização deverá ter

em conta, sendo estas a orientação para o que o cliente pretende e como o servir, a orientação para o conhecimento acerca dos concorrentes e os seus desafios e, ainda, a orientação para os custos que a organização detém ao apresentar determinado produto/serviço ao mercado. Todas estas vertentes confirmaram-se como preocupações que a gestão de topo tem em consideração como fulcrais para o desenvolvimento de uma Implementação Estratégica de sucesso, sendo a opinião generalizada a de que a organização deverá apresentar ao mercado aquilo que este quer, com os menores custos possíveis e, tendo em consideração a intervenção e movimentação constante da concorrência.

A flexibilidade estratégica é assente, segundo a bibliografia de Hunitie (2018), na habilidade do gestor de topo analisar o ambiente interno e externo à organização e de lidar com as suas mudanças de forma rápida e ágil de maneira a não perder a posição de vantagem competitiva. É notório, conforme a análise à tabela 4.5, um reconhecimento deste como um fator crítico de sucesso por parte dos gestores de topo, tendo sido este fator mencionado 13 vezes. Foi de citação geral que a envolvente em constante mutação tem um impacto crítico sobre qualquer estratégia que a organização queira implementar, devendo existir a capacidade da empresa se adaptar ao que o mercado necessita, aos recursos que tem ou não tem disponíveis, e a eventuais movimentações da concorrência de forma rápida e ágil, não tendo medo de efetuar eventuais ajustes ao plano estratégico, seja em que fase for que este esteja, de forma a não perder a sua vantagem competitiva.

Como mencionado por Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022), “existe um grande conjunto de formas a partir das quais uma organização consegue manter-se competitiva nos seus mercados de operação, uma delas é garantindo a efetiva e eficiente utilização dos seus recursos”, afirmação esta condicente com a de alguns dos entrevistados (5). Foi evidenciado também, por um dos entrevistados, que esta eficiência na utilização dos recursos deverá sustentar-se na procura de capacidades dinâmicas através da combinação dos recursos da forma mais proveitosa possível para a organização.

O último dos requisitos chave mencionados de forma recorrente por parte dos entrevistados (7) é o da Formulação Estratégica, Planeamento Estratégico e Controlo Estratégico robustos, indo de encontro àquilo que é sugerido pela literatura. Hunitie (2018), identifica a Formulação Estratégica como uma das principais fontes que a organização tem para a obtenção de uma vantagem competitiva e que o Planeamento Estratégico se traduz numa capacidade importante para o sucesso do líder de topo em questão e, conseqüentemente, para o sucesso da organização. Já para Bolboli & Reiche (2013); Julian & Scifres (2002); Potkány et al. (2020), o fator do Controlo Estratégico é de extrema importância tendo em vista possíveis

ações de reajuste futuras no que concerne o rumo estratégico da organização, sendo este o mecanismo desbloqueador que permitirá à organização perceber quais ajustes realizar tendo em conta as mutações da envolvente (através da identificação de *change triggers* pela análise de indicadores de performance como *milestones*, fatores críticos de sucesso, *budgets* e *thresholds*), quando os realizar e como os realizar.

Tabela 4.5 – Requisitos chave para uma Implementação Estratégica Eficiente

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Envolvimento e comprometimento dos colaboradores	2.1	2.1.1	7	3; 4; 7; 12; 13; 14; 18
Comunicação organizacional eficiente	2.1	2.1.1	5	1; 3; 9; 14; 17
Sentido de orientação estratégica (cliente, concorrente e custos)	2.1	2.1.1	15	1; 2; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17
Flexibilidade Estratégica rápida e ágil	2.1	2.1.1	13	1; 2; 3; 4; 5; 7; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 16
Gestão eficiente de recursos	2.1	2.1.1	5	1; 5; 12; 16; 17
Formulação, planeamento e Controlo Estratégico robustos	2.1	2.1.1	7	4; 6; 9; 12; 14; 16; 18

Fonte: Elaboração do autor

Ainda no contexto da formulação e Planeamento Estratégicos, 14 dos entrevistados afirmaram que estes fatores se posicionam com alto impacto para o sucesso da Implementação Estratégica, sendo que apenas 3 reconheceram que teriam impacto, mas que este não seria crucial para o sucesso do processo estratégico, como se pode verificar pela tabela 4.6.

Por outro lado, mais de metade dos entrevistados afirmaram a necessidade da formulação e Planeamento Estratégicos serem dotados de características de flexibilidade e ajustabilidade, defendendo-os como fatores dinâmicos e nunca estanques num processo de Implementação Estratégica. Um dos entrevistados afirma mesmo que “o plano é orientador e não para ser

seguido, só se segue rigorosamente o que está no plano quando não sabes o que estás a fazer.”. Estes dados retirados vão de encontro às afirmações bibliográficas de McClelland (1994), que defende a importância de garantir que aquando do processo de Formulação Estratégica estiver a ser desenvolvido, deverão ser tidas em consideração estratégias que garantam flexibilidade de resposta e reações de concorrentes, fornecedores, funcionários e outros *stakeholders* dentro e fora da organização, isto de forma a resguardar não só a sua característica proativa, mas também reativa. Para além disto, também existe um encaixe naquilo que é defendido por Bryson et al. (2009), que afirma que o processo de Planeamento Estratégico deve ser olhado como altamente variável, moldável e mutacional, seguindo sempre circunstâncias bastante específicas em determinado espaço e tempo, nunca como invariável e apenas condutor de *inputs* e *outputs*.

Bryson et. al. (2009) alerta ainda para a tentação e possibilidade de se cair no erro de se seguir o plano de forma irracional, trazendo requisitos de informação impossíveis de cumprir e demandas de poder e autoridade em excesso, fatores estes que poderão contribuir para a perda da orientação para o real objetivo e contribuindo para o insucesso da Implementação Estratégica. Esta visão foi levemente confirmada pelos entrevistados (2) como é possível visualizar pela tabela 4.6, tendo sido de relevo o comentário de um dos entrevistados: “Não se recebe medalhas por se ter seguido o plano, mas sim por se ter atingido os objetivos propostos.”.

Tabela 4.6 – Impacto da formulação e planeamento na Implementação Estratégica

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
De alto impacto	2.1	2.1.2	14	1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 13; 14; 15; 16; 17; 18
Com impacto, mas não crucial	2.1	2.1.2	3	3; 5; 12
Dotados de flexibilidade e ajustabilidade	2.1	2.1.2	10	2; 5; 8; 10; 12; 13; 14; 15; 16; 18
Perigo inerente de se perder de vista o verdadeiro objetivo	2.1	2.1.2	2	5; 8

Fonte: Elaboração do autor

4.4 Características dos gestores de topo para a Implementação Estratégica de sucesso

Nesta última questão de pesquisa procurou entender-se quais são as principais bases de ação e características dos gestores de topo que influenciem no sucesso da Implementação Estratégica.

Islam, R. et al. (2022) defende que o líder de topo deverá ter a capacidade de se moldar de forma eficaz a um contexto organizacional externo e interno de altíssima rotação e variabilidade, demonstrando flexibilidade e adaptabilidade, características essas que devem não só ser aplicadas nas atividades rotineiras da organização, mas também, como complementam McClelland (1994); Bryson et al. (2009), na formulação e Planeamento Estratégicos, como já visto na questão de pesquisa anterior. Brodwin & Bourgeois (1984) introduz estratégia como o produto da tomada de decisão em grupo, afirmando que estratégias raramente são desenvolvidas por pessoas singulares, mas sim por grupos, grupos estes constituídos por diferentes perceções da realidade, perceções estas que por si só são diferentes da própria realidade, ao que Fombrun & Rikova (1998) complementa, como já havia sido mencionado anteriormente, que uma comunicação organizacional mais eficiente, aliada da abertura para ouvir as opiniões dos colaboradores, potencia superior qualidade de inputs transmitidos para o topo. Nesta linha de pensamento, um dos entrevistados confidenciou “tenho a porta do meu gabinete sempre aberta, o facto de as pessoas verem a porta aberta deixa-as mais à vontade para partilharem os seus momentos, preocupações e informações importantes.”.

Islam, R. et al. (2022) afirma ainda que, é fulcral para o sucesso da Implementação Estratégica, o gestor de topo conseguir motivar e guiar os seus seguidores por todas as fases do processo, garantindo o foco dos mesmos nas atividades micro e macro em curso. Fortado & Fadil (2012) acrescenta que a moldagem da cultura organizacional para uma cultura forte e correlacionada com performance organizacional, deverá ser impulsionada por um líder que lidera com carisma próprio.

A opinião generalizada dos gestores de topo entrevistados, relativamente aos tópicos acima discutidos, vai de encontro à linha de raciocínio da bibliografia, podendo verificar-se, através da tabela 4.7, que a nomeação da “disponibilidade para aprender com os erros, ser flexível, adaptável e aberto a ouvir outras opiniões”, foi das mais recorrentes (11). Por outro lado, a capacidade do gestor de topo ser resiliente/confiável e carismático/mobilizador de pessoas também foi mencionada por alguns dos entrevistados (6).

Aliado à importância de um sistema de comunicação organizacional eficiente, a habilidade do gestor de topo ser um comunicador nato é moderadamente mencionada (6). Este líder dotado de capacidade de comunicação nata é descrito por um dos entrevistados como "aquele líder que pega num *flipchart*, faz 3 ou 4 desenhos, e toda a gente percebeu o que ele diz transmitir.". Obeidat, B. Y. et al. (2017); Hunitie (2018) destacam, para além de outros fatores, esta capacidade de comunicação nata da missão, valores, objetivos e fatores de sucesso como uma das competências core de um líder de topo.

Como Kotter (2001) afirma, a motivação generalizada por parte dos colaboradores é conseguida através da satisfação de algumas necessidades do ser humano, tais como o "sentimento de pertença, reconhecimento, autoestima, autodeterminação e alinhamento com os próprios ideais". Esta ideia é partilhada por mais de metade dos entrevistados (10), na medida em que reconhecem importância à capacidade do gestor ser sensível para com as necessidades e características individuais de cada um dos seus colaboradores, gerando, dentro dos possíveis, uma relação de amizade e proximidade proveitosa para a organização.

O pensamento estratégico é explorado pela literatura por diversos autores como French (2009); Bonn (2005); Steptoe-Warren et al. (2011); Hunitie (2018). Bonn (2005), caracteriza o pensamento estratégico pela abordagem racional e criativa antecedente ao processo de decisão estratégica, sendo de clara importância para o melhor entendimento da mudança, performance e sobrevivência organizacional, posicionando-se como o motor da produção estratégica (Hunitie, 2018). Bonn (2005) acrescenta ainda que este deverá não só ter em consideração o pensamento, mas também a ação. Steptoe-Warren et al. (2011) apresenta-nos o conceito com a nuance da sua capacidade de olhar para a organização como um sistema complexo influenciado por um mundo ao seu redor também ele complexo, tendo o gestor o papel de ter esta noção de forma a manter determinada vantagem competitiva. Como é possível verificar através da análise da tabela 4.7, os gestores de topo têm noção da sua importância, identificando a capacidade do líder de topo ser analítico e com forte pensamento estratégico como uma das principais características fulcrais ao desenvolvimento estratégico das organizações.

Como último ponto a ser tocado pelos entrevistados (5), e para além daquilo que a literatura nos apresenta, surge a questão do *ownership* que o gestor deverá ter sempre em consideração durante todo o processo de Implementação Estratégica. Este conceito surge da capacidade do gestor ter de puxar a responsabilidade dos atos estratégicos para si, sendo ele capaz de reconhecer as falhas, caso os objetivos não sejam atingidos, como também reconhecer as vitórias, caso os objetivos propostos sejam atingidos. Algumas das afirmações mais marcantes por parte dos gestores de topo das organizações entrevistados, que permitem

entender melhor o conceito, são as seguintes: “A responsabilidade nunca se delega, se és o *owner*, a responsabilidade é sempre tua, deves ter capacidade de dar autonomia às pessoas, mas ao mesmo tempo deves monitorizar de forma a garantir que está tudo a correr de acordo com o pretendido.”; “É importante o líder ter sentido de responsabilidade e de assumir as suas ações, quer sejam elas sucessos ou eventuais erros. Os erros estruturais nunca surgirão de problemas operacionais, mas sim da direção da gestão de topo. Quando uma equipa de futebol joga mal e apresenta maus resultados, quem é despedido é o treinador, e isso eu acho bem.”.

Tabela 4.7 – Características/Bases de Ação de um gestor para uma Implementação Estratégica eficiente

Texto	Categoria	Subcategoria	Nº de menções	Entrevistados
Disposição para aprender com os erros, ser flexível, adaptável e aberto a ouvir outras opiniões	2.2	2.2.1	11	1; 4; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 16; 18
Resiliente e Confiável/Carismático e Mobilizador	2.2	2.2.1	14	3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17
Comunicador nato	2.2	2.2.1	6	2; 5; 10; 15; 17; 18
Relação e sensibilidade para com necessidades dos colaboradores	2.2	2.2.1	10	1; 3; 5; 8; 9; 11; 12; 14; 15; 17
Analítico e com forte pensamento estratégico	2.2	2.2.1	6	4; 5; 8; 10; 12; 13
<i>Ownership</i>	2.2	2.2.1	5	6; 7; 9; 10; 12

Fonte: Elaboração do autor

5 Conclusão

Após análise e discussão dos resultados obtidos, este último capítulo tem como finalidade o de apresentar uma síntese conclusiva daquilo que foram estes mesmos resultados e providenciando as principais ilações a retirar, procurando responder às questões de pesquisa que estiveram na base do estudo. Para além disto, também serão referenciados os principais contributos e limitações do estudo e, ainda, sugestões para possíveis trabalhos de investigação futuros que procurem desenvolver a temática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica.

5.1 Considerações finais

A primeira questão de pesquisa procurou entender quais eram os desafios e referentes mecanismos facilitadores que mais aumentariam a taxa de sucesso do processo de Implementação Estratégica. Através da entrevista, pôde recolher-se que os desafios para uma Implementação Estratégica de sucesso mais apontados por parte dos participantes foram a análise e adaptação correta à envolvente interna e externa da organização, com 50% de entrevistados a referirem este mesmo desafio, o combate à resistência natural à mudança, com ~33%, a comunicação da estratégia à organização de forma eficiente, com ~39%, o correto alinhamento estratégico da organização (vertical, horizontal e de Implementação Estratégica), com 50% e, ainda, o correto alinhamento cultural da organização com ~22%. As principais conclusões a retirar centram-se na preocupação dos gestores de topo para com a capacidade de transmitirem a estratégia a todos os ramos da organização de forma eficiente, garantindo que esta a percebe, e contribuindo tanto para o seu alinhamento estratégico, como cultural, pilares fundamentais para a atividade estratégica da organização, e para combater a resistência natural à mudança, que se pode fazer sentir mais num contexto de dificuldade de passagem de informação, nomeadamente, dos pontos positivos e de melhorias futuras que determinada estratégia trará tanto individualmente para cada colaborador, como para a organização como pessoa coletiva.

Ainda referentemente à primeira questão de estudo, retirou-se que, ~89% dos entrevistados consideram a comunicação organizacional como um mecanismo facilitador de extrema relevância, sendo a habilidade da gestão de topo criar um sistema de comunicação aberto e fluído para a passagem de informação, uma das principais ferramentas utilizadas. Para

além disto, 50 % dos participantes, consideram que uma liderança estratégica capaz de movimentar as pessoas tanto individualmente como num todo, é de grande importância pois sem as pessoas motivadas e com rumo, não existirá o motor fundamental ao sucesso da Implementação em curso. Outro dos mecanismos mencionados, por ~39% dos entrevistados, foi o da cultura organizacional, sendo este tanto um desafio, como um mecanismo que possibilitará que as pessoas se sintam parte de um grupo de valores e princípios únicos, facilitando o sentimento de pertença para com a organização e criando um padrão de resposta a estímulos mais facilmente previsível. O planeamento operacional foi também referido por um número mais residual da amostra, com ~17%. Este foi considerado para estes participantes fulcral naquilo que é a coordenação e delegação das atividades operacionais diárias, contribuindo para um melhor alinhamento. Por fim, surge o mecanismo do *empowerment* com ~61% de menções, sendo defendido por parte dos entrevistados como um cultivo da autonomia e inovação dos colaboradores por meio de uma ação mais ou menos direta da gestão de topo. Isto permite uma resolução de problemas mais proativa, a disseminação mais eficiente de conhecimento e traz, efetivamente, comportamentos de coesão de equipa que, inevitavelmente, contribuirão para um aumento da performance organizacional.

Considerando, desta vez, a segunda questão de pesquisa, que procura perceber de que forma são os colaboradores incentivados a envolverem-se no processo de Implementação Estratégica, cerca de ~83% dos entrevistados identificou a comunicação eficiente como um propulsor desse mesmo envolvimento, ~67% identificaram a promoção de um ambiente aberto a ouvir as opiniões e *pain points* dos colaboradores, ~61% referiram a realização de planos de formação e ações de *engagement* e acompanhamento, 25% mencionaram a criação de um programa de incentivos e recompensas por mérito, ~28% identificaram a co-criação estratégica e, por fim, ~22% citaram a utilização de um tipo de metodologia *Quick Wins*. Podemos concluir, através destes dados, que os gestores identificam questões do foro pessoal e psicológico dos colaboradores, explorando-as de forma positiva e moldando as suas ações consoante essas mesmas características, ou seja, procuram colocar-se na pele desses mesmos colaboradores e sentir o que estes sentem, satisfazendo-lhes as necessidades fulcrais para a sua performance estar ao mais alto nível, alinhada e comprometida para com os objetivos da Implementação. Para além disto, a capacidade de envolvimento pessoal e valorização dos colaboradores por parte da gestão de topo demonstra-se de extrema importância.

Numa outra ótica, e ainda considerando a segunda questão de pesquisa, procurou entender-se quais seriam os principais pros e contras desta promoção do envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica. Os pros mais referidos foram a

criação de um espírito de motivação, compromisso e *engagement* generalizados, derivados dessas satisfações de necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores (~83%) e, ainda, o aumento da riqueza de inputs à criação estratégica (~28%). Por outro lado, os contras mais citados tiveram que ver com o desenvolvimento de forças contrárias à gestão de topo e consequente perda de foco (~61%), derivado da diversidade de opiniões, formas de trabalhar e visões promovidas pelo ambiente organizacional tão aberto e liberal e, ainda, o dispêndio elevado de recursos que requer o desenvolvimento e manutenção deste envolvimento (33%).

Para a terceira questão de pesquisa exploraram-se os fatores para uma Implementação Estratégica de sucesso. Os participantes referenciaram alguns dos tópicos já evidenciados anteriormente como a comunicação organizacional eficiente (~28%) e o envolvimento e comprometimento dos colaboradores (~39%). Para além destes, foi afirmado por ~83% dos participantes que, para um Implementação Estratégica de sucesso, será sempre de fulcral valor que a gestão de topo tenha um sentido de orientação estratégica para o cliente, concorrente e custos, sendo esta capaz de se moldar às suas características. Aliado a este ponto surge a capacidade de ser flexível estrategicamente (~72%), pois, como evidenciado pela amostra, a organização deve ter em consideração as forças externas e internas, adaptando-se com rapidez e agilidade às suas mutações, cada vez mais constantes no mundo globalizado. Por último, ainda foram referidas as questões da gestão eficiente de recursos (28%) e da criação de uma formulação, planeamento e Controlo Estratégico robustos (~39%).

Indo ao encontro do ponto da formulação e Planeamento Estratégicos, ainda respetivamente à questão de pesquisa 3, a grande maioria dos entrevistados (78%), considera que estes são de alto impacto para o sucesso da Implementação Estratégica, uma quantidade residual (~17%), considera-os fatores com impacto, mas não de importância crucial. É de denotar, ainda neste contexto que, ~56% dos gestores de topo participantes, consideram que esta formulação e Planeamento Estratégicos deverão ser dotados de flexibilidade e ajustabilidade, compatibilizando com a questão da flexibilidade estratégica referente à mutação da envolvente interna e externa já discutida anteriormente. Ainda num último relance, 11% dos entrevistados chamaram à atenção para o perigo inerente de se perder de vista o verdadeiro objetivo da Implementação caso se siga de forma restrita o plano, não olhando para indicadores qualitativos e não aceitando a eventual necessidade de se executarem reajustes,

Por último, a quarta e última questão de pesquisa explorou aquilo que são as características fulcrais do gestor de topo para assegurar uma maior probabilidade de sucesso da Implementação Estratégica. Pôde concluir-se que, o gestor deverá estar disponível para aprender com os erros, sendo flexível, adaptável e aberto a ouvir as opiniões dos outros (~61%),

deverá ser resiliente, confiável, carismático e mobilizador (~78%), alinhando-se naquilo que são as vantagens de uma equipa de colaboradores envolvidos e relacionados com a organização e, nomeadamente, com a gestão de topo, deverá ser um comunicador nato (~33%), sendo capaz de transmitir qualquer que seja a informação à organização da forma mais eficiente possível, deverá procurar fomentar uma relação de sensibilidade para com as necessidades dos colaboradores (56%), deverá ser bastante analítico e com forte pensamento estratégico para ultrapassar quaisquer obstáculos à Implementação e, ainda, deverá ter sentido de *ownership* perante tudo aquilo que está nas suas mãos, ou seja, não entregando a responsabilidade de atividades estratégicas macro da organização a indivíduos operacionais, sendo capaz de delegar determinada tarefa, mas assumindo um papel de responsabilidade e apoio à persecução da mesma.

Em suma, tendo em consideração todos os dados analisados e discutidos ao longo desta investigação, é possível perceber-se que existem inúmeros fatores que podem influenciar o sucesso de um processo de Implementação Estratégica. Cada gestor de topo terá sempre a tendência de aplicar aqueles mecanismos com os quais se sintam mais confortável e com os quais já terá tido experiências positivas no passado. Nunca a presente investigação teve como objetivo quantificar numa escala de 1 a 10 quais seriam os melhores mecanismos, requisitos ou características da gestão para um processo de Implementação Estratégica de sucesso, mas sim colocar em cima da mesa aqueles que são os mais recorrentemente identificados nos gestores e líderes de topo da realidade empresarial portuguesa.

5.2 Principais contributos

Esta investigação tem como principal intuito o de promover o desenvolvimento do estudo dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica a nível académico, contribuindo para a exploração da sua praticidade na realidade empresarial portuguesa, podendo servir como uma base para futuras investigações científicas. Aliando-se à revisão da literatura efetuada no capítulo 2 foi possível estabelecer correlações, encadeando aquilo que foi estudado na teoria e sustentando-o com dados práticos retirados da realidade. É de relevância afirmar, também, que por vezes o mundo da estratégia empresarial poderá parecer um pouco difícil de explorar de forma mais profunda, isto na medida em que poderá não existir uma abertura tão grande por parte dos líderes de topo falarem acerca destes tópicos de forma tão aberta.

Para além daquilo que é explorado numa primeira vertente do estudo referente aos mecanismos e abordagens dos gestores de topo aquando do processo de Implementação Estratégica, a investigação promove um pensamento crítico daquilo que é o impacto das decisões dos gestores naquilo que são as respostas dos colaboradores a estes estímulos, procurando o suporte da literatura até à data desenvolvida. Isto funciona como uma base para a abertura de portas para possíveis futuras investigações que explorem esta relação entre gestor, organização como entidade coletiva e colaboradores com menor ou inexistente preponderância na decisão estratégica, mas que, derivado do seu papel principalmente operacional, influenciam de maneira extensiva o processo de Implementação Estratégica.

Num cunho mais pessoal, a realização desta investigação permitiu-me aprofundar os meus conhecimentos técnicos relacionados com a área da gestão e estratégia empresarial, conhecimentos esses transmitidos pelos entrevistados com vários anos de experiência profissional na área e com pensamentos críticos bastante refinados, e que, de certeza que contribuirão para o meu desenvolvimento profissional, na medida em que o meu cargo e atividades profissionais se inserem neste contexto. Por outro lado, possibilitou-me também desenvolver as minhas *skills* de pesquisa literária, recolha, tratamento e análise de informação e exposição textual de uma forma que nunca teria sido estimulado de outra maneira.

5.3 Limitações do estudo

É de extrema importância relevar que, apesar da validade das conclusões, a presente investigação apresenta algumas limitações. A principal advém do facto de que a amostra de participantes é diminuta (18), ou seja, deverá existir algum cuidado de forma que não se extrapole as conclusões retiradas para um contexto mais abrangente. Por outro lado, o estudo é restrito à realidade empresarial portuguesa, não devendo fazer-se suposições assumindo que, em outras geografias, os dados retirados e análises realizadas serão os mesmos.

Adicionalmente, a presente investigação trata-se de um estudo exploratório, contribuindo para o conteúdo académico desenvolvida até à data, desta forma, não devendo ser generalizado ou tratado como representativo numa perspetiva mais extensa.

Por fim, é de relevância apontar que a investigação não explorou diretamente as interações estratégicas entre os colaboradores da parte inferior da pirâmide organizacional, não obtendo quaisquer inputs que poderiam ser relevantes para algumas das questões, desta forma, apenas a perspetiva dos gestores de topo foi considerada.

5.4 Sugestões para futuras investigações

De forma a continuar a desenvolver os tópicos abordados pela presente investigação as duas principais sugestões para pesquisa futura seriam as seguintes:

1 – Como já identificado acima, efetuar uma análise qualitativa por meio de entrevistas a colaboradores das mais variadas empresas da realidade empresarial portuguesa, que tivessem contacto direto com as decisões estratégicas da organização. O intuito seria o de explorar uma perspetiva mais micro da Implementação Estratégica, procurando perceber quais seriam as respostas mais recorrentes aos estímulos da gestão de topo efetuados durante determinado processo de Implementação.

2 – Seria também de extrema significância a realização de um estudo similar, mas com uma amostra de entrevistados maior e que dividisse essa mesma amostra em 2 principais grupos: o grupo das pequenas e médias empresas e o grupo das grandes empresas. Isto permitiria a realização de uma investigação comparativa que possibilitaria perceber quais são as principais diferenças de abordagem a processos de Implementação Estratégica consoante a dimensão e magnitude das organizações, nomeadamente, quais seriam os mecanismos facilitadores, processos e bases de ação mais utilizados em cada um dos cenários.

Referências Bibliográficas

- Alsudiri, T., Al-Karaghoul, W., & Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 596-615. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0050>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Bourgeois, L. J., III, & Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon: Summary. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 5(3), 241. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-implementation-five-approaches-elusive/docview/230641939/se-2>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Cândido, C., J. F., & Santos, S. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. [Strategy implementation failure] *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Etemad, H. (2019). The competitive context of strategic orientation and strategy formulation in entrepreneurial and strategic internationalization: Multiple-player and multiple-period games. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 279-286. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00260-5>
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review*, 22(4), 283-298. <https://doi.org/10.1108/10595421211247132>
- French, S. (2009). Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, 28(1), 6-17. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710910923836/full/html>

- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/competition-business-strategy-historical/docview/274393462/se-2>
- Hui-Ling Tung, & Yu-Hsuan Chang. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43-60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas : Teorija Ir Praktika*, 19, 322-330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
- Islam, R., Abdul Ghani, A. B., Mahyudin, E., & Osman, N. (2022). IMPACT ON STRATEGIC LEADERSHIP OF STRATEGIC MODELS AND DEVELOPMENT. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(3), 1-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-on-strategic-leadership-models-development/docview/2726067499/se-2>
- Julian, S. D., & Scifres, E. (2002). An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 141-159. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/interpretive-perspective-on-role-strategic/docview/204380875/se-2>
- Kotter, J. (2001, 12). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85-96. <https://www.proquest.com/magazines/what-leaders-really-do/docview/227781121/se-2>
- McClelland, S. (1994). Gaining competitive advantage through strategic management development (SMD). *The Journal of Management Development*, 13(5), 4. <https://doi.org/10.1108/02621719410058338>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. *Management Services*, 42(11), 4. <https://www.proquest.com/trade-journals/strategy-safari-guided-tour-through-wilds/docview/234275033/se-2>
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-affecting-strategy-implementation/docview/1942669566/se-2>
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>

- Olshfski, D., & Cunningham, R. (1998). The empowerment construct in manager-executive relationships. *Administration & Society*, 30(4), 357-373. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/empowerment-construct-manager-executive/docview/196852140/se-2>
- Padmanabhan, V. (2018). Functional strategy implementation - experimental study on agile KANBAN. *Sumedha Journal of Management*, 7(2), 6-17. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/functional-strategy-implementation-experimental/docview/2149601807/se-2>
- Potkány, M., Hašková, S., Lesníková, P., & Schmidtová, J. (2022). Perception of essence of controlling and its use in manufacturing enterprises in time of crisis: Does controlling fulfill its essence? *Journal of Business Economics and Management*, 23(4), 957-976. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17391>
- Sharma, M. K., & Sharma, S. (2022). Role of organizational culture as an internal business factor in successful strategy execution: A review. *IUP Journal of Management Research*, 21(2), 7-28. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-organizational-culture-as-internal-business/docview/2700799363/se-2>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. Tomas M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, 469-479. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>
- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250. <https://doi.org/10.1108/17554251111152261>
- Yadav, R., Prakash, C., & Dalal, A. (2023). Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 1-20. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/empowering-leadership-innovative-work-behavior/docview/2805589305/se-2>

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Como já havia sido indicado no contacto inicial que recebeu, o tema em estudo visado por esta entrevista é o dos “Mecanismos Facilitadores de Implementação Estratégica”, um estudo de carácter qualitativo efetuado no contexto da realidade empresarial portuguesa.

Esta entrevista estará subdividida em dois principais grupos, tendo em consideração direta os dois principais objetivos de estudo que são:

(1) - Entender qual o verdadeiro gap entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica. Apresentar as abordagens mais e menos comuns dos gestores de topo;

(2) - Perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização.

Antes de iniciar a ronda de questões seguiremos com uma breve contextualização de forma que não existam problemas de incoerência conceptual. O processo de gestão estratégica, onde está incluído o conceito de Implementação Estratégica é dividido em:

- **Formulação Estratégica** - formulação de uma estratégia competitiva são os meios pelos quais uma organização desenvolve um percurso de ação de forma a atingir objetivos específicos que permitam à mesma ser competitiva no mercado em que esta está inserida (McClelland, 1994).

- **Planeamento Estratégico** - formalização das ideias do planeamento operacional da organização para todas as áreas da firma, ao longo de um período de tempo mais longo (French, 2009).

- **Implementação Estratégica** - processo que põe em prática as estratégias e planos de forma a atingir os objetivos a longo prazo da organização (Slater et al., 2010) e que

permite à organização “validar o real valor da sua estratégia” (Higgins, 2005, como citado em Sharma, M. K. & Sharma, S., 2022, p2). O processo é caracterizado pela utilização de táticas de estrutura organizacional, incentivos e sistemas de controlo de forma a potenciar a Implementação das estratégias previamente delineadas (Bourgeois & Brodwin, 1984, como citado em Hunitie, 2018).

- **Controlo Estratégico** – avaliação dos planos e atividades e, ainda, monitorização dos resultados obtidos até ao momento com a Implementação em curso sempre tendo em vista possíveis ações futuras (Goold & Quinn, 1990; Preble, 1992, como citado em Julian & Scifres, 2002).

Indiscutivelmente, é esta penúltima fase que acarreta maior importância na medida em que é o momento em que as mudanças e políticas passam do papel à prática, naturalmente, estando sujeita a altos níveis de taxa de insucesso em caso de negligência dos métodos adequados à sua execução.

Desta forma, surgem os mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica, que são caracterizados por serem, como o próprio nome indica, direções, opções e ações que o gestor de topo possa tomar dentro da organização que, por sua vez, facilitem o processo de Implementação Estratégica e aumentem a sua taxa de sucesso.

Iniciaremos a ronda de questões, primeiramente relativas ao primeiro objetivo de estudo:

- (1) - Entender qual o verdadeiro gap entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica. Apresentar as abordagens mais e menos comuns dos gestores de topo;

Questões de Entrevista (1):

1 – Quais foram, para a sua organização, os principais desafios que sentiu quando se viu confrontado com determinado processo de Implementação Estratégica?

2 – Que mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica já aplicou aquando confrontado com as dificuldades deste processo?

3 – De que forma procura promover dinâmicas de envolvimento dos colaboradores da organização ao longo de todo o processo de Implementação Estratégica?

4 - Quais são os prós e contras da promoção da sua envolvência por parte da organização?

Entraremos agora no segundo grupo de questões que procurará responder ao segundo objetivo de estudo:

(2) - Perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização.

Questões de Entrevista (2):

5 – O que é, para si, um processo de gestão estratégica eficiente e que proporcionará uma mais elevada taxa de sucesso da Implementação Estratégica?

6 - Qual é o impacto da formulação e Planeamento Estratégico neste contexto?

7 – Que características ou bases de ação deve um gestor/líder ter de forma a assegurar que o processo de Implementação Estratégica se desenvolve de forma favorável?

Anexo B – Relação entre Objetivos, Questões de Pesquisa e Entrevista

Tabela 6.1 – Relação entre Objetivos, Questões de Pesquisa e Questões de Entrevista

Objetivos de Estudo	Questões de Pesquisa	Questões de Entrevista
<p>OE1 – Entender qual o verdadeiro <i>gap</i> entre a teoria e realidade prática dos mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica.</p> <p>Apresentar as abordagens mais e menos comuns dos gestores de topo.</p>	<p>QP1 – Quais são os desafios e mecanismos facilitadores que mais aumentarão a taxa de sucesso do processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>QE1 – Quais foram, para a sua organização, os principais desafios que sentiu quando se viu confrontado com determinado processo de Implementação Estratégica?</p> <p>QE2 – Que mecanismos facilitadores da Implementação Estratégica já aplicou aquando confrontado com as dificuldades deste processo?</p>
	<p>QP2 – De que forma é que é incentivado o envolvimento dos colaboradores no processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>QE3 – De que forma procura promover dinâmicas de envolvimento dos colaboradores da organização ao longo de todo o processo de Implementação Estratégica?</p> <p>QE4 – Quais são os prós e contras da promoção da sua envolvência por parte da organização?</p>
<p>OE2 – Perceber quais são as motivações, bases de ação e o impacto das características dos gestores no rumo estratégico da organização.</p>	<p>QP3 – Quais são os fatores chave para uma Implementação Estratégica de sucesso?</p>	<p>QE5 – O que é, para si, um processo de gestão estratégica eficiente e que proporcionará uma mais elevada taxa de sucesso da Implementação Estratégica?</p> <p>QE6 – Qual é o impacto da formulação e Planeamento Estratégico neste contexto?</p>
	<p>QP4 – Que características do gestor serão fulcrais para assegurar maior probabilidade de sucesso do processo de Implementação Estratégica?</p>	<p>QE7 – Que características ou bases de ação deve um gestor/líder ter de forma a assegurar que o processo de Implementação Estratégica se desenvolve de forma favorável?</p>

Fonte: Elaboração do Autor