

A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS DE NEGÓCIO PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO

BUSINESS OBJECTIVES FOR ORGANIZATIONAL STRATEGIC ALIGNMENT: A
CASE STUDY

Ciências Sociais Aplicadas • 10/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/781062323](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/781062323)

José Márcio Pessanha de Azeredo Filho

Ernani Viana Saraiva

RESUMO

O alinhamento estratégico organizacional constitui um pilar fundamental para a sustentabilidade e a competitividade das empresas em mercados dinâmicos. Este artigo tem como objetivo investigar o nível de compreensão dos colaboradores acerca dos objetivos de negócio e sua relação com o alinhamento estratégico em uma empresa do setor de petróleo e gás, localizada em Macaé-RJ. Trata-se de uma pesquisa com abordagem mista, com predominância quantitativa-descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem descritiva, na qual foi aplicado um questionário a 400 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Os resultados revelam que 87% dos respondentes desconhecem os objetivos estratégicos da organização, incluindo 73% dos profissionais em cargos gerenciais. A análise dos dados indica que o tempo de casa não se correlaciona linearmente com o nível de conhecimento; o achado referente a gênero, contudo, revela uma assimetria que sugere barreiras informais de acesso à informação estratégica, evidenciando falhas estruturais na comunicação interna e na disseminação da cultura organizacional. Conclui-se que a ausência de alinhamento entre missão, visão, valores e objetivos de negócio compromete o engajamento, a tomada de decisão descentralizada e a execução eficiente da estratégia. Recomenda-se a adoção de mecanismos sistemáticos de comunicação estratégica, capacitação contínua e indicadores de alinhamento organizacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Alinhamento Organizacional; Objetivos de Negócio; Comunicação Interna; Gestão por Objetivos.

ABSTRACT

Organizational strategic alignment is a fundamental pillar for the sustainability and competitiveness of companies in dynamic

markets. This article aims to investigate the level of employees' understanding of business objectives and its relationship with strategic alignment in a company in the oil and gas sector located in Macaé, Rio de Janeiro. This study adopts a mixed-methods approach, with a predominance of quantitative-descriptive analysis, structured as a case study with a descriptive focus, in which a questionnaire was administered to 400 employees from different hierarchical levels. The results reveal that 87% of respondents are unaware of the organization's strategic objectives, including 73% of professionals in managerial positions. Data analysis indicates that tenure does not linearly correlate with the level of knowledge; however, the finding regarding gender reveals an asymmetry that suggests informal barriers to access to strategic information, highlighting structural failures in internal communication and in the dissemination of organizational culture. It is concluded that the lack of alignment among mission, vision, values, and business objectives compromises engagement, decentralized decision-making, and the efficient execution of strategy. The adoption of systematic mechanisms for strategic communication, continuous training, and organizational alignment indicators is recommended.

Keywords: Strategic Planning; Organizational Alignment; Business Objectives; Internal Communication; Management by Objectives.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo é marcado por volatilidade, competitividade acirrada e exigências crescentes de adaptação organizacional. Nesse contexto, o planejamento estratégico deixou de ser um instrumento meramente burocrático para se tornar um processo vital de orientação, reorientação e sustentabilidade corporativa (Kotler, 1992; Oliveira, 2015). A

capacidade de uma organização de traduzir sua visão de futuro em ações concretas depende, fundamentalmente, do alinhamento entre seus objetivos de negócio, sua estrutura operacional e o entendimento compartilhado por todos os níveis hierárquicos.

Apesar da reconhecida importância do alinhamento estratégico, muitas organizações enfrentam lacunas significativas na internalização de suas diretrizes. Problemas de comunicação interna, desconexão entre a alta administração e a operação, e falhas na disseminação da cultura organizacional frequentemente resultam em equipes que executam tarefas sem compreender o propósito estratégico que as sustenta (Brodbeck; Hoppen, 2003; Chiavenato, 2014). Apesar da sofisticação dos modelos de planejamento, a literatura contemporânea evidencia que o principal desafio organizacional não reside na formulação da estratégia, mas em sua execução. Estudos recentes indicam que entre 60% e 70% das estratégias falham na implementação, não por inadequação conceitual, mas por lacunas de alinhamento operacional, ausência de ciclos ágeis de feedback e desconexão entre métricas de desempenho e rotinas diárias (Sull; Homkes; Sull, 2022). Esse “gap de execução” é amplificado em setores de alta complexidade regulatória e volatilidade de mercado, nos quais a rigidez de cascata hierárquica impede a adaptação rápida e a descentralização responsável. A superação desse abismo exige a transição de modelos estáticos para arquiteturas estratégicas dinâmicas, nas quais objetivos são desdobrados em indicadores acionáveis, monitorados continuamente e recalibrados conforme a realidade operacional (Barton; Court; Willmott, 2019; Kaplan; Norton, 2018).

Diante desse panorama, emerge a seguinte questão de pesquisa: como os objetivos de negócio do planejamento estratégico de uma

organização são percebidos e compreendidos por seus colaboradores? O objetivo geral deste estudo é investigar o nível de entendimento dos funcionários acerca dos objetivos de negócio e sua influência no alinhamento estratégico organizacional. Como objetivos específicos, buscou-se: (a) revisar os fundamentos teóricos do planejamento estratégico e do alinhamento organizacional; (b) demonstrar como o planejamento estratégico pode harmonizar objetivos em diferentes níveis hierárquicos; e (c) analisar empiricamente, por meio de estudo de caso, o grau de conhecimento dos colaboradores sobre as diretrizes estratégicas de uma empresa do setor de óleo e gás.

A justificativa para esta investigação sustenta-se em três vertentes: social, acadêmica e gerencial. Socialmente, a crise setorial e as transformações no mercado de trabalho exigem organizações mais resilientes e transparentes. Academicamente, o tema contribui para a literatura sobre gestão estratégica ao evidenciar, de forma empírica, os gargalos na internalização de objetivos corporativos. Gerencialmente, os resultados oferecem subsídios para gestores redesenharem processos de comunicação, capacitação e alinhamento, mitigando riscos operacionais e financeiros decorrentes da desintegração estratégica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia e Desempenho Organizacional

O planejamento estratégico consolidou-se nas décadas de 1950 e 1960 como resposta à necessidade de ampliar a capacidade de negócios no longo prazo e fortalecer a posição competitiva das organizações (Mintzberg, 1994; Sousa; Dias, 2017). Kotler (1992)

define-o como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado, visando orientar e reorientar negócios e produtos para gerar lucros e crescimento satisfatório.

Diferente de um plano estático, o planejamento estratégico é dinâmico, prospectivo e sistêmico. Ele não busca controlar o futuro, mas preparar a organização para eventos prováveis, estruturando respostas a oportunidades e ameaças (Lobato, 1997). Conforme Drucker (1954), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes. Sua relevância transcende o porte da organização: é uma ferramenta indispensável para prevenir incertezas, alocar recursos de forma otimizada e fundamentar a tomada de decisão (Falsarella; Jannuzzi, 2017).

Todas as etapas do planejamento estratégico têm a finalidade de avaliar e diagnosticar o ambiente externo e seu cenário, o que influencia na organização no caso das tendências sociais e as variáveis do vasto comportamento, sejam entre as atitudes, tecnologia, preferências, estilos de vida, expectativas, tendências, hábitos e tantas outras, todas elas têm a intenção de influenciar de forma direta e indireta as oportunidades e ameaças. (Maximiano, 2004).

É muito importante diagnosticar o cenário, tanto no ambiente interno quanto o externo, de acordo com a tabela da análise SWOT, que condiz com forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, justamente para dar um resultado esperado do planejamento estratégico, só após estes dados poderá ser alinhado os seus objetivos. (Araújo, 2013).

O planejamento estratégico desdobra-se em três níveis hierárquicos interdependentes: estratégico, tático e operacional (Oliveira, 2015). O nível estratégico é responsabilidade da alta administração, responsável pela visão de futuro, definição de metas de longo prazo e interação com fatores externos não controláveis. O nível tático traduz as diretrizes estratégicas em metas setoriais, envolvendo departamentos específicos e horizontes de médio prazo. O nível operacional foca na execução diária, com menor risco, maior flexibilidade e prazos curtos, garantindo que as ações concretas sustentem os objetivos maiores.

Quadro 1: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e vendas	Plano de despesas	Plano da capacidade	Plano de recrutamento	Plano diretor de sistemas	Operacional

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-importancia-dos-objetivos-de-negocio-para-o-alinhamento-estrategico-organizacional-estudo-de-caso?noblockage>

Fonte: (Oliveira, 2015, p. 17).

Essa estrutura exige sinergia entre as unidades de negócio. Coltro e Pazzini (2016) reforçam que o planejamento estratégico deve

desenvolver estratégias capazes de direcionar as ações da empresa, mantendo em harmonia os três níveis hierárquicos. A falta de integração entre eles gera redundâncias, desperdício de recursos e desalinhamento cultural, comprometendo a competitividade (Ferreira et al., 2005).

2.2. Alinhamento Organizacional e Administração por Objetivos (APO)

O alinhamento organizacional, portanto, não é um estado passivo, mas uma construção ativa que se inicia pela definição e internalização de três componentes basilares: missão, visão e valores. A missão delimita o propósito existencial da empresa e o escopo de seu negócio (Oliveira, 2015); a visão projeta o futuro desejado, funcionando como uma baliza para as decisões de longo prazo (Pereira, 2010); e os valores representam os princípios éticos que orientam a conduta e as prioridades decisórias em todos os níveis (Teixeira, 2012). A sinergia entre esses elementos forma a identidade estratégica da organização, mas sua existência formal é condição necessária, porém não suficiente, para o alinhamento. É a operacionalização desse arcabouço em metas concretas que efetiva a estratégia.

No contexto contemporâneo de gestão, a rapidez das mudanças de mercado exige metodologias de desdobramento estratégico mais ágeis e transparentes. É nesse cenário que os Objectives and Key Results (OKRs) ganharam proeminência corporativa, popularizados por empresas como Google e Intel (Doerr, 2018). Diferente dos modelos de metas tradicionais, que muitas vezes ficam restritos ao C-level e são revistos apenas anualmente, os OKRs promovem o alinhamento através da transparência radical: todos os objetivos e

resultados-chave de todos os níveis da organização ficam visíveis a todos os colaboradores. Essa visibilidade é crucial para resolver o problema de conhecimento dos objetivos estratégicos, permitindo que cada indivíduo compreenda exatamente como suas tarefas diárias impactam a visão macro da empresa (Niven; Lamorte, 2017). A adoção de OKRs facilita o fluxo bi-direcional de informações, onde objetivos são definidos não apenas de cima para baixo (top-down), mas também sugeridos pelas equipes (bottom-up), fomentando o engajamento e a internalização da estratégia em toda a estrutura organizacional

Segundo Odiorne (1965) o conceito de objetivos, veio da Administração por Objetivos, onde surgiu na década de 1950, quando o mercado norte-americano, vinha sofrendo por pressões, desde a crise de 1929, onde o capitalismo sofreu continuamente.

Ainda confirmando que os objetivos devem ser de tal forma abrangidos e conhecidos por todos na empresa, fazendo com que tenha uma descentralização na tomada de decisão, pois cada nível organizacional tem a sua devida importância, para que o mesmo seja alcançado. “E nesse momento surge a Administração por Objetivos junto com um movimento generalizado de descentralização e de adoção da estrutura divisional” (Lodi, 1970).

A administração por objetivos é um método através do qual todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas, através da Diretoria, diz o Autores acima que:

Esses objetivos não incluem tarefas rotineiras, que todo gerente normalmente executa, mas planos de ação e melhoramentos que melhor contribuem para a consecução dos resultados-chave da empresa. (Lodi, 1970, p. 98).

Assim como no planejamento estratégico, os objetivos de negócio centrais da organização, elaborado pelo nível estratégico, devem ser desenvolvidos sempre pensando no longo prazo, e os demais níveis organizacionais são responsáveis pelos objetivos anuais, diários, mensais etc. Para esses objetivos serem alcançados, segundo o Autores é necessário levar em consideração os seguintes fatores:

O ambiente externo com seus recursos, oportunidades e limitações, as expectativas dos acionistas somadas às suposições e expectativas dos dirigentes da empresa e, finalmente, os recursos e limitações da própria empresa". (Lodi, 1970, p. 99).

Por sua vez, para Drucker (2003, p. 60) "os objetivos são necessários em todas as áreas cujos resultados e desempenho afetem de maneira direta e vital a sobrevivência e a prosperidade da empresa".

Ele ainda completa que esses objetivos de desempenho e resultados devem ser divididos em oito principais áreas que são: "posição de mercado; inovação; produtividade; recursos naturais e financeiros; rentabilidade; dinamismo e desenvolvimento dos gerentes; desempenho e atitude dos trabalhadores e responsabilidade pública".

Os objetivos alinhados estrategicamente determinam de certa forma, os valores que a organização acredita e faz parte, ao mesmo tempo repercutem as ações que levam a buscar constantes melhorias, inovações aprimoradas, condutas éticas sempre, que

auxilia e fornece aos colaboradores qualidade de vida e bem-estar em sua organização, tendo o intuito de trazer desenvolvimento social, planos de ação que condiz com a sustentabilidade ambiental e social, respeitando o meio ambiente sempre. (Moreira, (2021).

Os objetivos estratégicos alinhados de uma organização são baseados na sua postura, com atuação no ramo competidor, que busca alinhar sua estratégia a sua forma de conduzir e colocar em prática seu negócio. Os objetivos são claros e decisórios, pois sem eles a organização não tem embasamento sólido e nem concreto, se tornando vazia e sem forma. (Teixeira, 2012).

Na contemporaneidade, a Administração por Objetivos (APO) tem sido ressignificada pela metodologia de OKRs (Objectives and Key Results), que conserva o princípio de descentralização metas, mas introduz agilidade, transparência radical e ciclos curtos de validação. Diferentemente da APO tradicional, frequentemente associada a avaliações anuais e metas estáticas, os OKRs operam em trimestres, combinam objetivos qualitativos inspiradores com resultados-chave quantificáveis e promovem alinhamento horizontal e vertical simultâneo (Doerr, 2018). Pesquisas empíricas demonstram que organizações que adotam OKRs com governança adequada registram maior clareza de prioridades, redução de silos departamentais e aceleração na internalização da estratégia por equipes operacionais (Köster, 2021; Wójcik, 2020). Esse modelo mostra-se particularmente eficaz para mitigar o descolamento entre níveis gerenciais e operacionais, ao transformar objetivos corporativos em linguagem mensurável e de propriedade coletiva.

Complementarmente, a perspectiva teórica da "Estratégia como Prática" (Strategy-as-Practice - S-a-P) oferece uma lente sociológica

vital para compreender por que o desconhecimento dos objetivos é tão comum nas organizações. Conforme Jarzabkowski, Whittington e Kaplan (2007), essa abordagem desloca o foco da estratégia como uma "propriedade" da organização (o plano formal que ela 'tem') para a estratégia como algo que as pessoas "fazem". A S-a-P investiga as interações dos "estrategistas" (incluindo todos os colaboradores, não apenas a liderança), as "práticas" (ferramentas, rituais e rotinas comunicativas) e a "práxis" (a atividade em si). Assim, o alinhamento estratégico real não depende da perfeição do documento de planejamento, mas da "práxis diária": se os objetivos não são comunicados, discutidos e utilizados nas rotinas comunicativas cotidianas de toda a organização, eles deixam de ser estratégia para se tornarem apenas intenções vazias, inacessíveis à força de trabalho que deveria executá-los (Whittington, 2006).

2.3. Comunicação Interna Como Mecanismo de Alinhamento

Se a definição de objetivos e valores cria a 'matéria-prima' do alinhamento, a comunicação interna constitui o processo pelo qual essa matéria é moldada, distribuída e internalizada. Conforme Chiavenato (2014), em ambientes competitivos, a eficácia da comunicação interna e externa é diretamente proporcional à coesão e à agilidade decisória da organização. O alinhamento, portanto, não se realiza por decreto, mas por um fluxo comunicacional contínuo e multidirecional.

A Administração por Objetivos (APO), surgida na década de 1950, reforça que metas devem ser descentralizadas e compreendidas em todos os níveis (Lodi, 1970). Drucker (2003) destaca que os objetivos são necessários em todas as áreas cujos resultados afetem diretamente a sobrevivência e a prosperidade da empresa, como

posição de mercado, inovação, produtividade, rentabilidade e responsabilidade pública. A principal vantagem da APO é permitir que o administrador tenha controle sobre seu próprio desempenho, desde que os objetivos estejam alinhados e internalizados.

A comunicação interna é o elo que viabiliza o alinhamento estratégico. Chiavenato (2014) observa que, em ambientes competitivos, as organizações que melhoram suas comunicações internas e externas tendem a apresentar maior coesão e agilidade decisória. Beuren (2002) afirma que cada colaborador deve entender com clareza sua função, como executá-la e qual seu papel dentro do plano de ação. Sem essa compreensão, a motivação diminui e o comprometimento estratégico se fragmenta.

O cenário pós-pandemia acelerou a transição para modelos de trabalho híbridos e remotos, demandando uma reconfiguração da comunicação estratégica. Em ambientes digitais, a disseminação de objetivos não pode depender de canais unidirecionais ou de encontros presenciais esporádicos; exige arquitetura assíncrona, liderança visível em plataformas colaborativas e narrativas estratégicas repetidas em múltiplos formatos (vídeos curtos, dashboards interativos, fóruns de dúvidas) (MEN, 2020). Estudos recentes apontam que a internalização de diretrizes corporativas em contextos digitais está diretamente associada à consistência da frequência comunicacional, à acessibilidade dos conteúdos e à capacidade dos gestores de atuar como “tradutores estratégicos” em tempo real (Tkalac Verčič; Verčič, 2021; SchoemaKER et al., 2022). Quando a comunicação é digitalmente mediada, porém desenhada de forma intencional, ela deixa de ser apenas suporte operacional e passa a funcionar como infraestrutura de alinhamento, reduzindo ambiguidades e fortalecendo o senso de propósito distribuído

Sturari e Kololirio (2017) alertam que a comunicação deve ser transversal, internalizada no cotidiano dos profissionais e da organização como um todo. O desafio do alinhamento estratégico, conforme Lobato (1997), exige visão sistêmica e holística, equilibrando especialização e generalismo. Quando a comunicação falha, surgem conflitos informacionais, riscos operacionais e perda de sinergia, comprometendo a execução da estratégia (Maximiano, 2004).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza mista, com predominância quantitativa-descritiva. Conforme Gil (2008), o estudo de caso permite uma compreensão extensiva de um fenômeno em seu contexto real, e sua combinação com métodos quantitativos é adequada para mapear percepções em larga escala dentro de uma organização. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado composto por seis perguntas, aplicado a uma amostra de 400 colaboradores. A análise baseou-se em estatística descritiva para identificar a distribuição de frequência do nível de conhecimento estratégico, permitindo uma visão abrangente, e não em profundidade, do fenômeno do desalinhamento.

O campo de investigação foi uma empresa do setor de petróleo e gás, sediada em Macaé-RJ, denominada ficticiamente de Oilcó para preservação do anonimato. A organização conta com aproximadamente 1.000 colaboradores e atua há cerca de 69 anos no mercado. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário quali-quantitativo composto por seis perguntas, aplicado a 400 colaboradores de diferentes setores, cargos e tempos

de casa. O instrumento buscou mapear o nível de conhecimento sobre os objetivos de negócio, a compreensão da missão/visão/valores e a percepção de alinhamento estratégico.

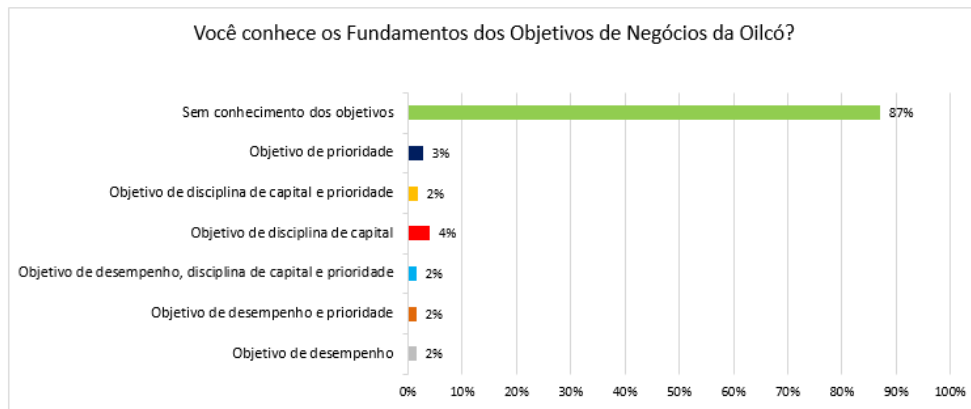
Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo, com foco na identificação de padrões, lacunas de comunicação e correlações entre variáveis demográficas/profissionais e o entendimento estratégico. A pesquisa respeitou os preceitos éticos, garantindo confidencialidade e uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Nível de Conhecimento dos Colaboradores Sobre os Objetivos de Negócio

A aplicação do questionário revelou um quadro preocupante quanto à internalização da estratégia organizacional. Conforme demonstrado nos dados coletados, 87% dos colaboradores afirmaram não conhecer nada sobre os objetivos de negócio da Oilcó.

Gráfico 1: Os colaboradores conhecem os fundamentos dos objetivos de negócio da Oilcó?



Fonte: Autores/2022 adaptado.

Apenas 8% responderam conhecer "um pouco", 3% "razoavelmente bem" e 2% "muito bem". Esses números evidenciam uma desconexão profunda entre a formulação estratégica e sua disseminação operacional.

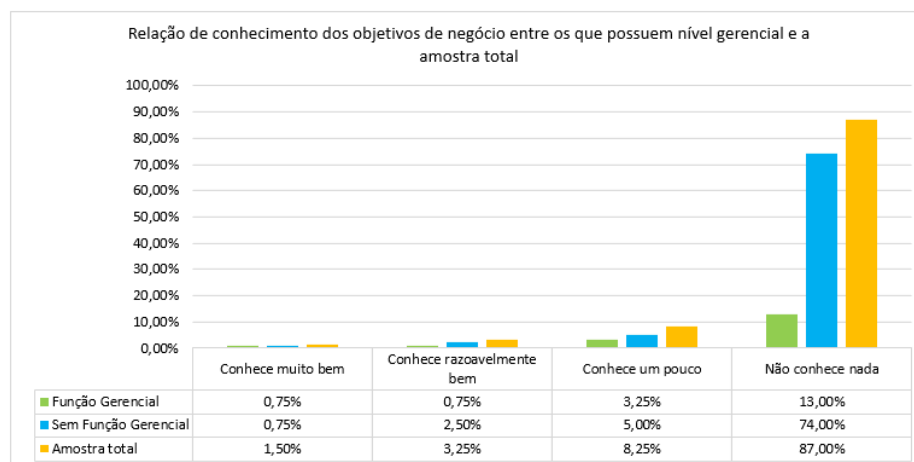
Quando segmentados por objetivos específicos, os resultados mantiveram a tendência de baixa penetração: apenas 3% conheciam o objetivo de "prioridade", 2% conheciam "disciplina de capital e prioridade", 4% conheciam apenas "disciplina de capital", e 2% conheciam "desempenho". Somados, esses percentuais representam uma fração mínima da amostra, indicando que mesmo os pilares estratégicos mais críticos não são compreendidos pela base operacional.

4.2. Desalinhamento em Níveis Gerenciais e Variáveis Demográficas

Um achado particularmente relevante refere-se ao nível gerencial. Dentre os 71 respondentes em cargos de confiança, 73% declararam não conhecer nada sobre os objetivos de negócio. Apenas 18% conheciam "pouco", 4% "razoavelmente bem" e 4% "muito bem". Esse dado contradiz a expectativa teórica de que gestores, por sua posição de interface entre estratégia e operação, deveriam ser os principais vetores de alinhamento. A falha nesse nível sugere que a

Oilcó não estruturou mecanismos de capacitação estratégica para sua liderança, comprometendo a cascata de informações.

Gráfico 2: O conhecimento dos objetivos de negócios da empresa Oilcó entre os que possuem nível gerencial e a amostra total

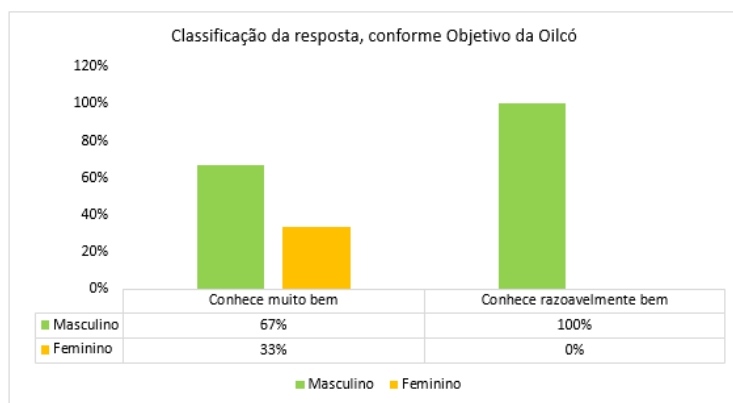


Fonte: Autores/2022.

A análise por gênero indicou que, entre os que conheciam "razoavelmente bem" ou "muito bem", 100% eram do sexo masculino, e 67% desses afirmaram conhecer bem os objetivos. Entre as mulheres, apenas 33% relataram conhecimento razoável, sem registros de conhecimento aprofundado. Embora esse dado possa refletir vieses de amostragem, ele sinaliza a necessidade de investigar se há barreiras culturais ou de acesso à informação estratégica que afetam desigualmente os grupos. Este achado encontra ressonância em estudos sobre 'tokenismo' e redes de informação em setores tradicionalmente masculinizados, como o de óleo e gás. A Teoria da Massa Crítica (Kanter, 1977) sugere que, em contextos de sub-representação, mulheres podem ter acesso mais restrito a redes informais de comunicação - os 'corredores do poder' onde a estratégia é frequentemente discutida e internalizada antes de ser formalizada. A ausência de mulheres no grupo que domina o conhecimento estratégico não pode ser tratada como um dado neutro; ela pode indicar que a comunicação interna formal é

insuficiente e que o conhecimento real da estratégia está sendo mediado por canais informais e homofílicos, reforçando a exclusão.

Gráfico 3: Objetivos da empresa Oilcó



Fonte: Autores/2022.

Quanto ao tempo de casa, não se observou correlação positiva com o nível de conhecimento. Colaboradores com 0 a 4 anos apresentaram 38% de conhecimento "razoável" e 33% "muito bem", enquanto os com mais de 30 anos registraram 31% "razoável" e 17% "muito bem". Esse achado desmistifica a ideia de que a senioridade garante internalização estratégica, reforçando que o conhecimento não é adquirido organicamente, mas requer intervenção deliberada de comunicação e treinamento.

Os resultados obtidos revelam um cenário de risco organizacional crítico, particularmente quando contextualizado no setor de Petróleo e Gás (P&G) em Macaé-RJ. Esta indústria caracteriza-se por alta complexidade técnica, riscos operacionais elevados, regulação rigorosa e volatilidade acentuada (flutuações do barril e transição energética). Em tal ambiente, a capacidade de resposta ágil e coordenada a crises depende diretamente de um alinhamento estratégico vertical robusto. No entanto, o desconhecimento de 87% da força de trabalho sobre os objetivos estratégicos compromete gravemente essa capacidade adaptativa organizacional. Mais

alarmante ainda é a constatação de que 73% da própria gerência média – o elo fundamental de desdobramento da estratégia – desconhece tais objetivos. Esse dado sugere um divórcio total entre a definição da estratégia pelo C-level e sua execução. Indica que a organização opera de forma puramente reativa, focada na resolução de problemas imediatos (bombeirismo) sem um norte estratégico comum, o que, no setor de P&G, pode não apenas reduzir a rentabilidade, mas aumentar os riscos de acidentes operacionais por falta de compreensão macro do negócio.

No tocante à dimensão sociológica da distribuição de informações estratégica, a pesquisa confirmou uma assimetria de gênero significativa e preocupante no acesso aos objetivos de negócio. É imperativo analisar este achado não como uma coincidência comunicativa, mas como um reflexo provável da estrutura organizacional e cultural existente na empresa estudada. Duas interpretações principais emergem: primeiro, a persistência de "segregação vertical" (vertical segregation), que sugere que as colaboradoras do sexo feminino ainda estão concentradas em cargos operacionais ou administrativos de menor nível hierárquico na organização, limitando seu acesso natural a comunicações corporativas estratégicas. Segundo, e de forma mais crítica, a existência de "clubes informais" de compartilhamento de informações estratégicas (historicamente dominados por homens no setor de P&G, o Old Boys' Club), que marginalizam as colaboradoras do sexo feminino do fluxo de informações vital para a sua compreensão do negócio. Esse desconhecimento assimétrico não apenas restringe o desenvolvimento profissional dessas mulheres, mas priva a organização do potencial de engajamento estratégico de uma parcela significativa de sua força de trabalho, enfraquecendo a cultura de alinhamento estratégico.

4.3. Discussão à Luz da Literatura

Os resultados encontrados na Oilcó corroboram amplamente as advertências da literatura sobre gestão estratégica. Drucker (1962) já alertava que a descentralização decisória só é eficaz quando os objetivos são compreendidos em todos os níveis. A situação observada, em que 87% dos colaboradores desconhecem as diretrizes, configura um risco direto à execução estratégica, à inovação e à responsividade operacional.

A falha de comunicação identificada reflete o que Chiavenato (2014) e Sturari e Kololirio (2017) descrevem como ausência de transversalidade informativa. Quando a estratégia não é traduzida em linguagem acessível, repetida em canais múltiplos e reforçada por liderança exemplar, ela permanece restrita a relatórios executivos. A Oilcó, apesar de sua longevidade e visão futurista, não conseguiu transformar seus objetivos em prática cotidiana.

Além disso, a desconexão gerencial (73% sem conhecimento) evidencia um problema de governança estratégica. Conforme Oliveira (2015), o nível tático deve criar metas e condições para que as ações estratégicas sejam alcançadas. Se os gestores não internalizam os objetivos, não podem alinhar equipes, alocar recursos adequadamente ou medir desempenho com base em indicadores estratégicos. Isso gera um ciclo de ineficiência que compromete a sustentabilidade financeira e operacional.

Os dados também reforçam a importância dos valores e da missão como âncoras culturais. Teixeira (2012) e Canêpa, Rigoni e Brodbeck (2008) destacam que valores sólidos e missão clara orientam condutas e priorizam decisões. Na ausência desse

compartilhamento, a organização corre o risco de se tornar "vazia e sem forma", conforme alertado pela literatura, perdendo coesão e propósito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o nível de conhecimento dos colaboradores acerca dos objetivos de negócio e sua relação com o alinhamento estratégico em uma empresa do setor de petróleo e gás. Os resultados evidenciam uma lacuna crítica: a maioria absoluta dos respondentes (87%), incluindo uma parcela significativa da gerência (73%), desconhece as diretrizes estratégicas que deveriam orientar suas ações. Esse desalinhamento não se correlaciona com tempo de casa ou gênero, indicando que a internalização estratégica não ocorre de forma orgânica, mas depende de intervenções deliberadas de comunicação, capacitação e governança.

As implicações práticas são claras. A ausência de alinhamento compromete a tomada de decisão descentralizada, reduz o engajamento, fragiliza a cultura organizacional e aumenta o risco de desperdício de recursos. Para reverter esse quadro, recomenda-se que a Oilcó e organizações similares adotem: (a) um plano sistemático de comunicação estratégica, utilizando linguagem acessível e canais diversificados; (b) programas de onboarding e capacitação contínua focados em missão, visão, valores e objetivos de negócio; (c) indicadores de alinhamento organizacional para monitorar a penetração da estratégia em diferentes níveis; e (d) envolvimento da liderança como multiplicadora estratégica, alinhando avaliações de desempenho à internalização de objetivos.

Como limitação, reconhece-se o recorte amostral e a natureza qualitativa-descritiva, que impede generalizações estatísticas amplas. Estudos futuros podem adotar abordagens mistas, incluir comparações setoriais, analisar o impacto de intervenções de alinhamento no desempenho financeiro e operacional, e investigar o papel da liderança transformacional na mediação entre estratégia e execução.

Em suma, o alinhamento estratégico não é um documento arquivado, mas um processo vivo que depende de compreensão compartilhada, comunicação transparente e compromisso coletivo. Organizações que investem nessa sinergia não apenas mitigam riscos, mas constroem resiliência, inovação e vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I., & MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica [Implanting Strategic Management] (2nd ed.). São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, I. V. Administração pública para concursos. Brasília: Vestcon, 2013.

BARTON, D.; COURT, D.; WILLMOTT, P. Strategy in the digital age: winning in a world of disruption. Harvard Business Review Press, 2019.

BEUREN, I. M. Gerenciamento da informação. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 9-33, set. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 jun. 2022.

CANÊPA, P. C.; RIGONI, E. H.; BRODBECK, Â. F. Práticas de alinhamento estratégico. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 107-129, 2008. Disponível em: revistacgg.org. Acesso em: 10 maio 2026.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 3. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

COLTRO, A.; PAZZINI, E. S. F. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento-estrategico-em-uma-organizacao/i/pt-br>. Acesso em: 27 jun. 2022.

DOERR, J. Meça o que importa: OKRs: a ideia simples que impulsiona o crescimento 10x. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DOERR, John. Avalie o que importa: Como o Google, a Bono Vox e a Fundação Gates abalaram o mundo com os OKRs. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DRUCKER, P. F. A Prática da Administração de Empresas. Tradução Carlos A. Malferri. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DRUCKER, P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954

FALSARELLA, O. M. C.; JANNUZZI, A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Gestão & Produção, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X481-16>. Acesso em: 04 maio 2022.

FERREIRA, M. A. D. et al. A Importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas. Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/A_Importancia_do_Planejamento_Estrategico_para_o_Crescimento_da_s_Empresas.pdf. Acesso em: 04 maio 2022.

FREITAS, M. A. M.; MAZIERO, V. R. A aplicação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial no micro e pequena empresa: um estudo de caso na empresa a rede pescados. Revista GIE-METRO, 2018. Disponível em: <http://ojs.ciebe.com.br/index.php/GIE-METRO/article/view/10/13>. Acesso em: 05 mar. 2022.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard; KAPLAN, Sarah. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. International Journal of Management Reviews, v. 9, n. 3, p. 197-227, set. 2007.

- JÚNIOR, P. L. Alinhamento estratégico organizacional. São Paulo: Pearson, 2011.
- KANTER, R. M. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1977.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The office of strategy management: turning strategy into a continuous process. Harvard Business Review, v. 96, n. 3, p. 42-50, 2018.
- KÖSTER, K. OKRs and organizational agility: a systematic review. Journal of Business Strategy, v. 42, n. 4, p. 34-42, 2021.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LOBATO, D. M. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- LODI, J. B. Administração por objetivos: um balanço. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 95-130, jan./mar. 1970. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901970000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 maio 2022.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEN, L. R. Strategic internal communication in the digital age: a review and research agenda. Public Relations Review, v. 46, n. 5, p. 101-115, 2020.

MINTZBERG, H. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. 1. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

REGO, A. S. Líder Estratégico: Aula 1 – Planejamento estratégico. 2020.

SCHOEMAKER, P. J.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership in hybrid work environments. *California Management Review*, v. 64, n. 2, p. 7-28, 2022.

STURARI, R.; KOLOLIRIO, V. (Org.). Metodologia FIGE: ferramentas integradas de gestão estratégica: melhores práticas de planejamento e gestão para organizações públicas e privadas. São Paulo: All Print Editora, 2017.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels – and what to do about it. *Harvard Business Review*, v. 100, n. 2, p. 86-95, 2022.

TEIXEIRA, R. O que são valores para uma empresa? 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-sao-valores-para-uma-empresa>. Acesso em: 05 jun. 2022.

TKALAC VERČIČ, A.; VERČIČ, D. Digital transformation of internal communication: a systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 26, n. 3, p. 412-430, 2021.

VERGARA, S. C. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, maio 2006.

WÓJCIK, P. Implementing OKRs in traditional organizations: challenges and success factors. *European Management Review*, v. 17, n. 3, p. 589-604, 2020.