

UNIVERSIDADE FUMEC  
Mestrado em Administração

Tamara de Faria Costa

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO DE  
PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA MINERADORA**

Belo Horizonte – MG

2016

Tamara de Faria Costa

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO DE  
PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA MINERADORA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Universidade FUMEC, em Julho de 2016, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte – MG

2016

C837a Costa, Tamara de Faria.  
Alinhamento entre estratégia organizacional e de gestão de  
pessoas: um estudo em uma mineradora. / Tamara de Faria Costa.  
– Belo Horizonte, 2016.

93 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Teixeira Dias.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de  
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.  
2. Desempenho – Estudo de casos. 3. Administração de pessoal.  
I. Dias, Alexandre Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA MINERADORA**” de autoria de Tamara de Faria Costa, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Luiz Claudio Gomes Maia – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Profa. Dra. Vera Lúcia Cañado Lima – FPL  
(Examinador Externo)

---

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de julho de 2016.

## RESUMO

O presente estudo configura-se por uma pesquisa descritiva-analítica, de natureza qualitativa, realizada em uma empresa multinacional Sul-Africana do segmento de mineração de ouro com o propósito de identificar os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional. Partindo do pressuposto que a execução dos objetivos propostos pela organização relaciona-se não só à capacidade de implantação de planos de negócios sistêmicos e flexíveis, mas também à habilidade da organização de traduzir a estratégia em realidade operacional, o que envolve a capacidade das pessoas de compreensão e execução do trabalho proposto, foram analisados o planejamento estratégico, o alinhamento da capacidade das pessoas de execução do trabalho às competências necessárias para a execução da estratégia e as práticas de liderança e gestão de pessoas da organização. Considerando, ainda, que a convivência profissional produz objetividade e subjetividade e que os líderes precisam ter mais de uma maneira de colocar a estratégia em prática, buscou-se compreender, também, a perspectiva da liderança sobre os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho. Os resultados encontrados reforçam que o perfil da liderança é o fator que mais favorece a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional. Entretanto, para o exercício de uma liderança eficaz, faz-se necessário que a empresa tenha clareza da complexidade dos trabalhos, das competências requeridas para a execução dos objetivos propostos e potencial das equipes, bem como possua ferramentas de gestão que integrem indicadores, metas e projetos estratégicos aos processos de gestão de pessoas. Além disso, diante da inclusão de aspectos relacionados à complexidade de trabalho e ao potencial das equipes aos processos de estratégia e gestão de pessoas, a capacidade da organização de identificar e gerenciar o nível de complexidade de processamento mental de seus empregados apresenta-se, também, como um fator de grande influência para a execução da estratégia organizacional, principalmente em um contexto de mercado de complexidade crescente.

Palavras-chaves: Estratégia. Execução. Complexidade. Competências. Capacidade de Processamento Mental.

## **ABSTRACT**

This study sets up a qualitative and descriptive-analytic research, which was held in a South African multinational gold mine company in order to identify the main factors that favour people's capability to execute organizational strategy. Assuming that to achieve the organizational aims, besides a systemic and flexible business plan, it is necessary to unfold strategy into operational reality, which includes people's understanding and work capability. Therefore, the organizational strategic planning, the alignment between people's work capability and strategic competences, leadership and people management practices were all analyzed. Also considering that the professional relationship involves objective and subjective aspects, and because of this leaders need to have more than one alternative to put the strategy into practice, leadership perspective of the key factors that influence people's work capability was further analyzed. The results of this study reinforced that leadership style is the main factor that favours people's capability to execute the organizational strategy. However, to be an effective leader, first the company has to have clearly worked out the complexity levels, strategic competences and people potentials, and also indicators, targets and strategic projects integrated to people management processes. Furthermore, after including work complexity and people's potential aspects to the strategic and people management processes, the organization's ability to identify and manage people's mental processing capability was also revealed as the greatest influence in executing organizational strategy, especially in increasingly complex market context.

Keywords: Strategy. Execution. Complexity. Competences. Mental Process Capability.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Dividindo o processo de estratégia .....                              | 20 |
| Figura 2 - O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégia ..... | 25 |
| Figura 3 - Níveis de processamento mental .....                                  | 30 |
| Figura 4 - Estrutura de desenvolvimento organizacional .....                     | 31 |
| Figura 5 - Visão sistêmica da execução da estratégia .....                       | 40 |
| Figura 6 - Organograma Brasil 2016.....  | 45 |
| Figura 7 - Resultados operações Brasil.....                                      | 47 |
| Figura 8 - Premissas estratégicas .....  | 49 |
| Figura 9 - Etapas para execução da estratégia .....                              | 50 |
| Figura 10 - Posicionamento estratégico Brasil .....                              | 51 |
| Figura 11 - Mapa estratégico Brasil.....   | 52 |
| Figura 12 - Plano de execução da estratégia.....                                 | 53 |
| Figura 13 - Diagrama de indicadores .....  | 54 |
| Figura 14 - Traços Culturais Desejados .....                                     | 58 |
| Figura 15 - Níveis de complexidade de trabalho .....                             | 60 |
| Figura 16 - Accountabilities dos empregados.....                                 | 61 |
| Figura 17 - Matriz de potencial.....   | 64 |
| Figura 18 - Matriz de desempenho.....  | 67 |
| Figura 19 - Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento .....                  | 70 |
| Figura 20 - Planejamento de execução da estratégia .....                         | 71 |
| Figura 21 - Sistema para Pessoas .....   | 76 |
| Figura 22 - Base do Sistema para Pessoas .....                                   | 78 |

## LISTA DE QUADROS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1 - Complexidade de Processamento Mental .....</b> | <b>29</b> |
| <b>Quadro 2 - Matriz de análise de dados .....</b>           | <b>38</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 1 - Público da pesquisa .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Gráfico 2 - Cotação do preço do ouro US\$ .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Gráfico 3 - % de produção por região .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Gráfico 4 - Grau de alinhamento estratégia e metas empresa.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>Gráfico 5 - Grau de alinhamento metas da empresa e metas das equipes .....</b>                                | <b>55</b> |
| <b>Gráfico 6 - Avaliação Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento 2015....</b>                              | <b>73</b> |
| <b>Gráfico 7 - Recompensa conforme desempenho.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>Gráfico 8 - Grau de influência dos fatores da CAC na capacidade das pessoas de execução do trabalho .....</b> | <b>81</b> |
| <b>Gráfico 9 – Outras Influências na capacidade das pessoas de execução do trabalho .....</b>                    | <b>82</b> |

## SUMÁRIO

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1       | INTRODUÇÃO .....  | 11 |
| 1.1     | Objetivo geral .....  | 13 |
| 1.2     | Objetivos específicos .....   | 13 |
| 1.3     | Justificativa .....   | 14 |
| 1.4     | Estrutura da dissertação .....  | 15 |
| 2       | REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 17 |
| 2.1     | Planejamento estratégico .....  | 17 |
| 2.1.1   | <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....   | 24 |
| 2.2     | Capacidade de execução da estratégia .....  | 26 |
| 2.2.1   | <i>Competências e complexidade de trabalho</i> .....  | 26 |
| 2.2.2   | <i>Liderança e gestão de pessoas</i> .....  | 32 |
| 3       | METODOLOGIA .....   | 37 |
| 3.1     | Caracterização da pesquisa .....  | 37 |
| 3.3     | Coleta de dados .....   | 37 |
| 4       | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....   | 41 |
| 4.1     | Contexto organizacional .....   | 41 |
| 4.1.1   | <i>Mercado de ouro</i> .....  | 41 |
| 4.1.2   | <i>Negócio da empresa</i> .....   | 43 |
| 4.1.3   | <i>Desempenho organizacional</i> .....  | 45 |
| 4.2     | Planejamento estratégico .....  | 48 |
| 4.2.1   | <i>Estratégia organizacional</i> .....  | 48 |
| 4.2.2   | <i>Desdobramento das premissas estratégicas</i> .....   | 50 |
| 4.2.3   | <i>Gestão do planejamento estratégico</i> .....   | 56 |
| 4.3     | Capacidade de execução da estratégia .....  | 59 |
| 4.3.1   | <i>Complexidade de trabalho</i> .....   | 59 |
| 4.3.2   | <i>Accountabilities e competências para execução da estratégia</i> .....  | 60 |
| 4.3.3   | <i>Potencial de execução do trabalho</i> .....  | 62 |
| 4.3.4   | <i>Gerenciamento de potencial</i> .....   | 62 |
| 4.3.5   | <i>Gerenciamento de desempenho</i> .....  | 65 |
| 4.3.6   | <i>Liderança e gestão de pessoas</i> .....  | 69 |
| 4.3.6.1 | <i>Práticas de liderança gerencial e engajamento</i> .....  | 69 |
| 4.3.6.2 | <i>Sistema para Pessoas</i> .....   | 74 |
| 4.4     | Perspectiva da liderança sobre os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho ..... | 80 |
| 5       | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 84 |
| 6       | DELIMITAÇÕES DO TRABALHO E RECOMENDAÇÕES .....  | 88 |
|         | REFERÊNCIAS .....   | 89 |
|         | APÊNDICE A – Questionário de entrevista .....   | 92 |

## 1 INTRODUÇÃO

No início das construções teóricas do pensamento estratégico, na década de 60, estratégia era vista pela ótica racional, considerando a lucratividade e a competitividade como objetivo principal. O conceito de estratégia alinhava-se à continuidade e não a processos dinâmicos e de complexidade crescente. Esse raciocínio linear pressupõe uma visão estática de processo que segue uma ordem pré-determinada de começo, meio e fim, o que desconsidera as inter-relações e a interdependência entre os vários fatores de um sistema complexo relacional em que as organizações estão inseridas (MINTZBERG, 2004). Com a evolução do pensamento estratégico, as empresas passaram a ser percebidas não apenas como um mecanismo gerador de lucros, mas compostas por indivíduos que possuem competências específicas, padrões de comportamentos e maneiras distintas de interação com o ambiente (BEPPLER; PEREIRA e COSTA, 2011). Embora estratégia seja um fenômeno estruturado prioritariamente pelos dirigentes, sua execução é consequência da interação entre agentes internos e externos à organização, envolvidos por circunstâncias sociais, políticas e econômicas específicas. É fundamentada por esquemas interpretativos, enquanto categorias cognitivas que condicionam a leitura interna e a consequente aceitação externa (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Nesse contexto, estratégia se estabelece como processo-chave para o sucesso das organizações, transformando-se em um conceito que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise. Porém, de forma direta ou indireta, estratégia sempre foi vinculada à incerteza dos cursos das ações internas ou externas, considerando um sistema complexo de interação humana, imerso em ambientes sociais, políticos e econômicos específicos. Possui enfoque sistêmico, responsável por posicionar e relacionar a organização e o ambiente (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

De acordo com Bossidy e Charan (2005), o mercado é o mesmo para todas as organizações e o que diferencia as empresas de sucesso são suas percepções e habilidades para detectar padrões de mudança no ambiente e relacioná-los à sua estratégia, fundamentados por três processos-chave: pessoas, estratégia e operações. Estes devem ser estruturados de forma a evoluir de acordo com as

mudanças dos ambientes econômico, político e de negócios. A capacidade de execução da estratégia organizacional requer entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e de seu ambiente. Entretanto, Bossidy e Charan (2005) enfatizam que o processo de gestão de pessoas é mais importante do que os processos de estratégia e operações, tendo em vista que são as pessoas de uma organização que fazem os julgamentos sobre o mercado, criam as estratégias com base nesses julgamentos e as traduzem em realidade operacional. O modo como os indivíduos compreendem as iniciativas propostas, executam o trabalho e se relacionam, influencia positiva ou negativamente a execução da estratégia (BASTOS, 2002). Seu potencial criador, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele geram vantagens competitivas únicas à organização (DUTRA, 2008).

Ao considerar a capacidade humana na escolha intencional, as abordagens cognitiva e psicossocial ganharam espaço nos estudos de estratégia, já que proporcionam um maior conhecimento sobre os fatores que influenciam a percepção, o processamento de informação e a capacidade de execução dos indivíduos (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2010). Embora capazes de realizar atividades de forma regrada e repetitiva, conforme diretrizes traçadas, as pessoas também as realizam de maneira nova e criativa ou até mesmo não as realizam. Segundo Preisler, Borba e Battirola (2002), as equipes de trabalho trazem consigo a ação, por meio do agrupamento de profissionais de categorias diferentes, que se complementam e interagem para o alcance dos objetivos propostos. Apresentam competências e papéis específicos na organização, bem como precisam de desenvolvimentos específicos para alcançarem os resultados esperados, desde a entrega de um produto à produção em si (KASPARY e SEMINOTTI, 2012). As pessoas, ao colocarem em prática suas competências, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (DUTRA, 2008).

Diante desse cenário, a capacidade de liderança e gestão de pessoas materializa-se como o grande diferencial nas organizações, tendo em vista que direta ou indiretamente são as pessoas que determinam o sucesso (ou insucesso) das iniciativas propostas, por mais avanços tecnológicos, recursos e eficiência que uma organização possa entregar (DUTRA, 2008). Serva (1992) afirma que, para a estratégia permear por toda a organização e proporcionar a mobilidade necessária para o alcance dos objetivos propostos, faz-se necessário o alinhamento das

decisões que afetam as pessoas, acompanhando o dinâmico processo de execução da estratégia de forma a manter e criar vantagens competitivas. De acordo com Becker e Huselid (1998), a sinergia entre as diretrizes estratégicas da organização e as práticas de gestão de pessoas são dimensões importantes para que se possa compreender como elevar o desempenho organizacional e gerar vantagem competitiva. Bossidy e Charan (2005) acrescentam que os líderes da organização são as únicas pessoas em posição de proporcionar o devido alinhamento estratégico e fazer a execução acontecer, tendo em vista que a maneira como a estratégia é transmitida define como ela será assimilada e utilizada pela organização, pois embora o objetivo final da estratégia seja único, a percepção dos indivíduos influencia diretamente a sua compreensão.

Partindo desses pressupostos, é possível considerar que a execução da estratégia organizacional se relaciona não só à capacidade de implantação de planos de negócios sistêmicos e flexíveis, mas também à habilidade da organização de traduzir a estratégia em realidade operacional, considerando a capacidade das pessoas de compreensão e execução do trabalho proposto. Dessa forma, o presente estudo parte da seguinte questão de pesquisa: **Quais os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional?**

### **1.1 Objetivo geral**

Identificar os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional, por meio de um estudo de caso em uma mineradora.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Compreender a capacidade de desdobramento da estratégia organizacional em realidade operacional;
- b) Compreender de que forma a capacidade das pessoas de execução do trabalho é relacionada às competências necessárias para execução da estratégia organizacional;

- c) Compreender as práticas de liderança e gestão de pessoas utilizadas pela organização;
- d) Verificar os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho, sob a perspectiva da liderança.

### **1.3 Justificativa**

De acordo com Bossidy e Charan (2005), nenhuma estratégia pode ser planejada sem considerar a habilidade da organização de executá-la. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as competências da organização, alinhar a estratégia às operações e às pessoas que irão implementá-la e atrelar incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses, à medida que a conjuntura muda, além de melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia competitiva em um mercado em constante transformação.

Dutra (2008) afirma que a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais e a exigência de maior valor agregado aos produtos e serviços exigem das organizações mais flexibilidade e capacidade de respostas, tanto frente à dinâmica das relações internas, quanto frente às situações inusitadas de instabilidade crescente. E, quanto mais as organizações buscam flexibilidade e capacidade decisória, mais dependem das pessoas.

Nas últimas décadas, diversas metodologias de gestão estratégica foram desenvolvidas e implantadas por grande parte das empresas. Porém, mesmo as mais desenvolvidas, ainda apresentavam *gaps* entre a estratégia planejada e a sua execução. De acordo com Carvalho (2004), um “enorme vácuo” se manteve quanto ao entendimento de fenômenos organizacionais fundamentais para a execução da estratégia no que diz respeito à tomada de decisão, à capacidade de solução de problemas, ao comportamento individual e organizacional e, no limite, sobre o que explica maiores ou menores níveis de desempenho, dando espaço a novas demandas de mensuração de desempenho tradicional como a inclusão da gestão de pessoas aos modelos de negócios.

Segundo Costa (2008), saber explorar os ativos intangíveis nas organizações é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos. A necessidade de

construir capacidades competitivas de longo alcance exige informações que não são obtidas com o modelo tradicional de contabilidade financeira, já que o desempenho organizacional reflete a capacidade cognitiva do pensar complexo ou a influência do pensamento sistêmico (HUNSBERGER; LEA; PANCER; PRATT e MCKENZIE, 1992). Fonseca e Machado-da-Silva (2010) reforçam a ideia de que, para um processo de implementação de estratégia em uma organização ser bem-sucedido, faz-se necessário ir além do raciocínio linear e racional, levando em consideração a influência de outros fatores como a arena social e o universo cognitivo.

Dessa forma, o estudo se justifica e se torna relevante do ponto de vista acadêmico, sobretudo ao ampliar as pesquisas sobre os fatores que favorecem a capacidade de execução de estratégia organizacional, sob a perspectiva da gestão de pessoas. A presente pesquisa revela-se significativa, também, do ponto de vista organizacional, considerando que, em um contexto de complexidade crescente e informação deliberada, que vem estabelecendo uma fragilidade dos vínculos de trabalho tradicionais e impondo uma necessidade de renovação constante de conhecimento nas organizações (KASPARY e SEMINOTTI, 2012), compreender os principais fatores que favorecem o alinhamento da capacidade das pessoas de execução do trabalho às competências necessárias para execução da estratégia organizacional, configura-se como uma vantagem competitiva.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente estudo é composto por seis capítulos, estruturados conforme descrito abaixo:

- **Introdução:** A introdução é o primeiro capítulo do trabalho, no qual são apresentados o contexto do estudo proposto, o problema central da pesquisa, os objetivos que irão direcionar o desenvolvimento dos temas de análise e a justificativa para realização do trabalho.
- **Referencial Teórico:** O referencial teórico visa apresentar os principais conceitos sobre planejamento e execução de estratégia, correlacionando-os a aspectos de complexidade, competências, liderança e gestão de pessoas, de

forma a fundamentar os instrumentos de coleta de dados da pesquisa, análises e conclusões.

- **Metodologia:** Neste capítulo, é apresentada a estratégia da pesquisa proposta e a metodologia utilizada, bem como o detalhamento do objeto da pesquisa e instrumentos de coleta de dados.
- **Apresentação e análise dos resultados:** Os resultados da pesquisa realizada estão estruturados de forma a identificar os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional, por meio da análise da capacidade de desdobramento da estratégia organizacional em realidade operacional, alinhamento da capacidade das pessoas de execução do trabalho e as competências necessárias para execução dos objetivos organizacionais, bem como das práticas de liderança e gestão de pessoas utilizadas pela organização. Visando complementar as análises propostas, foram apresentadas, também, a perspectiva da liderança sobre os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução do trabalho.
- **Considerações finais:** Neste capítulo, são apresentadas as conclusões sobre a pesquisa realizada, relacionando-as aos objetivos propostos pelo presente estudo.
- **Delimitações do trabalho e recomendações:** Este é o último capítulo da dissertação e tem como propósito delimitar o escopo do trabalho e recomendar estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento estratégico**

No início das construções teóricas do pensamento estratégico, na década de 60, estratégia era vista pela ótica racional, considerando a lucratividade e a competitividade como objetivo principal. Nesse contexto, o conceito de estratégia alinhava-se à continuidade e não a processos dinâmicos, considerando uma visão estática de processo que segue uma ordem pré-determinada de começo, meio e fim, desconsiderando as inter-relações e interdependência entre os vários fatores de um sistema complexo relacional em que as organizações estão inseridas (MINTZBERG, 2004). Com a evolução do pensamento estratégico, as empresas passaram a ser percebidas não apenas como um mecanismo gerador de lucros, mas compostas por indivíduos que possuem competências específicas, padrões de comportamentos e maneiras distintas de interação com o ambiente (BEPPLER; PEREIRA e COSTA, 2011).

De acordo com Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2005), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Como padrão, a estratégia enfoca a ação. Introduz a ideia de convergência e a realização de consistência no comportamento de uma organização. Já como plano, a estratégia enfoca os líderes e, como estes estabelecem orientações, direcionando as organizações por determinados modos de atuação. Consideram, ainda, a percepção do indivíduo, as intenções concebidas no cérebro humano e o que significam. Dessa forma, ao estudar a estratégia sob a perspectiva de plano, faz-se necessário compreender a mente dos estrategistas para descobrir o que realmente está sendo intencionado.

Analisando a evolução do pensamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propuseram o conceito de “escolas de pensamento”, apresentando as diferenças do processo de formulação e implementação da estratégia nas organizações a partir da década de 60. Apresentam dez escolas categorizadas em três grupos: o primeiro composto por três escolas, cuja natureza é prescritiva (foco em como as estratégias “devem” ser formuladas e não em como elas “são” formuladas). O segundo grupo composto por seis escolas, as quais possuem um

foco mais amplo que a prescrição do comportamento estratégico ideal, pois consideram o indivíduo e os contextos interno e externo à organização no processo de estratégia. O último grupo é composto por apenas uma escola que combina aspectos das escolas anteriores, porém direcionada para “mudanças estratégicas”.

O primeiro grupo de escolas do pensamento apresentado por Mintzberg *et al* (2000), constitui-se pelas *Escola do Design*, *Escola do Planejamento* e *Escola de Posicionamento*, concebidas entre os anos de 1960 e 1980. A Escola do Design apresenta o processo de formulação de estratégia como essencialmente de concepção. Um modelo de adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas das organizações. Posteriormente, surgem as Escolas de Planejamento e Posicionamento que ganham destaque ao inserir aos princípios da primeira escola o conceito de planejamento formal e sistemático, bem como de análise do posicionamento das organizações no mercado. Estas foram capazes de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes.

As escolas subsequentes acrescentaram à análise do pensamento estratégico a interação do indivíduo, do contexto e do processo de mudança na formulação de estratégia. Essas se desenvolveram com foco em análises específicas de fatores que favorecem a formulação e a implementação da estratégia proposta pela organização. São estas: *Escola Empreendedora*, *Escola Cognitiva*, *Escola de Aprendizado*, *Escola do Poder*, *Escola Cultural*, *Escola Ambiental* e *Escola de Configuração* (MINTZBERG *et al*, 2000).

A primeira escola desse grupo, a Escola Empreendedora, introduziu o fator “indivíduo” para a construção das análises, ao considerar a visão de um grande líder no processo de formulação de estratégia. Dessa forma, enfatiza não só o processo de formação de estratégia exclusivamente em um líder único, mas também o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Promove, assim, uma visão da estratégia como perspectiva, associada à imagem e senso de direção. Uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na mente do líder, que serve como inspiração e direcionamento do que precisa ser feito para atingir os objetivos organizacionais.

Alinhadas à Escola Empreendedora, constituíram-se as escolas Cognitiva e de Aprendizado, acrescentando conhecimentos da psicologia cognitiva e de

complexidade ao processo de formulação de estratégias. Buscam compreender a mente dos estrategistas e como estes desenvolvem suas estruturas de conhecimento e processos de pensamento. Tais conceitos direcionam a uma análise mais ampla, considerando que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”. Esse aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender (MINTZBERG *et al*, 2000).

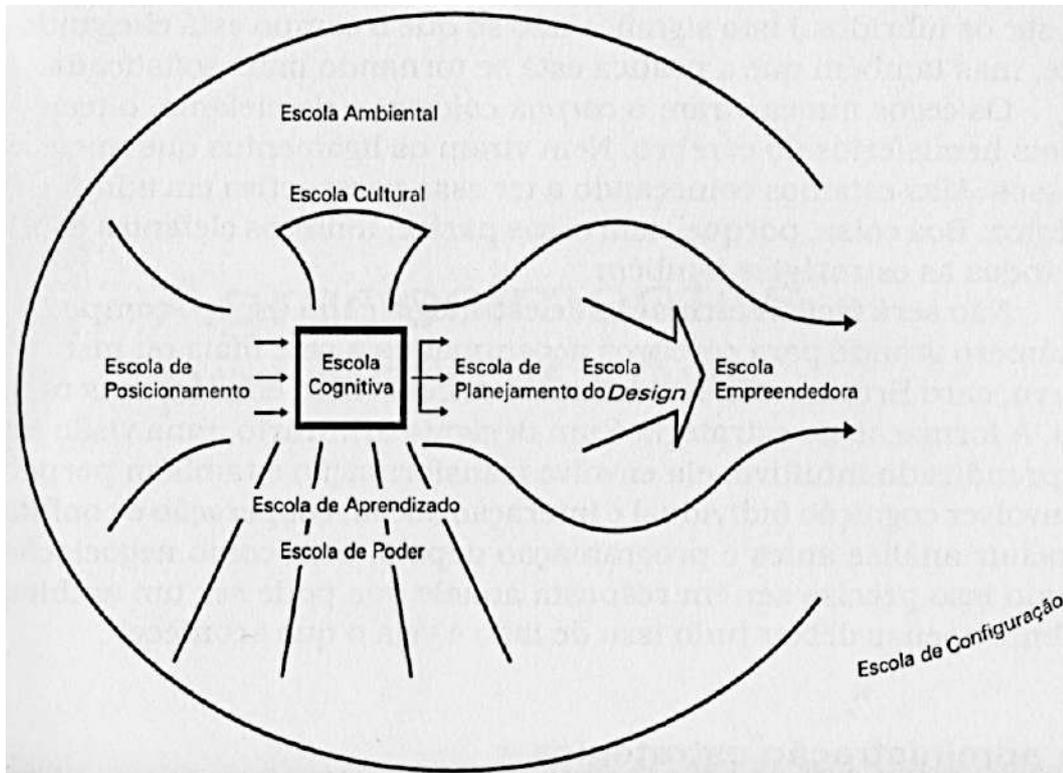
Semelhante às escolas acima, surgem as escolas do Poder, Cultural e Ambiental. A primeira considera a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações enquanto confrontam seus ambientes externos. Essa escola enfatiza o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses e é dividida em duas vertentes de análise: a do poder micro (poder ilegítimo dentro de uma organização) e a do poder macro (uso de poder pela organização).

Enquanto a Escola de Poder lida com influências internas e externas na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural considera a formulação de estratégia enraizada na cultura da organização, que é essencialmente composta por interpretações do ambiente, das atividades e artefatos que refletem a mesma. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. Já a Escola Ambiental direciona a análise da formulação de estratégia a um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização (MINTZBERG *et al*, 2000).

A última escola do pensamento, apresentada por Mintzberg *et al* (2000), é a Escola de Configuração. Esta busca favorecer a integração do processo de formulação de estratégia, seu conteúdo, estruturas organizacionais e contexto, já que os autores consideram que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Dessa forma, considerando uma visão sistêmica do

processo de formação de estratégia, as Escolas do Pensamento se complementam em uma perspectiva integrada, conforme representado pela Figura 1:

**Figura 1 - Dividindo o processo de estratégia**



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (p. 273, 2000)

No centro da Figura 1, está o processo de criação de estratégia, apresentado como uma caixa preta e com interação direta com a Escola Cognitiva. A Escola de Posicionamento apresenta-se à esquerda e olha “por baixo”, para dados estabelecidos (históricos), os quais ela analisa e alimenta a formação da estratégia. No outro lado, saindo da caixa preta, em sucessão, estão as escolas de Planejamento, Design e Empreendedora. A Escola de Planejamento olha para “diante”, para programar as estratégias criadas de outras maneiras. A Escola do Design olha para “mais adiante”, para uma perspectiva estratégica, enquanto a Escola Empreendedora olha “para além”, bem como “para o lado”, depois dos impedimentos imediatos para uma visão única do futuro. As escolas de Aprendizado e Poder olham “de baixo”, emaranhadas nos detalhes. Olhando “para baixo” está a Escola Cultural, envolta em crenças, enquanto bem acima dela está a Escola

Ambiental, olhando “sobre”. Já a escola de Configuração olha “para” a caixa, ou para “toda a sua volta” (MINTZBERG *et al*, 2000).

Ao analisar o processo de evolução do pensamento estratégico, pode-se perceber que o campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde a década de 60. Embora as primeiras definições apresentem características mais simples e objetivas, essas deram origem a outras concepções mais complexas e cheias de nuances entre si. De acordo com Muller (2013), ao incorporarem fatores subjetivos às análises, o planejamento e a execução da estratégia passaram a considerar aspectos mentais e sociais, demandas do ambiente, potencial dos estrategistas, complexidade do contexto e concessões entre o incremental e o revolucionário, tornando o processo de implementação da estratégia mais complexo.

Pela visão tradicional, estratégia alinhava-se ao conceito de continuidade e não a processos dinâmicos, nos quais a mudança é a tônica. Esse raciocínio linear parte da visão estática de processo que segue uma ordem pré-determinada de começo, meio e fim, o que desconsidera as inter-relações e interdependência entre os vários fatores de um sistema complexo relacional em que as organizações estão inseridas (MINTZBERG, 2004). Bossidy e Charan (2005) afirmam que, em um contexto dinâmico, uma boa estratégia estará em constante análise e revisão dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios. E, à medida que a estratégia muda, as pessoas e as operações da organização também devem mudar. Os líderes não devem sair em busca da mudança por si só, mas, bem como todas as pessoas da empresa, precisam estar preparados para mudar rapidamente quando as condições exigirem.

Levy (1994), por meio dos conceitos da Teoria do Caos, reforça a ideia das relações não-lineares e interações complexas e dinâmicas ao longo do tempo. Surge com a ideia fundamental de que, em determinados sistemas, pequenas variações nas condições iniciais podem gerar grandes variações nos resultados finais. Segundo Ruelle (1993), o entendimento do caos está intrinsecamente relacionado ao entendimento de três termos básicos: Sistemas, Não-linearidade e Complexidade. O termo Sistemas refere-se à inter-dependência e inter-relacionamento entre partes. Um exemplo clássico, apresentado por Ruelle (1993), é uma pilha de pedras. A inter-relação e a inter-dependência são vistas com mais facilidade quando se retira uma pedra da base, provocando um desmoronamento da

pilha. O desmoronamento nada mais é do que uma reorganização na busca de um novo estado de equilíbrio. Naturalmente, o sistema é dinâmico, ou seja, a cada nova alteração na base, a pilha de pedra se reorganizará, procurando manter-se em equilíbrio. O segundo termo, Não-linearidade, está relacionado à estrutura matemática utilizada para representar o comportamento do sistema real e significa ausência de proporcionalidade constante, ao contrário de um modelo linear que se constitui na tentativa de estabelecer uma relação de proporcionalidade constante entre variáveis. O terceiro termo, Complexidade, está relacionado à dificuldade de se estruturar um modelo para prever o comportamento de um sistema real.

Fiedler-Ferrara e Prado (1995) afirmam que caos, na visão de complexidade, se refere ao comportamento de sistemas dinâmicos resultante da dependência sensível às condições iniciais. Assim, ao contrário do que se poderia concluir intuitivamente, o comportamento caótico não está relacionado às influências de fatores externos, possuindo origem interna no próprio sistema.

Embora a percepção não linear do ambiente contraponha-se à linearidade cartesiana, a existência da linearidade não é excluída em absoluto da análise de complexidade. Segundo Morgan (1996), organizações que atuam em ambientes incertos e turbulentos necessitam de maior grau de diferenciação e seus processos são mais dinâmicos e complexos. Entretanto, aquelas que competem em ambientes lineares e estáveis permitem uma maior ênfase na utilização de processos mecanicistas e burocráticos. O prisma burocrático e mecanicista, em muitas situações, pode também transmitir segurança e confiança à execução de ações, ao estabelecer padrões necessários para uma compreensão e comparação completa do objeto observado. A utilização dual das visões linear e complexa se justifica devido à existência de diferentes tipos de organizações que lidam em condições diversas de mercado e de tecnologia (WITTMANN, 2008). Em razão dessa presença relativa entre o mecanicismo e complexidade, as estratégias fundamentam-se em construtos lineares e não lineares para a compreensão plena dos ambientes, sendo que a estrutura será burocrática na proporção exigida pelos fatores situacionais proporcionais às características ambientais (MINTZBERG, 1995).

Porém, as relações lineares de causa-efeito e os fenômenos simples são exceção. A regra é a existência de fenômenos complexos, onde os sistemas respondem a estímulos de forma irregular e com forte dependência das condições

iniciais, caracterizando um mundo complexo, dinâmico e incerto. As organizações precisam administrar a incerteza de seus próprios movimentos, movimentos de seus concorrentes diretos ou de outras esferas do ambiente externo sejam sociais, políticas ou institucionais, na direção de se elaborar táticas e operacionalidades para o alcance de seus objetivos, articulados à tentativa de diminuir a incerteza dos movimentos (MARIETTO, 2011).

Morin e Le Moigne (2000) acrescentam que os processos organizacionais não podem ser perfeitamente racionais e lineares não só em função de sua complexidade e interação dinâmica com o ambiente, mas principalmente porque a realidade é concebida pela interpretação de seus observadores, o que direciona a maneira como as informações são processadas e transformadas em ação para alcance dos objetivos propostos. Trata-se da capacidade dos indivíduos de pensar, planejar e executar, de forma contínua e sistemática, ações presentes e futuras que garantam a sustentabilidade e competitividade da organização.

Nesse contexto, as estratégias passam a ser repensadas a partir de modelos de gestão que permitam a revisão e adaptação dos objetivos organizacionais conforme oscilações do ambiente externo e capacidade de execução da organização (WITTMANN, 2008). Ferramentas administrativas baseadas em pressupostos lineares do passado não mais atendem adequadamente a ambientes dinâmicos e complexos. Segundo Carlomagno e Bruhn (2005), as organizações precisam ter mais de uma estratégia e os líderes necessitam simular as diversas possibilidades de suas possíveis estratégias em detrimento do resultado que esperam alcançar ou do problema que esperam solucionar em suas organizações e, dessa forma, adquirir o conhecimento (ainda que não exato) dos cursos dos eventos possíveis de suas formulações estratégicas, diminuindo-se, assim, a incerteza delas.

Para Bossidy e Charan (2005), nenhuma estratégia pode ser planejada sem considerar a habilidade da organização de executá-la. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as competências da organização, alinhar a estratégia às operações e às pessoas que irão implementá-la e atrelar incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses, à medida que a conjuntura muda, e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia competitiva em um mercado em constante transformação.

Entretanto, Bossidy e Charan (2005) reforçam que o primeiro grande erro das organizações é achar que executar é o lado tático do negócio. As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática. Execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la. Sem execução, a ideia inovadora não se concretiza, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas e a evolução não acontece. Os autores acrescentam, ainda, que diante da incerteza dos contextos atuais, a capacidade de execução da estratégia se torna um processo ainda mais intenso nas organizações. O acompanhamento deve ser frequente para reduzir as chances de deslizes, de modo que todos saibam como a estratégia está evoluindo e as pessoas sejam responsabilizadas pelos resultados.

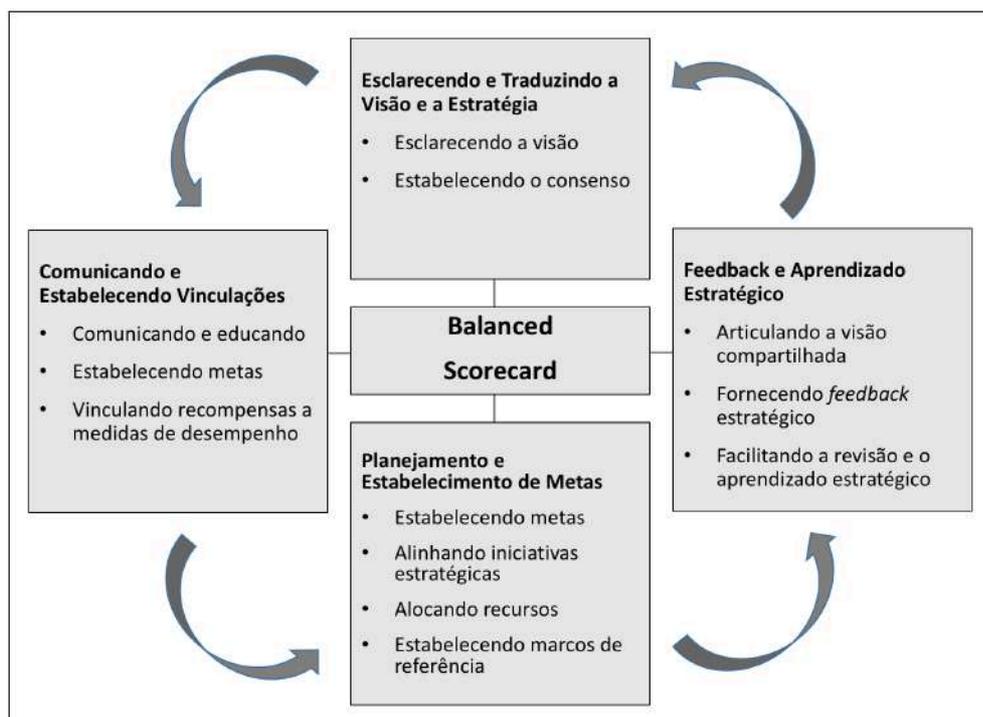
### **2.1.1 *Balanced Scorecard (BSC)***

Nesse cenário, a metodologia de gestão *Balanced Scorecard (BSC)* se estabelece no contexto organizacional como um grande aliado no processo de execução da estratégia. Kaplan e Norton (1997) apresentam a metodologia de gestão *Balanced Scorecard (BSC)* com o objetivo de substituir os modelos tradicionais de avaliação de desempenho organizacional fundamentados quase que exclusivamente em indicadores financeiros e que se revelavam inadequados em contextos de rápidas e constantes mudanças.

De acordo com Kich e Pereira (2014), O BSC propõe um modelo de gestão que propicia a avaliação dos resultados do negócio que podem ser impactados pelas pessoas, complementando as medidas financeiras e dos objetivos traçados pela organização, como forma de cumprir a estratégia derivada da visão. É orientado para o futuro, alimentando o desenvolvimento do pensamento estratégico em toda a organização. Hernandez, Cruz e Falcão (2000) também reforçam que os diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado à estratégia, gerando um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de medida de desempenho, selecionando preferencialmente indicadores que apontem as tendências de desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC viabiliza esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; bem como melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, conforme ilustrado pela Figura 2:

**Figura 2 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégia**



Fonte: Kaplan e Norton (p. 12, 1997)

De acordo com Kich e Pereira (2014), o BSC possibilita a avaliação do desempenho organizacional e a promoção do alinhamento estratégico das ações e resultados aos seus objetivos, favorecendo o alcance do desempenho almejado. Constitui-se em um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, estes últimos relacionados a pessoas, processos internos, inovação e desenvolvimento, fatores estes atualmente considerados fundamentais para a competitividade das empresas.

Segundo Goldoni e Oliveira (2006), o desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial da organização, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos. A mensuração deve acompanhar o processo desde o início por meio da utilização de indicadores de tendência e, ao final, por meio de indicadores

de resultados, associados à estratégia pretendida e baseados na existência de problemas concretos na organização. Estes devem ser poucos, terem objetivos claros, serem de fácil estratificação dos processos e projetos, passíveis de serem observados no tempo e os resultados devem ser criteriosamente divulgados a todos os envolvidos. Kaplan e Norton (1997) reforçam que esse conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico (*top down*).

Dessa forma, a utilização do BSC permite uma visão global da organização, por meio da construção de mapa estratégico que permite avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Fixa os objetivos, define indicadores de acordo com a visão global da empresa e permite compreender as inter-relações que ajudarão os líderes na tomada de decisões e na resolução de problemas. Para Kaplan e Norton (1997), a proposta do BSC é tornar compreensível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

## **2.2 Capacidade de execução da estratégia**

### **2.2.1 Competências e complexidade de trabalho**

Embora o *Balanced Scorecard* (BSC) facilite o alinhamento da estratégia à capacidade da organização de executá-la, são as pessoas que a traduzem em realidade operacional. Segundo Preisler, Borba e Battirola (2002) são as equipes de trabalho que trazem consigo a ação, por meio do agrupamento de profissionais de categorias diferentes, que se complementam e interagem para o alcance dos objetivos propostos. Apresentam competências e papéis específicos na organização, bem como precisam de desenvolvimentos específicos para alcançarem os resultados esperados, desde a entrega de um produto à produção em si (KASPARY e SEMINOTTI, 2012). As pessoas, ao colocarem em prática suas competências, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (DUTRA, 2008).

De acordo com Dutra (2008), o foco nas competências para execução da estratégia foi proposto de forma estruturada nas organizações pela primeira vez em 1973, por David McClelland, em busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de profissionais. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte aos processos de avaliação das pessoas e para orientar ações de desenvolvimento profissional, relacionando-se tanto ao conjunto de competências que é próprio à organização, necessárias para a execução dos objetivos organizacionais, quanto ao conjunto de competências individuais das pessoas, para que sejam capazes de executarem o trabalho proposto. Para Banov (2010), o interesse pela compreensão das competências da organização surge em resposta a um ambiente de mercado altamente competitivo, que exige das empresas a capacidade de alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990), abordam a dimensão organizacional do conceito de competência referindo-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e valores que garantem diferencial competitivo às organizações. Apresentam o conceito de “Competências Essenciais” como sendo as habilidades da organização que lhe proporcionam vantagem competitiva, geram valor para os clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Essas competências se relacionam diretamente com as competências individuais dos profissionais, tendo em vista que, para gerenciar as competências essenciais da organização, a empresa precisa desdobrá-las para as pessoas.

Parry (1996) apresenta o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a performance do trabalho, podendo ser medido e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Segundo Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência fundamenta-se pela forma como as pessoas mobilizam seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio em que está inserido. Dutra (2008) afirma que a agregação de valor ocorre apenas por meio da contribuição efetiva do indivíduo ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. Dessa forma, o conceito de competência associa-se à capacidade de execução do indivíduo, o que ele provê, produz e entrega, pois somente o fato de

uma pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

A busca por alternativas para compreender a capacidade das pessoas de execução do trabalho conduziu os estudos de competências ao uso de padrões de complexidade para explicar as diferenças de desempenho entre os indivíduos. De acordo com Dutra (2008), complexidade é a característica intrínseca de determinada realidade, relacionada ao fato de uma situação exigir níveis diferentes de articulação de competências de uma determinada pessoa. Segundo Stamp (1993), citado por Dutra (2008), o mais importante para a capacidade de execução de uma pessoa não é o conjunto de conhecimentos e habilidades acumuladas, mas sim o nível de complexidade que ela consegue articular. O autor afirma que a capacidade do indivíduo em lidar com maior complexidade é determinada pela sua capacidade de abstração, que é atrelada à percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade por meio dos sentidos, mas aprendido pela experiência e pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos. Em suas pesquisas, Stamp (1993) estabelece a correlação entre o nível de complexidade em que a pessoa é capaz de atuar e seu nível de abstração.

Semelhante aos estudos de Stamp (1993), Jaques (1998) apresenta o conceito de “Capacidade Humana”, por meio da análise de Complexidade de Processamento Mental (CMP) do indivíduo ao realizar um trabalho. Trata-se da capacidade de discernimento e compreensão das pessoas na tomada de decisões, conforme valores, conhecimentos e comportamentos próprios. Abrange a capacidade do indivíduo em captar e processar uma informação, planejar uma decisão e solucionar problemas, conforme apresentado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Complexidade de Processamento Mental**

|                                      |            |  |
|--------------------------------------|------------|--|
| <b>PC</b><br>Capacidade<br>Potencial | = <i>f</i> | <b>CMP</b><br>Complexidade de<br>Processamento Mental  |
| <b>AC</b><br>Capacidade<br>Aplicada  | = <i>f</i> | <b>CMP + V/C + K/S</b><br>CMP influenciada pelos<br>valores e comprometimento (V/C),<br>habilidade e conhecimentos (K/S) |
| Capacidade<br>Potencial<br>Futura    | = <i>f</i> | Maturação do potencial   |

Fonte: Jaques (1998) (Adaptado pela autora)

A “Capacidade Potencial” (PC) é uma função da “Complexidade de Processamento Mental” (CMP) e representa a capacidade máxima de complexidade de trabalho que o indivíduo é capaz de realizar no momento presente. Já a “Capacidade Aplicada” (AC) representa o grau de complexidade aplicado na realização do trabalho corrente pelo indivíduo, podendo estar, ou não, sendo utilizada em sua plenitude, conforme sua “Capacidade Potencial” (PC).

Embora Jaques (1998) considere que a Complexidade de Processamento Mental (CMP) proporciona uma análise mais precisa da capacidade do indivíduo para realização de um trabalho, o autor reforça que a capacidade do indivíduo em aplicar seu pleno potencial também está diretamente relacionada à valorização e comprometimento (V/C) com a tarefa proposta, bem como às habilidades e conhecimentos (K/S) necessários para sua realização. Já a “Capacidade Potencial Futura” (*Future Potential Capability*) refere-se ao processo de amadurecimento do potencial do indivíduo ao longo de seu amadurecimento cronológico, limitado por sua CMP (JAQUES, 1998).

Para mensuração da complexidade do trabalho, Jaques (1998) leva em consideração o tempo máximo necessário para a realização da tarefa mais complexa de um nível de trabalho, denominado “*time-span*”, bem como a natureza do trabalho. Considera que, quanto maior o *time-span* de uma tarefa, mais elevado é

o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva e, assim, maior a complexidade do trabalho, a variabilidade e o grau de responsabilidade, o que requer maior complexidade de processamento mental do indivíduo. Quanto à natureza do trabalho, Jaques (1998) apresenta quatro estágios de processamento de informação: “Declarativo”, “Cumulativo”, “Serial” e “Paralelo”, que se repetem em níveis de conceituações verbal e abstrata, conforme apresentado pela Figura 3:

**Figura 3 - Níveis de processamento mental**

|                            | Time-span tarefa             | Nível de complexidade | Natureza do processamento de informação |   |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------|---|---|
|                            | <b>CONCEITUAÇÃO ABSTRATA</b> | 20 anos a 50 anos     | Estrato VII                             | Serial  |
| 10 anos a 20 anos          |                              | Estrato VI            | Cumulativo                              | Gestão de sistemas e organizações complexas.                      |
| 5 anos a 10 anos           |                              | Estrato V             | Declarativo                             | Avaliações das consequências em uma cadeia de processo.           |
| <b>CONCEITUAÇÃO VERBAL</b> | 2 anos a 5 anos              | Estrato IV            | Paralelo                                | Processamento paralelo de múltiplas alternativas.                 |
|                            | 1 ano a 2 anos               | Estrato III           | Serial                                  | Estruturação de caminhos alternativos para solução de problemas.  |
|                            | 3 meses a 1 ano              | Estrato II            | Cumulativo                              | Acúmulo de dados para diagnosticar e solucionar problemas.        |
|                            | 1 dia a 3 meses              | Estrato I             | Declarativo                             | Supera obstáculos usando julgamento prático e diretrizes diretas. |

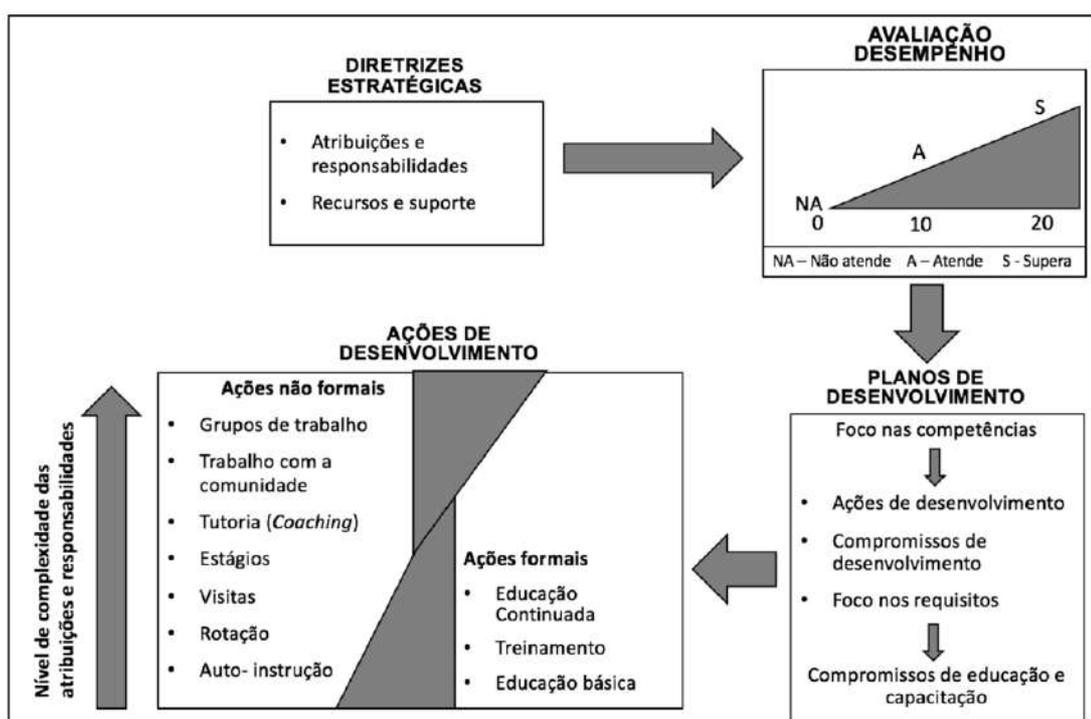
**Fonte: Jaques (1998) (Adaptado pela autora)**

Esses estágios se sucedem em níveis cada vez mais elevados de complexidade de informação e cada um corresponde a um estágio distinto da capacidade potencial dos indivíduos. De acordo com Jaques (1998), o estágio denominado “Declarativo” contempla a realização de trabalhos que exigem raciocínios com um ou mais argumentos desconexos e aplicação de julgamento direto. O estágio, cujo processo é “Cumulativo”, envolve acúmulo e diagnóstico de dados e informação e o trabalho exige que o raciocínio seja apresentado por dois ou mais argumentos interligados. No estágio “Serial”, faz-se necessária a aplicação do raciocínio em cadeias de duas ou mais sequências de causa e efeito, permitindo a construção de rotas alternativas para o alcance de metas estabelecidas. Já o estágio “Paralelo” exige um raciocínio que aplique duas ou mais cadeias seriais interligadas

e entrelaçadas, por meio do processamento de iniciativas paralelas e compensações.

Dutra (2008) reforça, entretanto, que, para dar direção e foco ao desenvolvimento da organização, é fundamental agregar à análise da capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis de complexidades as competências necessárias para a realização do trabalho. Embora complexidade permita melhor especificar e mensurar a entrega do indivíduo para a organização, as competências estabelecem o que é esperado do profissional de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Essa relação proporciona maior atendimento às especificidades de cada negócio e garante maior flexibilidade, gerando níveis de complexidade de trabalho alinhados às competências de cada organização, conforme apresentado pela Figura 4:

**Figura 4 - Estrutura de desenvolvimento organizacional**



Fonte: Dutra (2008) (Adaptado pela autora)

A Figura 4 descreve o processo de desenvolvimento organizacional proposto por Dutra (2008), em que alinha o desenvolvimento das competências ao nível de complexidade das atribuições e responsabilidades necessárias para execução da estratégia. De acordo com essa estrutura, a partir das diretrizes estratégicas da

organização são atribuídas as tarefas e responsabilidades para as equipes, bem como disponibilizados os recursos necessários. Posteriormente, avalia-se o desempenho do profissional por meio de métricas padronizadas, analisa-se as oportunidades de desenvolvimento e se estabelece planos de ação em conformidade às competências de cada indivíduo e aos níveis de complexidade exigidos pelo trabalho.

Dutra (2008) reforça, ainda, que quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais. Profissionais que atuam em níveis de maior complexidade tendem a concentrar seu desenvolvimento em novas formas de articular seu repertório com o contexto no qual se inserem e menos o uso de novos repertórios. Em contrapartida, profissionais que atuam em níveis de menor complexidade devem ser incentivados a ampliar o repertório de conhecimentos e experiências para seu desenvolvimento.

Além disso, de acordo com Dutra (2008), o alinhamento dos conceitos de complexidade e competência possibilita preparar as pessoas para lidar com níveis crescentes de complexidade e, assim, adequá-las ao futuro da organização. Embora as arquiteturas e estruturas organizacionais modifiquem-se com uma velocidade cada vez maior, dificultando a previsão exata das necessidades da empresa no futuro, é possível afirmar que ela necessitará de pessoas capazes de lidar com níveis crescentes de complexidade.

### **2.2.2 Liderança e gestão de pessoas**

Embora o *Balanced Scorecard* (BSC) facilite o alinhamento da estratégia à capacidade de execução da organização e a integração das competências à complexidade do trabalho favoreça o desenvolvimento organizacional, quando não há uma clara compreensão da extensão dos objetivos organizacionais, da complexidade das iniciativas propostas ou nem mesmo dos conceitos fundamentais envolvidos nos processos, a estratégia não se concretiza. Segundo Duclós e Santana (2004), a eficácia do processo de implementação de estratégia fundamenta-se, principalmente, pela capacidade de traduzi-la para a organização, promovendo sentido e o devido alinhamento para mobilização de todos em direção às ações que sustentam a competitividade da organização.

De acordo com Bossidy e Charan (2005), os líderes da organização são as únicas pessoas em posição de proporcionar o devido alinhamento estratégico e fazer a execução acontecer, por meio de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução da estratégia organizacional. Trata-se da capacidade de compreender os objetivos organizacionais, designar as tarefas e fazer *follow-up*, o que significa ter a certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, baseadas no entendimento abrangente do negócio. Além disso, os líderes devem acompanhar a implementação das decisões para assegurar que os planos estão sendo realizados conforme planejado, conscientizar as equipes a fazerem os planos acontecerem, bem como reconhecer de forma diferenciada os profissionais que têm melhor desempenho por meio de métodos precisos de mensuração (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Entretanto, a inclusão de aspectos relacionados à complexidade de trabalho e capacidade de processamento mental do indivíduo aos processos de estratégia e gestão de pessoas torna o papel da liderança bastante desafiador, pois sugere que os líderes possuam, além da habilidade de gerenciar o contexto sistêmico (interno e externo) da organização, a capacidade de compreender a forma como as pessoas interpretam o contexto, processam informações e tomam decisões, o que envolve conhecimentos de aspectos cognitivos do indivíduo.

Fonseca e Machado-da-Silva (2010) afirmam que as pessoas utilizam padrões cognitivos para propor operações e arranjos organizacionais e, quando bem-sucedidos, conseguem convertê-los em fonte de orientação para outros indivíduos, obtendo influência e poder. Segundo Schein (2004), o líder deve influenciar a redefinição cognitiva de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem a partir do envolvimento coletivo em busca de melhores soluções para a organização. Para Robbins (2004), a relevância da aprendizagem fundamenta-se pelo conceito de que todo comportamento humano é aprendido.

Huff (1990) afirma que em uma organização as pessoas atuam como agentes psicossociais, compartilhando e renovando continuamente um conjunto de significados resultantes da interação social e os externaliza na forma de comportamentos. Trata-se de um ser que aprende a realidade por meio de categorizações mentais e as utiliza para perceber e compreender situações e eventos. Bastos (2002) reforça que essas categorizações mentais não são

representações estáticas do ambiente, sendo sempre atualizados a partir das experiências do indivíduo. A necessidade de um contínuo ajustamento às mudanças do contexto impõe a exigência de incorporação de novas informações, sendo reconstruídos pelo processo de aprendizagem.

Bossidy e Charan (2005) acrescentam que um líder profundamente envolvido no negócio da empresa é uma presença poderosa e influente no processo de execução da estratégia, pois ele se conecta com as pessoas porque conhece a realidade e sabe falar sobre ela. Embora o objetivo da estratégia seja único, a maneira como essa é transmitida define como será assimilada e utilizada, tendo em vista que a subjetividade dos indivíduos influencia diretamente a sua compreensão (KASPARY e SEMINOTTI, 2012). As exigências objetivas do trabalho e a busca de metas e resultados convivem, ao mesmo tempo, com a subjetividade das relações estabelecidas. O modo como as pessoas compreendem as iniciativas propostas, executam o trabalho e interagem, influencia positiva ou negativamente a execução da estratégia (BASTOS, 2002).

De acordo com Kaspary e Seminotti (2012), para que se consiga demonstrar um resultado operacional é possível afirmar que houve diferentes compreensões, implicadas nos indivíduos que construíram o referido trabalho, em equipe, numa dimensão coletiva. A convivência profissional produz objetividade e subjetividade, que vão gerar outros estados cognitivos, possibilitando outros entendimentos objetivos e subjetivos, de forma que as pessoas se desenvolvam e desenvolvam o trabalho como autoprodução e auto-organização.

Segundo Bossidy e Charan (2005), o líder sequer precisa dizer às pessoas o que fazer, se for capaz de fazer perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisa ser feito. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de uma forma inovadora. As pessoas se relacionam, se identificam e se reconhecem, descobrindo novas competências em si e no outro (MAYER, 2015).

Dessa forma, é possível afirmar que a execução da estratégia emana de um processo reflexivo e inter-relacionado sobre demandas e necessidades de uma organização complexa, imersa em um contexto específico e interpretado pela mente dos estrategistas. Essa reflexão provoca o pensamento estratégico, envolvendo pessoas em um processo interacional de formulação, planejamento e execução dos

objetivos organizacionais (HUNSBERGER *et al*, 1992). O líder precisa ter mais de uma maneira de colocar a estratégia em prática, levando em consideração as individualidades de cada membro de sua equipe, as instabilidades associadas à visão sistêmica e complexa do contexto de trabalho e relações humanas, bem como a capacidade de gestão dos efeitos que esse conjunto de fatores produzem na organização e na sua capacidade competitiva (SCHEIN, 2004).

Diante desse contexto, um sistema de gestão de pessoas eficaz deve abranger um conjunto de referências e processos que ofereçam aos líderes, a um só tempo, condições de compreender o contexto humano e organizacional de forma sistêmica, bem como instrumentos para agir sobre ele em um processo em constante transformação, para que sejam capazes de promover a execução da estratégia atual e preparar a organização para os desafios futuros (DUTRA, 2008).

De acordo com Huselid, Jackson e Schuler (1997) a função de gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas das últimas décadas, gradualmente vem assumido papéis e práticas relacionadas à esfera estratégica, responsabilizando-se por proporcionar às pessoas capacidade de atuarem em níveis mais elevados de desempenho. Dutra (2008) reforça que, para atender às demandas provenientes do contexto de mercado, as organizações vêm alterando sua forma de gerir pessoas caracterizando um novo modelo de gestão, representado por uma proposta de transformação que abrange critérios de complexidade de trabalho, valorização das pessoas, padrões de mobilidade de carreiras e acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional.

Segundo Dutra (2002), o processo evolutivo das práticas de gestão de pessoas compreende três fases: operacional, gerencial e estratégica. Na fase operacional, o foco das práticas de gestão de pessoas estava na operacionalização das atividades da organização. Na fase gerencial, o foco passa a ser atuar como “parceiro de negócio” nos processos de desenvolvimento organizacional. Já na fase estratégica, as práticas de gestão de pessoas se direcionam à capacidade de influenciarem e serem influenciadas pela estratégia organizacional.

Para Bossidy e Charan (2005), um sistema de gestão pessoas estratégico deve proporcionar maior sinergia entre suas partes e os processos devem se reforçar mutuamente, garantindo ao sistema maior efetividade, coerência e

consistência à estratégia. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com os objetivos organizacionais e com as expectativas de seus profissionais, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização, quanto para as pessoas que ela mantém relação de trabalho.

Partindo desses pressupostos, é possível considerar que a execução da estratégia organizacional se relaciona não só à capacidade de implantação de planos de negócios sistêmicos e flexíveis, mas também à habilidade da organização de traduzir a estratégia em realidade operacional, considerando a capacidade de cada pessoa de compreensão e execução do trabalho proposto.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Com o objetivo de identificar os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional, foi proposto um estudo descritivo-analítico, de natureza qualitativa, em uma empresa multinacional Sul-Africana do segmento de mineração de ouro, em suas unidades de negócios localizadas no Brasil, nos estados de Minas Gerais e Goiás.

A escolha dessa mineradora se deu em função desta ser uma empresa estável e de renome no mercado onde atua, possuir um modelo de gestão estratégico formal e fundamentado pelos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), bem como processos de desenvolvimento humano e organizacional vinculados à estratégia da organização e fundamentados pelos conceitos de competência e complexidade de trabalho explorados no referencial teórico.

A escolha pelo método qualitativo deve-se ao fato do interesse da pesquisa ser o entendimento de um fenômeno como um todo, buscando compreender os principais fatores que influenciam as relações estabelecidas para o alcance dos objetivos propostos pela organização. De acordo com Corbin e Strauss (1990), quando se tem por objetivo descobrir e entender o que está por trás de fenômenos sobre os quais pouco ainda se conhece, ou para se obter novos pontos de vista sobre coisas das quais já se conhece bastante, a pesquisa de natureza qualitativa é a mais indicada.

Para Campomar (1991), por meio de métodos qualitativos, é possível fazer análises em profundidade, obtendo-se as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse. Segundo Godoy (1995), para a compreensão ampla de um fenômeno, a análise qualitativa é a mais indicada, pois proporciona uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas.

#### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de investigação de fontes secundárias de dados, caracterizados por documentos públicos e internos da

organização. Foram disponibilizados pela empresa documentos referentes ao processo de planejamento estratégico da organização, incluindo acesso às metas, aos projetos estratégicos e ao desempenho organizacional. Foram de acesso, também, os resultados dos processos de gerenciamento de desempenho e potencial dos empregados, bem como informações sobre o perfil das lideranças, a cultura e o clima organizacional. Foram analisadas, ainda, informações disponíveis ao público no site da empresa, em revistas, jornais e sites do setor de mineração.

Visando complementar as informações coletadas por meio da investigação documental, foi realizada uma pesquisa de campo envolvendo a área de Recursos Humanos Corporativa, a Presidência e parte dos principais líderes das unidades de negócios Brasil. Para a coleta de informações em campo foi desenvolvido um questionário padrão (Apêndice 1), com onze questões sobre os processos de planejamento estratégico e gestão de pessoas utilizados pela organização, bem como aspectos relacionados à cultura e à capacidade das pessoas de execução do trabalho.

De forma a direcionar o estudo proposto, foi desenvolvida uma “Matriz de análise de dados”, representada pelo Quadro 2, relacionando os documentos e questões do questionário de pesquisa aos objetivos específicos:

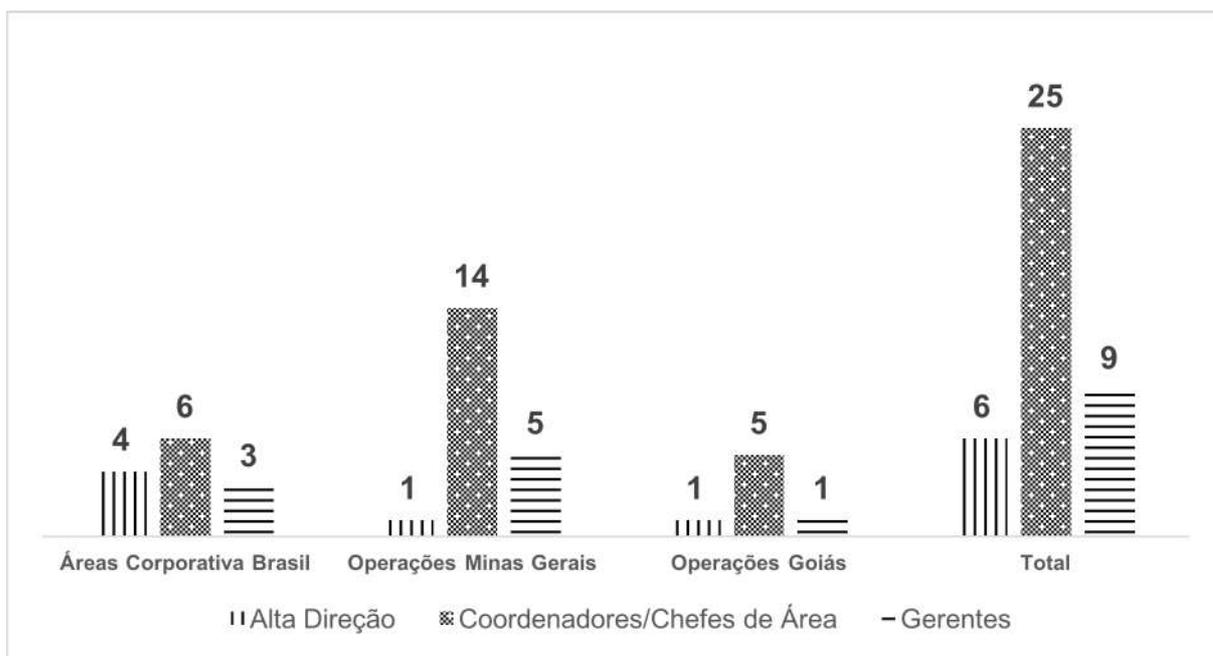
**Quadro 2 - Matriz de análise de dados**

| Objetivo  | Investigação documental  | Questionário de pesquisa |
|---|--|--------------------------|
| a) Compreender a capacidade de desdobramento da estratégia organizacional em realidade operacional  | Modelo de negócio<br>Planejamento estratégico<br>Metodologia de gestão<br>Desempenho organizacional<br>Diagnóstico de cultura organizacional   | questões 1, 2, 3 e 8     |
| b) Compreender de que forma a capacidade das pessoas de execução do trabalho é relacionada às competências necessárias para execução da estratégia organizacional | Sistema para pessoas (metodologia e sistema informatizado)<br>Planejamento estratégico<br>Complexidade dos níveis de trabalho e competências<br>Resultados gerenciamento de desempenho e potencial | questões 4, 5 e 7        |
| c) Compreender as práticas de liderança e gestão de pessoas utilizadas pela organização   | Avaliação das práticas de liderança gerencial e engajamento<br>Sistema para pessoas (metodologia e sistema informatizado)<br>Pesquisa de clima organizacional                                      |                          |
| d) Verificar os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho, sob a perspectiva da liderança                               |  | questões 6, 9, 10 e 11   |

Fonte: Autora

A pesquisa foi realizada nos meses de maio e junho de 2016 e participaram da pesquisa quarenta líderes, representando 67% do público convidado e 27% do efetivo total dos cargos selecionados (Alta direção, Gerentes e Coordenadores/Chefes de Área), conforme apresentado pelo Gráfico 1:

**Gráfico 1 - Público da pesquisa**



**Fonte: Questionários de pesquisa**

55% dos participantes da pesquisa responderam ao questionário por meio de entrevista presencial, por telefone ou Skype. Os demais participantes optaram por responder diretamente ao questionário, que foi encaminhado à autora via e-mail.

Durante as entrevistas, foram explorados, também, outros temas correlacionados à gestão de pessoas e à execução de estratégia, conforme justificativa e direcionamentos das respostas dadas pelos entrevistados, consolidando um “diário de campo” com observações diversas da autora.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora e todas foram transcritas para o questionário padrão. Posteriormente, as informações coletadas foram estruturadas em um banco de dados único para análise sistêmica e integrada das respostas obtidas. De acordo com Bardin (1977), esse método de análise de conteúdo possibilita reunir um grande número de informações por meio de uma

esquemática dos dados obtidos, visando facilitar a correlação entre os mesmos e a teoria, bem como permitir a sistematização organizada das informações coletadas.

A interpretação dos dados foi fundamentada pelos conceitos teóricos apresentados pelo presente estudo, em uma relação de análise conforme proposta pela Figura 5:

**Figura 5 - Visão sistêmica da execução da estratégia**



Fonte: Autora

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando que o objetivo de toda estratégia é proporcionar vantagem competitiva à organização e que a sua execução inclui a capacidade da organização de criar mecanismos para mudar as estratégias à medida que o contexto muda, bem como melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de um mercado em constante transformação (BOSSIDY e CHARAN, 2005), as análises do presente estudo se iniciam pela compreensão do contexto em que a mineradora estudada está inserida, considerando o comportamento do segmento de mineração de ouro nos últimos anos, o posicionamento de mercado da empresa e seu desempenho organizacional.

### **4.1 Contexto organizacional**

#### **4.1.1 Mercado de ouro**

O mercado de ouro, entre os anos de 2001 a 2012, passou por um período de valorização crescente de suas cotações, o que gerou um aumento significativo do investimento em pesquisa mineral e em novos projetos no Brasil e fez com que as empresas do setor adotassem estratégias de crescimento, considerando fusões e aquisições de minas desativadas ou de títulos minerários.

A partir de 2012, entretanto, o cenário mudou drasticamente e o setor de mineração de ouro iniciou um ciclo de baixa de suas cotações, encerrando o ano de 2015 com o menor valor da onça<sup>1</sup> nos últimos 5 anos, cotado a US\$1.066, o que representa uma redução de 8% em relação ao ano anterior (Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2016)<sup>2</sup>, conforme representado pelo Gráfico 2:

---

<sup>1</sup> Medida de comercialização equivalente a aproximadamente 33,1g de ouro

<sup>2</sup> Publicações de terceiros e editais de comarcas, imprensa Oficial de Minas Gerais, abril 2016

**Gráfico 2 - Cotação do preço do ouro US\$**



**Fonte: Goldprice.org (Adaptado pela autora)**

Além da queda do preço do ouro, o período entre 2001 e 2012 caracterizou-se também pela oscilação do dólar, impactando diretamente os custos do setor de mineração. Esses fatores geraram uma nova dinâmica de mercado, exigindo esforço na melhoria da produtividade das organizações e, assim, as empresas entraram em ritmo de contenção de gastos e reposicionamento estratégico, visando à sustentabilidade de seus negócios em período de crise (Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2016). Embora o ano de 2016 tenha iniciado com perspectiva de melhoras, de acordo com o Vice-Presidente Operações Brasil (E14<sup>3</sup>), o momento ainda é de contenção de custos, aumento de produtividade e austeridade.

Esse contexto reforça os argumentos de Bossidy e Charan (2005) de que vivemos em um contexto em que mudanças radicais podem ocorrer repentinamente e muito do que antes presumíamos ser natural permanecerá em mutação por muito tempo. A dinâmica atual exige das empresas a capacidade de construir planos de negócios estruturados, porém flexíveis, bem como uma cultura aberta à mudança, ao desenvolvimento contínuo e à inovação para obterem vantagem competitiva.

---

<sup>3</sup> E14: entrevistado 14

#### **4.1.2 Negócio da empresa**

A mineradora estudada foi fundada no século XIX, no estado de Minas Gerais, no ano de 1834. Ao longo de mais de cem anos de história, a organização passou por diversas alterações em seu controle acionário, tornando-se, em 2009, uma empresa 100% de capital aberto (Site oficial da empresa). Suas ações são negociadas na Bolsa de Johannesburg, Nova Iorque, Londres, Austrália, Gana, Paris e Bruxelas. Trata-se de uma empresa longínqua, estável e de excelente reputação no mercado onde atua. É a maior produtora de ouro no Brasil e encontra-se no topo do *ranking* das maiores produtoras de ouro no mundo, detentora de várias certificações, incluindo certificação de Responsabilidade Social (NBR 16001) e Ouro Responsável LBMA (*London Bullion Market Association*<sup>4</sup>). De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1<sup>5</sup>), são reconhecimentos que reforçam o compromisso da empresa com as boas práticas mundiais de atuação, considerando cenários de conflito, combate ao abuso de direitos humanos e atividades ilegais.

A principal atividade da organização é a extração de ouro e sua cadeia produtiva vai desde a extração do minério, o processamento metalúrgico, a fundição e refinaria para produção de ouro em barras. Possui, também, uma linha de produção do ácido sulfúrico, instalada como destinação e aproveitamento das emissões de SO<sub>2</sub> (Dióxido de Enxofre), geradas no processo de tratamento do minério. Entretanto, a produção de ouro representa mais de 90% do faturamento bruto da empresa. Seu principal insumo é extraído de minas próprias, cuja disponibilidade é garantida por direitos minerários e licenças para operar. O ouro em barras é destinado exclusivamente ao mercado internacional, a bancos de primeira linha, que o adquirem como reserva de valor e o destinam ao mercado financeiro, de joalheria e industrial. Seus principais clientes são: Scottia Mocatta, The Bank of Nova Scotia, Standard Bank Pic e Mitsui & CO Precious Metals, Inc.

O ácido sulfúrico é destinado ao mercado industrial que adquire grandes volumes, distribuído nos setores de papel e celulose, fertilizantes, tratamento de

---

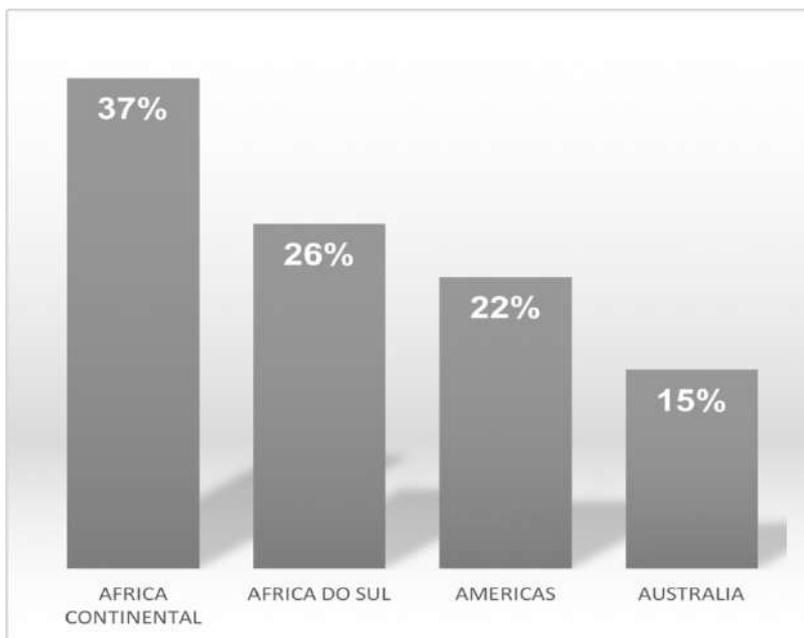
<sup>4</sup> Órgão internacional regulador de características físicas do ouro e regularidade de fornecimento do produto.

<sup>5</sup> E1: entrevistado 1

água, metalurgia e indústria química, como consta no relatório “Prêmio Mineiro da Qualidade”, 2013.

Atualmente, a empresa possui dezessete operações distribuídas por nove países da América do Sul, África e Austrália, composta por aproximadamente 52.000 empregados no total. No Brasil, a empresa possui três unidades de negócios, situadas nos estados de Minas Gerais e Goiás, com um quadro de pessoal de aproximadamente 4.000 empregados. Na estrutura organizacional global, as operações do Brasil fazem parte da região “Américas”, que representa 22% da produção total da empresa, como consta no “Integrated Report”, 2015, representado pelo Gráfico 3:

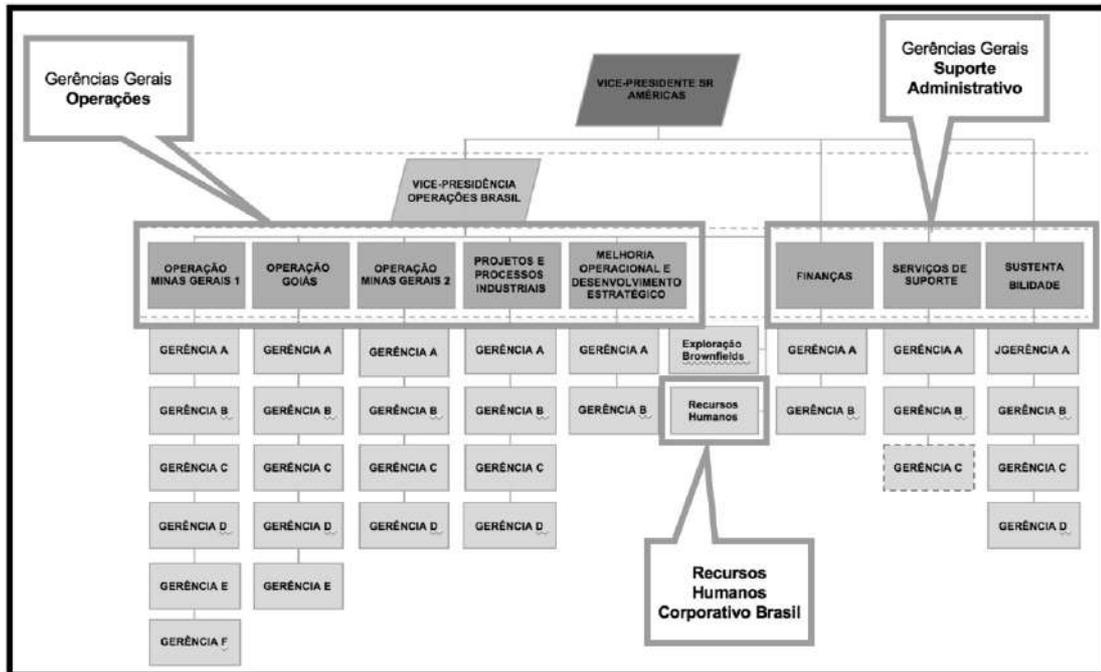
**Gráfico 3 - % de produção por região**



**Fonte: Integrated Report (2015)**

A estrutura organizacional do Brasil é composta por oito diretorias, denominadas Gerências Gerais, distribuídas em dois grandes eixos: “Operações” e “Suporte Administrativo”, conforme representado pela Figura 6:

**Figura 6 - Organograma Brasil 2016**



Fonte: Documento interno Recursos Humanos Corporativo Brasil (Adaptado pela autora)

As cinco gerências gerais do eixo “Operações” abrangem toda a cadeia produtiva do negócio, bem como projetos e processos vinculados à inovação, ao desempenho e desenvolvimento estratégico. As gerências de Recursos Humanos Corporativo Brasil e Exploração são diretamente ligadas à Vice-Presidência. Já as gerências gerais de Finanças, Serviços de Suporte e Sustentabilidade, do eixo “Suporte Administrativo”, têm como propósito garantir a governança corporativa nas operações do Brasil, o alinhamento estratégico para alcance dos objetivos organizacionais globais, bem como fornecer o devido suporte à cadeia produtiva, conforme afirma o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1).

#### **4.1.3 Desempenho organizacional**

Embora o contexto de mineração de ouro dos últimos anos seja caracterizado por um ciclo de crise no setor, conforme apresentado anteriormente, a organização estudada vem conseguindo alcançar as estratégias propostas, garantindo sua sustentabilidade no mercado. De acordo com o CEO, a empresa entregou um sólido desempenho operacional e financeiro em 2015, resultado dos esforços da organização em reduzir os custos e aumentar o fluxo de caixa. Afirma que os

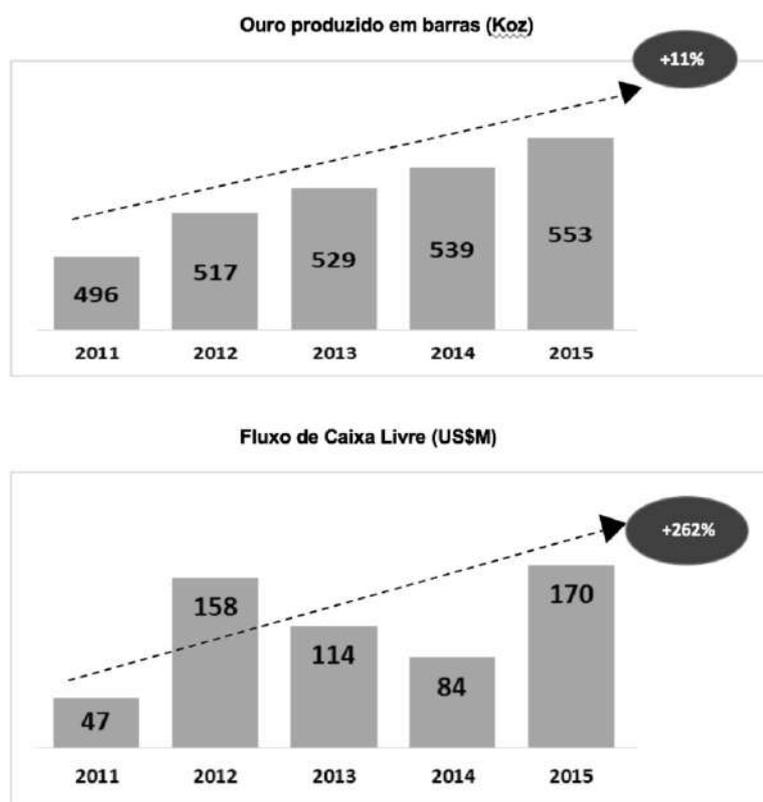
resultados de 2015 foram os melhores desde o ano de 2011, o que demonstra a combinação de um forte foco em curso sobre custos e disciplina financeira e uma alavancagem da capacidade operacional em contextos de baixo preço do ouro. O fluxo de caixa livre reportado pela organização em nível global foi de 141 milhões de dólares, representando um excelente resultado em comparação a 2014, em que o resultado foi de 112 milhões de dólares negativos. Influxos de caixa de atividades operacionais foram apenas 7% menor do que os alcançados no ano anterior, apesar de uma queda de 8% no preço do ouro e uma diminuição de 11% na produção, incluindo operações descontinuadas, conforme informações do “Annual Financial Statements”, 2015.

Em uma mensagem oficial à organização, no final de 2015, o CEO diz:

"Nós mostramos novamente consistência em alcançar a meta de produção, superando as estimativas de custos, proporcionando fluxo de caixa livre e proporcionando uma acentuada redução dos níveis da dívida líquida. Conseguimos tudo isso, apesar dos preços mais baixos de ouro (Press Release, 2015)."

De acordo com o Vice-Presidente Operações Brasil (E14), os resultados das unidades de negócios do Brasil seguem alinhados às diretrizes estratégicas e têm contribuído significativamente para o bom resultado global da organização. As operações locais encerraram o ano de 2015 com um fluxo de caixa livre de 170 milhões de dólares, representando mais que o dobro, em comparação ao ano de 2011, e uma produção acima de 500 toneladas de ouro, o que representa um crescimento de 11% em relação a 2011, como demonstrado na “Apresentação Excelência Operacional”, realizada em 2016, conforme apresentado pela Figura 7:

**Figura 7 - Resultados operações Brasil**



Fonte: Apresentação Excelência Operacional (2016) (Adaptado pela autora)

O Vice-Presidente Operações Brasil (E14) reforça, também, que ao se comparar o desempenho da empresa em relação a outras empresas do setor de ouro, ou a outras operações da própria organização em nível global, a consistência do crescimento das unidades de negócios no Brasil é um diferencial e, naturalmente, atrativo para qualquer acionista.

Os resultados apresentados pela empresa refletem os conceitos de Bossidy e Charan (2005) de que o mercado é o mesmo para todas as organizações e o que diferencia as empresas de sucesso são suas percepções e habilidades para detectar padrões de mudança no ambiente e relacioná-los à sua estratégia. Dessa forma, buscou-se compreender em detalhes os processos utilizados pela empresa para planejamento e execução da estratégia organizacional, que serão descritos a seguir.

## **4.2 Planejamento estratégico**

### ***4.2.1 Estratégia organizacional***

Ao longo de mais de cem anos de história, a empresa passou por mudanças de controle acionário e por diferentes contextos de mercado, impulsionando alterações em sua estratégia. De acordo com o Vice-Presidente Operações Brasil (E14), até o ano de 2013 a estratégia da empresa era de crescimento, acompanhando o bom momento do setor de mineração. Diante da alteração do cenário, a empresa iniciou um processo de revisão da estratégia, envolvendo análises sobre seus processos produtivos, sua estrutura organizacional, sobre o modelo de gestão e cultura organizacional. Eventos formais de revisão da estratégia foram realizados em nível global e nacional, com foco em sustentabilidade dos resultados para os acionistas. A partir de então, a empresa passou a vislumbrar “Excelência Operacional”, tendo como principal meta a rentabilidade do negócio. Esse posicionamento da empresa, frente a alteração do contexto de mercado, reforça os princípios de Bossidy e Charan (2005) de que em um contexto dinâmico, uma boa estratégia estará em constante análise e revisão dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios.

As premissas estratégicas formalizadas pela organização em nível global visam pessoas, segurança e sustentabilidade, suportando o principal objetivo da estratégia atual de obter melhorias sustentáveis do fluxo de caixa e retornos financeiros, conforme apresentado pela Figura 8:

**Figura 8 - Premissas estratégicas**



Fonte: Apresentação Revisão Mapa Estratégico (2014)

De acordo com o CEO da organização:

“A estratégia de negócio adotada em 2013 e implementada ao longo de 2014 busca maximizar a sustentabilidade dos retornos e do fluxo de caixa livre a partir de uma carteira diversificada e de alta qualidade, ao mesmo tempo que se mantêm os princípios fundamentais do negócio. Um dos principais componentes básicos dessa estratégia é de unir nossa proposta de valor com os *stakeholders*, focando nas pessoas, na segurança e na sustentabilidade (Relatório Anual de Desenvolvimento Sustentável, 2014).”

Segundo o Vice-Presidente Operações Brasil (E14), diante do reposicionamento estratégico da organização, a alta direção do Brasil iniciou um processo de desdobramento das premissas estratégicas, no ano de 2014, por meio de reuniões e *workshops* com o corpo gerencial e analistas-chave da organização.

#### 4.2.2 Desdobramento das premissas estratégicas

O processo de desdobramento das premissas estratégicas da organização foi estruturado em três etapas formais e consecutivas, denominadas pela empresa como “Etapas para execução da estratégia”, conforme descrito na Figura 9:

**Figura 9 - Etapas para execução da estratégia**



Fonte: Apresentação Revisão Mapa Estratégico (2014)

Na etapa denominada “Tradução”, a empresa estabeleceu um novo posicionamento estratégico para as unidades de negócios no Brasil, respaldado por um horizonte de 5 anos (2015-2020), em que os principais objetivos são: Resultado econômico, crescimento, segurança e responsabilidade empresarial, conforme representado pela Figura 10:

**Figura 10 - Posicionamento estratégico Brasil**



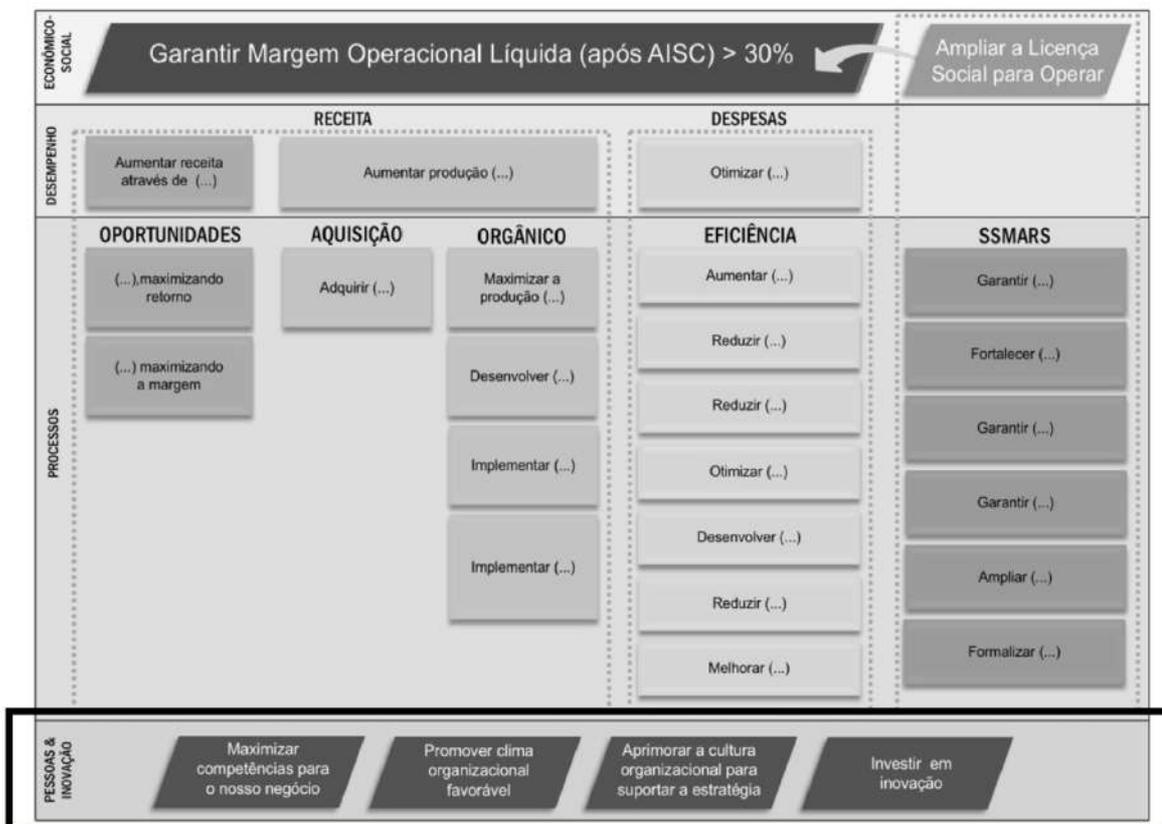
**Fonte: Apresentação Revisão Mapa Estratégico (2014)**

Esses objetivos foram desdobrados em um mapa estratégico, que estabelece as principais temáticas para a execução da estratégia organizacional. De acordo com o Gerente Geral de Finanças (E15<sup>6</sup>), a metodologia utilizada pela empresa fundamenta-se nos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), cujo objetivo é proporcionar uma visão global da organização, definir os objetivos e indicadores de acordo com essa visão de forma a compreender as inter-relações que ajudarão os líderes na tomada de decisões e na resolução de problemas (Kaplan e Norton, 1997). A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da execução da estratégia.

Alinhado à principal meta da organização de rentabilidade do negócio, o mapa estratégico proposto pela empresa no Brasil foca o aumento de receita e otimização de despesas, por meio de maximização de oportunidades, aquisições e eficiência. A base de sustentação desse mapa estratégico compreende temáticas que focam pessoas e inovação, conforme apresentado pela Figura 11:

<sup>6</sup> E15: entrevistado 15

**Figura 11 - Mapa estratégico Brasil**



**Fonte: Apresentação Revisão Mapa Estratégico (2014) (Adaptado pela autora)**

O mapa estratégico proposto pela empresa reflete os conceitos de Kich e Pereira (2014) de que o BSC propõe um modelo de gestão que propicia a avaliação dos resultados do negócio que podem ser impactados pelas pessoas, complementando as medidas financeiras e os objetivos traçados pela organização, como forma de cumprir a estratégia derivada da visão.

Segundo o Gerente Geral de Finanças (E15), anualmente, a alta direção reavalia as temáticas estratégicas de acordo com o desempenho organizacional e a estratégia global, visando garantir o alinhamento e a sustentabilidade dos objetivos propostos. Entretanto, reforça que essa periodicidade não é rígida, podendo a estratégia da organização ser revisada a qualquer momento de acordo com a conjuntura de mercado ou dinâmica da própria organização. 90% dos participantes da pesquisa que participaram por meio de entrevistas reforçam que o planejamento estratégico da organização é flexível e pode ser revisado a qualquer momento, desde que haja alteração do contexto externo ou interno de relevância para o negócio.

Na etapa seguinte, denominada “Desdobramento”, a empresa iniciou o processo de desdobramento das temáticas do mapa estratégico para direcionamento dos indicadores, metas e projetos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme apresentado pela Figura 12:

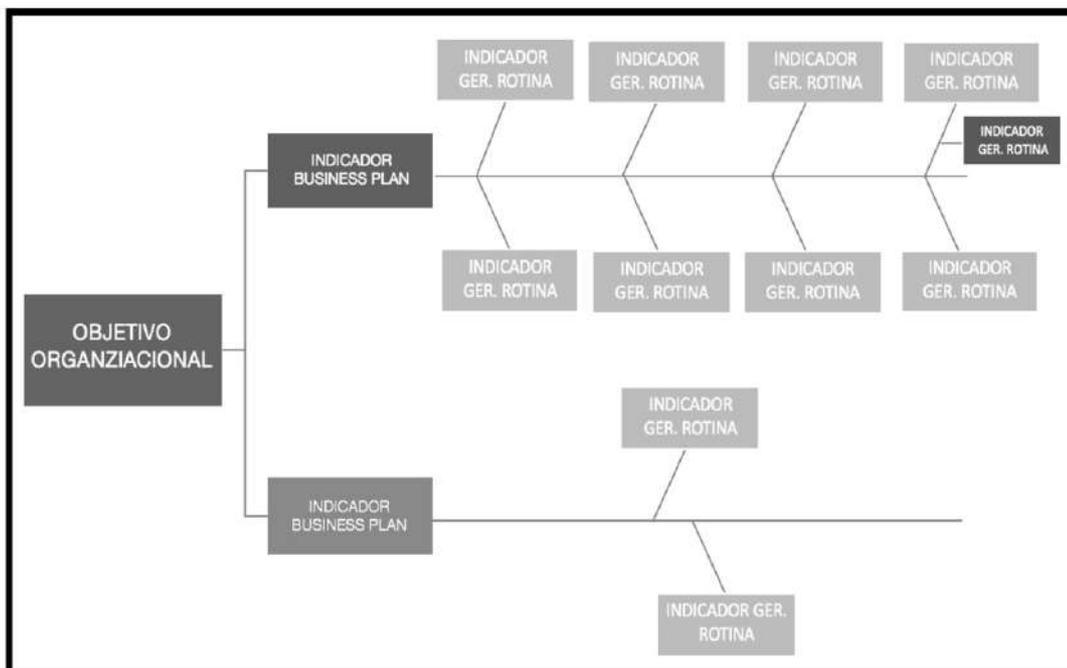
**Figura 12 - Plano de execução da estratégia**



Fonte: Apresentação Desdobramento da Estratégia (2015) (Adaptado pela autora)

De acordo com a Figura 12, os direcionamentos do eixo “Mapa estratégico” têm como objetivo promover a visão da estratégia de futuro, considerando o horizonte de cinco anos, que deverá ser desdobrada em metas anuais, constituindo o “*Business Plan*”. Este tem como objetivo promover a visão do que deve ser executado no ano corrente, por meio de metas estabelecidas no âmbito de empresa, que deverão ser desdobradas para as equipes de trabalho e gerenciadas por meio do acompanhamento de rotina. O resultado desse trabalho gerou um diagrama de indicadores de curto, médio e longo prazos, conforme ilustrado pela Figura 13:

**Figura 13 - Diagrama de indicadores**



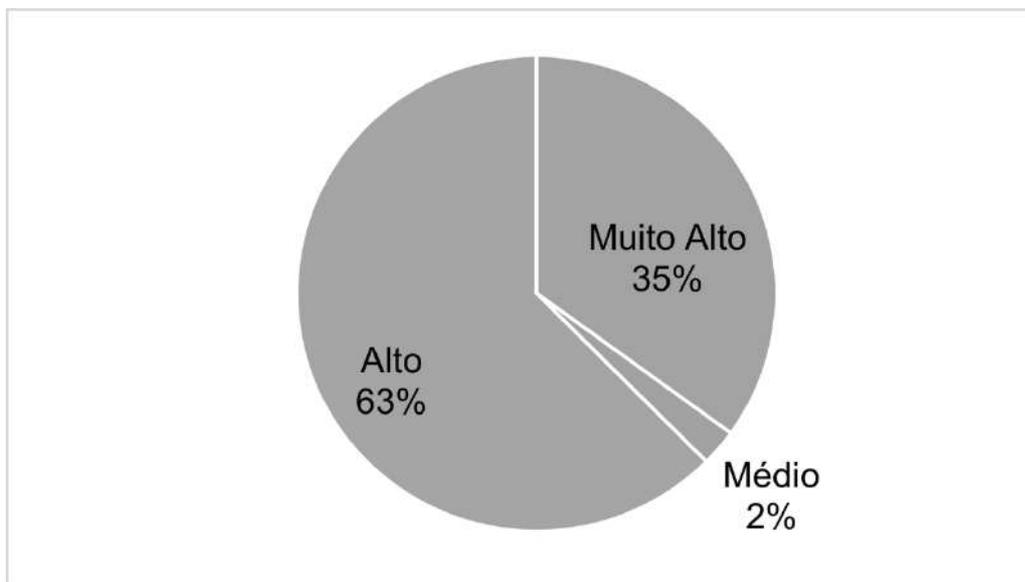
**Fonte: Apresentação Desdobramento da Estratégia (2015) (Adaptado pela autora)**

Segundo o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), as metas e projetos das equipes são desdobrados desse diagrama de indicadores e estabelecidos pelos líderes em consenso com o empregado, considerando o propósito e complexidade do trabalho, recursos e prazo de execução. O registro das metas e projetos é realizado em um sistema informatizado, de acesso tanto dos líderes quanto dos empregados, e constitui a primeira etapa do processo de “Gerenciamento de Desempenho” utilizado pela empresa, que será descrito em detalhes no item 4.3.5.

A maneira como as diretrizes estratégicas da organização foram desdobradas reforça os princípios de Goldoni e Oliveira (2006) de que o desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial da organização, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos.

98% dos participantes da pesquisa afirmam que há um alto grau de alinhamento entre a estratégia organizacional e as metas propostas pela empresa, sendo que destes, 35% consideram esse alinhamento “Muito Alto”, conforme apresentado pelo Gráfico 4:

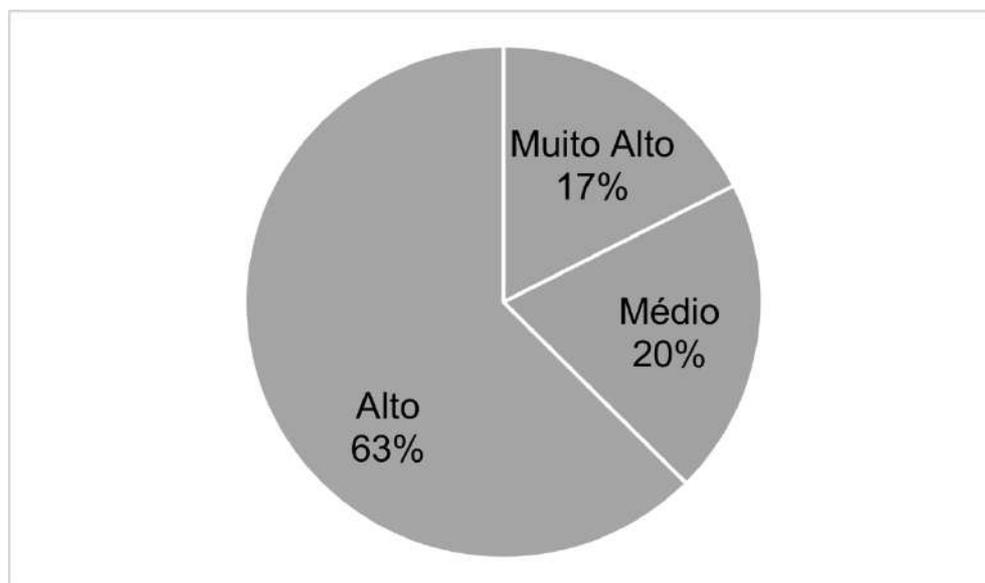
**Gráfico 4 - Grau de alinhamento estratégia e metas empresa**



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao alinhamento entre as metas da empresa e as metas das equipes, 80% consideram haver um alto grau de alinhamento, sendo que, destes, 17% o classificam como “Muito Alto”, conforme apresentado pelo Gráfico 5:

**Gráfico 5 - Grau de alinhamento metas da empresa e metas das equipes**



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os participantes da pesquisa que participaram por meio de entrevista, a principal dificuldade apresentada para um maior alinhamento das metas

das equipes refere-se à capacidade de se desdobrar em planos de trabalhos algumas metas da empresa. Entretanto, 85% afirmam que se trata de um processo em amadurecimento e que há um alto grau de engajamento da empresa em aprimorá-lo.

A fase denominada “Monitoramento” é composta por ações formais de gestão e liderança que têm como objetivo monitorar e alavancar a capacidade de execução da estratégia proposta pela organização. Segundo o Gerente Geral de Finanças (E15), a primeira ação dessa fase foi conduzida diretamente pela alta direção, em todas as unidades de negócios do Brasil, em reuniões envolvendo todos os empregados da empresa. Nessas reuniões, o Vice-Presidente Operações Brasil e os gerentes gerais das unidades de negócios apresentaram informações sobre o contexto de mercado, posicionamento estratégico, desempenho organizacional e capacidade da organização de execução dos objetivos propostos.

A partir desse momento, iniciou-se um processo contínuo de mobilização das pessoas para a execução da estratégia proposta por meio de diferentes veículos de comunicação e, principalmente, estimulando conversas “face-a-face” entre líderes e equipes. Como parte desse processo, foram também estabelecidas rotinas de reuniões de acompanhamento dos indicadores, metas e projetos estratégicos, bem como discussões multidisciplinares sobre a eficácia dos processos de gestão utilizados pela empresa, conforme afirma o Vice-Presidente Operações Brasil (E14).

#### **4.2.3 Gestão do planejamento estratégico**

De acordo com o Gerente de Finanças (E15), o acompanhamento dos indicadores, metas e projetos estratégicos é coordenado pela equipe de Finanças e trimestralmente é apresentado à alta direção para análise sistêmica da evolução da estratégia organizacional, contexto de mercado e direcionamentos estratégicos. Essa gestão ocorre por meio de ferramentas de alimentação manual, como formulários e planilhas em Excel, cujos dados são resultantes do gerenciamento de rotinas realizado por cada gerência da empresa, derivadas do *Business Plan* e do mapa estratégico da organização.

Entre o nível de supervisão e equipes operacionais, as reuniões de acompanhamento de rotina variam de diárias a mensais. Entre supervisão e

coordenação/chefia de área, as reuniões são semanais e mensais e as análises abrangem tanto indicadores de acompanhamento de rotina quanto do *Business Plan*, assim como ocorre entre coordenação/chefia de área e gerência. Entre gerência e gerência geral, as reuniões são mensais e trimestrais, envolvendo análises mais sistêmicas sobre os indicadores e projetos estratégicos da organização. Entre gerência geral e presidência, as reuniões são semanais e trimestrais, envolvendo análises macro de desempenho organizacional, diretrizes globais da organização e contexto de mercado.

Trimestralmente ocorrem, também, em todas as unidades de negócios do Brasil, resenhas sobre as principais metas e resultados alcançados pela empresa, expectativas e demais temas que forem relevantes para conhecimento de todos da organização. Essas resenhas são conduzidas pelos gerentes gerais das unidades e abertas a todos os empregados. O andamento dos indicadores e projetos podem ser acompanhados, também, em painéis de “gestão à vista” nas unidades operacionais, jornais internos, comunicados formais e informações disponíveis na intranet da organização.

77% dos participantes da pesquisa descrevem, com riqueza de detalhes, esse processo de gestão dos indicadores, metas e projetos estratégicos, e 68% o consideram eficaz. Dos participantes que responderam à pesquisa por meio de entrevista, 86% relacionam como principal ponto fraco da capacidade de gestão a falta de integração das ferramentas utilizadas, impactando na qualidade das análises e velocidade de respostas.

Analisando a eficácia do planejamento estratégico da empresa como um todo, 78% dos participantes da pesquisa o consideram eficaz. Os principais pontos fortes apresentados relacionam-se à qualidade e coerência dos objetivos propostos, ao envolvimento de diferentes níveis da organização em sua elaboração, bem como ao empenho das lideranças para disseminação da estratégia e engajamento das pessoas para sua execução. Os pontos de melhoria apresentados relacionam-se à falta de “cultura de planejamento e gestão”, considerando a capacidade de priorização, foco e administração de recursos. Entretanto, 85% reforçam que a empresa vem se empenhando em aprimorar sua capacidade de planejamento e gestão e afirmam haver melhorias concretas ano a ano.

Considerando que a capacidade de executar a estratégia fundamenta-se por um conjunto específico de comportamentos e técnicas que a empresa precisa dominar para ter vantagem competitiva (BOSSIDY e CHARAN, 2005), diante dos resultados encontrados, pode-se afirmar que a empresa vem estabelecendo ações concretas que favorecem sua capacidade de execução da estratégia proposta. O Vice-presidente Operações Brasil (E14) ressalta, inclusive, que o tema execução é tratado pela organização de maneira formal, como parte do processo de consolidação do novo posicionamento da empresa de Excelência Operacional e, no ano de 2015, “Execução” foi estabelecida formalmente como um dos aspectos-chave da estratégia organizacional Brasil, descrita pela empresa como “Traços Culturais Desejados”, conforme representado pela Figura 14:

**Figura 14 - Traços Culturais Desejados**

- ✓ **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS:** VALORIZAR as pessoas, de forma JUSTA e ÉTICA, estabelecendo relações de CONFIANÇA MÚTUA e potencializando as ENTREGAS e ACCOUNTABILITIES.
- ✓ **EXECUÇÃO:** EXECUTAR a estratégia definida, cumprindo as METAS e compromissos acordados com RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL e DISCIPLINA.
- ✓ **SINERGIA:** MOBILIZAR e INTEGRAR pessoas e recursos frente aos desafios do negócio, promovendo um ambiente de COMPARTILHAMENTO e COOPERAÇÃO para que ações conjuntas resultem em melhores resultados para a empresa.
- ✓ **INOVAÇÃO:** Explorar OPORTUNIDADES para o negócio e SOLUCIONAR PROBLEMAS de maneira FLEXÍVEL, CRIATIVA E INOVADORA, gerenciando os RISCOS, POTENCIALIZANDO o DESEMPENHO, a PRODUTIVIDADE e os RESULTADOS do negócio.
- ✓ **INFLUENCIA SÓCIOINSTITUCIONAL:** Desenvolver RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS com o público de interesse no âmbito INSTITUCIONAL, ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL, promovendo a SUSTENTABILIDADE do negócio e das comunidades vizinhas.

Fonte: Documento interno Recursos Humanos Corporativo Brasil (2015)

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), esse trabalho é parte de um projeto multidisciplinar coordenado pela área de Recursos Humanos Corporativa Brasil, fundamentado por uma das diretrizes do

mapa estratégico da organização: “Aprimorar a cultura organizacional para suportar a estratégia”. Esses “Traços culturais desejados” foram estabelecidos por meio de *workshops* entre a alta direção, gerentes e analistas-chave da empresa, considerando como base as competências necessárias para a execução da estratégia atual e futura da organização.

Entretanto, de acordo com Preisler, Borba e Battirola (2002), são as equipes de trabalho que trazem consigo a ação, por meio do agrupamento de profissionais de categorias diferentes, que se complementam e interagem para o alcance dos objetivos propostos. Apresentam competências e papéis específicos na organização, bem como precisam de desenvolvimentos específicos para alcançarem os resultados esperados, desde a entrega de um produto à produção em si (KASPARY e SEMINOTTI, 2012). Dessa forma, além da capacidade de desdobrar a estratégia organizacional em indicadores, metas e projetos estratégicos, faz-se necessário compreender, também, de que forma a capacidade das pessoas para execução do trabalho é relacionada às competências necessárias para execução da estratégia organizacional.

### **4.3 Capacidade de execução da estratégia organizacional**

#### **4.3.1 Complexidade de trabalho**

A empresa possui um modelo de gestão de pessoas fundamentado pelos conceitos de “Capacidade Humana” de Jaques (1998). Este modelo considera que a capacidade das pessoas de execução de trabalho se relaciona ao grau de complexidade aplicado para a realização de tarefas ou solução de problemas, bem como aos valores, conhecimentos e comportamentos próprios do indivíduo. Essa capacidade inclui a quantidade e complexidade de informações que precisam ser processadas e, quanto maior a complexidade do problema ou tarefa, maior o potencial requerido para resolvê-lo (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

Para definição do nível de complexidade de trabalho, a empresa leva em consideração o tempo máximo necessário para a realização da tarefa mais complexa de um cargo, bem como a natureza do trabalho. Considera que, quanto maior o *time-span* de uma tarefa, mais elevado é o nível de abstração exigido para

que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva e, assim, maior a complexidade do trabalho, a variabilidade e o grau de responsabilidade, o que requer maior complexidade de processamento mental do indivíduo, conforme representado pela Figura 15:

**Figura 15 - Níveis de complexidade de trabalho**

|                              | <b>Estrato do cargo</b> | <b>Time-span</b>  | <b>Cargo</b>                                       |
|------------------------------|-------------------------|-------------------|--|
| <b>CONCEITUAÇÃO ABSTRATA</b> | Estrato VII             | 20 anos a 50 anos | CEO  |
|                              | Estrato VI              | 10 anos a 20 anos | VPE  |
|                              | Estrato V               | 5 anos a 10 anos  | VPS  |
| <b>CONCEITUAÇÃO VERBAL</b>   | Estrato IV              | 2 anos a 5 anos   | GG / VP  |
|                              | Estrato III             | 1 ano a 2 anos    | Gerente de Unidade / Especialista Sênior           |
|                              | Estrato II              | 3 meses a 1 ano   | Gerente de Primeira Linha / Especialista           |
|                              | Estrato I               | 1 dia a 3 meses   | Assistente do Gerente de Primeira Linha / Operador |

**Fonte: Manual de Sistema para Pessoas (2011) (Adaptado pela autora)**

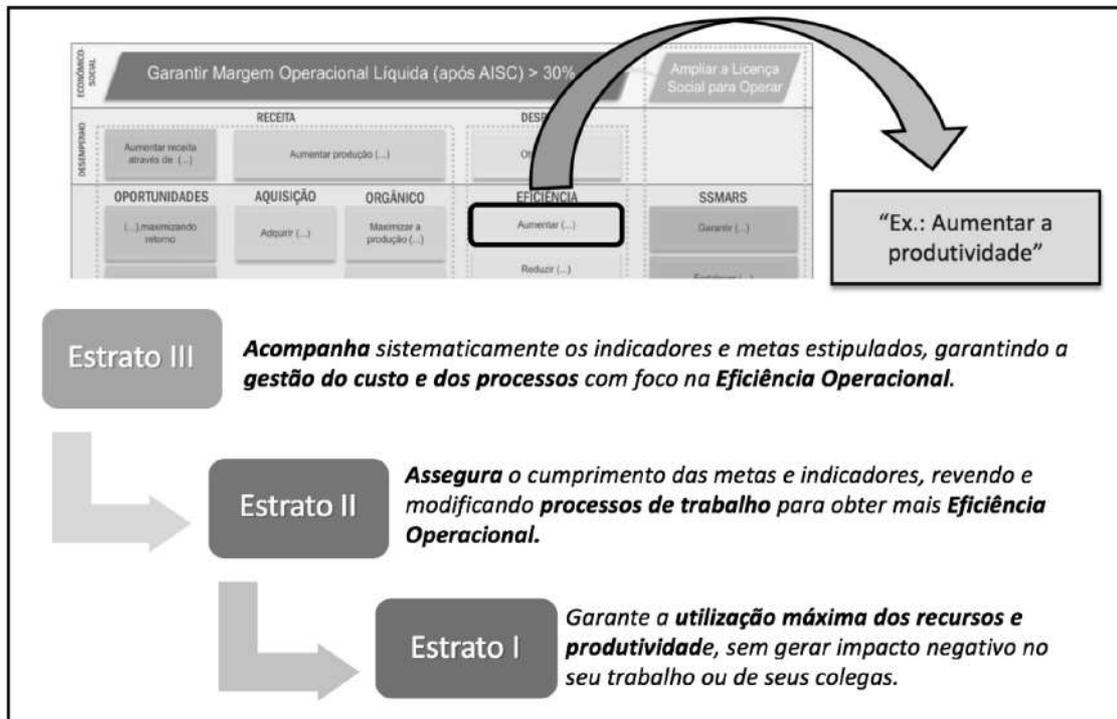
Todo cargo da empresa está alocado em uma hierarquia de níveis distintos de trabalho, denominados estratos. A cada estrato, o trabalho envolve lidar com diferentes tarefas ou resolução de problemas, que se sucedem em níveis crescentes de complexidade e com horizontes de tempo mais longos (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

#### **4.3.2 Accountabilities e competências para execução da estratégia**

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), alinhado não só à complexidade dos níveis de trabalho, mas também aos “Traços Culturais Desejados” e aos objetivos estratégicos propostos pela organização, para

cada nível hierárquico da empresa foram associadas *accountabilities*<sup>7</sup> que compreendem as competências necessárias para execução de tarefas-chave do cargo, conforme ilustrado pela Figura 16:

**Figura 16 - Accountabilities dos empregados**



Fonte: Apresentação ciclo de Gerenciamento de Desempenho (2015) (Adaptado pela autora)

Esse processo de desdobramento das *accountabilities* em todos os níveis da organização, vai ao encontro do que Dutra (2008) afirma que, para dar direção e foco ao desenvolvimento da organização, é fundamental agregar à análise da capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis de complexidades as competências necessárias para a realização do trabalho. Embora complexidade permita melhor especificar e mensurar a entrega do indivíduo para a organização, as competências estabelecem o que é esperado do profissional de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

<sup>7</sup> *Accountability* para a organização significa "dentro do escopo do seu cargo, o indivíduo deve aceitar a responsabilidade por seu próprio trabalho, comportamentos, ética e ações, o que resulta em automotivação para contribuir com seu melhor, tanto para o cargo quanto para os objetivos do negócio" (Manual de Sistema para Pessoas, 2011, p. 128).

### **4.3.3 Potencial de execução do trabalho**

Para análise da capacidade das pessoas de execução do trabalho, a empresa utiliza o conceito de “Capacidade Aplicada Corrente” (CAC). A CAC do indivíduo relaciona-se à sua “Capacidade Potencial Corrente” (CPC), associada à “Valorização do trabalho” (V), ao “Conhecimento aplicado” (CA) e aos “Comportamentos Requeridos” (CR) para execução do trabalho (Manual de Sistema para Pessoas, 2011):

$$CAC = CPC + V + CA + CR$$

A CPC dos empregados representa a capacidade máxima de complexidade de trabalho que o indivíduo é capaz de realizar no momento presente, que pode estar sendo usada, ou não, em sua plenitude. A valorização do trabalho (V) envolve aspectos vinculados à motivação e ao interesse em realizar o trabalho proposto e o conhecimento aplicado (CA) e os comportamentos requeridos (CR) compõem as competências necessárias para a execução do trabalho de maneira eficaz (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), a CAC dos empregados é gerenciada formalmente por meio de dois processos do sistema de gestão de pessoas: “Gerenciamento de Potencial” e “Gerenciamento de Desempenho”, que serão descritos a seguir.

### **4.3.4 Gerenciamento de potencial**

O processo de Gerenciamento de Potencial tem como propósito identificar a CPC dos profissionais da organização de forma a suportar o alinhamento de seu potencial à complexidade dos trabalhos propostos, bem como fornecer a todos os empregados a oportunidade de desenvolver seu potencial máximo para cumprir com as necessidades atuais e futuras do negócio (Manual de Sistema para Pessoas, 2011). Trata-se de um processo que envolve três estratos da empresa: o do empregado em avaliação, o de sua liderança imediata (denominada pela empresa

como “Gerente Imediato”) e o da liderança imediatamente acima desta (denominada pela empresa como “Gerente do Gerente”).

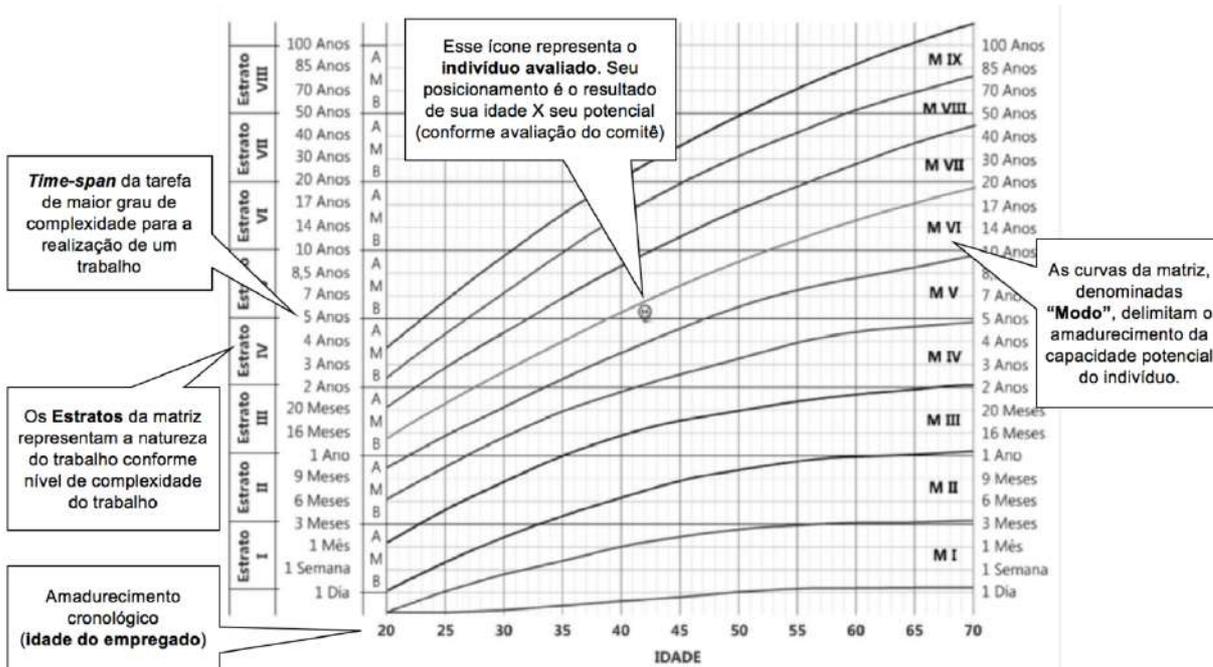
De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), o empregado em avaliação é responsável por fornecer informações sobre seus conhecimentos, sua mobilidade, seu grau de satisfação com o trabalho atual, entre outras informações sobre seus interesses de carreira, experiências e aspirações. Essas informações são direcionadas ao Gerente do Gerente, que exerce o papel de mentor do empregado em seu processo de desenvolvimento profissional. Sua participação no processo de Gerenciamento de Potencial tem como objetivo contribuir de forma estratégica para a construção de planos de desenvolvimento alinhados às necessidades atuais e futuras da organização.

Visando contribuir com a avaliação que o Gerente do Gerente fará sobre o potencial de um membro de sua equipe, o Gerente Imediato também avalia a CPC do empregado em questão. Essas avaliações são realizadas por meio do julgamento do nível mais alto de complexidade que o empregado é capaz de atuar no momento presente, considerando que ele valoriza o trabalho, possui os conhecimentos e comportamentos requeridos para sua execução. O objetivo de se considerar que o empregado “valoriza o trabalho, possui os conhecimentos e comportamentos requeridos” visa direcionar a análise dos avaliadores apenas para a complexidade de processamento mental do indivíduo, independente de suas competências, habilidades ou interesse em realizar o trabalho (Manual de Sistema para Pessoas, 2011). Essas avaliações ocorrem em ciclos bienais, por meio de reuniões presenciais e são suportadas por um sistema informatizado. Entretanto, a avaliação é subjetiva, de acordo com a percepção e compreensão dos avaliadores sobre a capacidade de processamento mental do empregado em avaliação.

A última etapa desse processo é a realização de um comitê, composto pelo Gerente do Gerente, o Gerente Imediato e seus pares, para a avaliação final da CPC do empregado e planejamento de seu desenvolvimento profissional. O objetivo desse comitê é garantir uma maior consistência às avaliações, acrescentando diferentes pontos de vistas sobre o potencial dos empregados, visando minimizar a subjetividade do processo (Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil, E1).

A avaliação final é registrada em uma matriz que correlaciona o desenvolvimento da CPC do indivíduo à sua maturidade cronológica, limitada a um nível máximo de evolução, conforme representado pela Figura 17:

**Figura 17 - Matriz de potencial**



Fonte: Sistema para Pessoas (Adaptado pela autora)

A Matriz de potencial utilizada pela organização é fundamentada pelos conceitos de Jaques (1998) e tem como propósito oferecer fundamentos para alocação adequada do potencial das pessoas aos níveis de complexidade de trabalho, proporcionando informações tanto para o aumento da efetividade na função atual do empregado, quanto para o direcionamento de seu plano de desenvolvimento e carreira (Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil, E1). Por exemplo: o empregado em avaliação, representado pela Figura 17, possui 42 anos de idade, no momento presente é capaz de atuar num nível máximo de complexidade de estrato IV e, de acordo com sua “curva de maturação” (MVI), esse profissional tem potencial para atuar em um nível de complexidade de até estrato VI, potencial este desenvolvido de acordo com o amadurecimento do indivíduo.

O processo de Gerenciamento de Potencial, além de fornecer informações sobre a capacidade de execução de trabalho da organização, a forma como ele ocorre estimula o diálogo franco entre líderes e equipes, buscando alinhar não só o

potencial das pessoas à complexidade de trabalho, mas também ampliar o conhecimento sobre os fatores que as motivam, suas experiências e aspirações (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

66% dos participantes da pesquisa consideram o processo de Gerenciamento de Potencial parcialmente eficaz. Os principais pontos de melhoria apresentados foram relacionados à vulnerabilidade do processo ao conhecimento e percepção dos avaliadores e à capacidade da organização em materializar os planos de desenvolvimento propostos. Entretanto, 90% afirmam que o ponto forte desse processo é o fato de ele existir formalmente na organização. Relacionam os benefícios à clareza para o desenvolvimento das pessoas conforme seu potencial e interesse e, também, ao fato de promover diálogos construtivos sobre as pessoas da organização.

Porém, a CPC é somente um dos componentes da capacidade das pessoas de execução do trabalho, conforme conceito de “Capacidade Aplicada Corrente” (CAC) utilizado pela empresa. A CAC do empregado, de maneira sistêmica, é atrelada ao seu desempenho e avaliada por meio do processo de Gerenciamento de Desempenho que será descrito a seguir.

#### **4.3.5 Gerenciamento de desempenho**

O processo de Gerenciamento de Desempenho visa proporcionar o alinhamento dos planos de trabalho dos empregados aos objetivos organizacionais, por meio de atribuição de metas claras e projetos alinhados à estratégia, com o devido contexto e recursos para execução do trabalho. Trata-se de um processo anual, que reforça o acompanhamento e suporte da liderança como *coaching*<sup>8</sup> de seus liderados, a prática de *feedback* constante, bem como o devido reconhecimento e recompensa conforme o desempenho do empregado (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), a primeira etapa do processo de Gerenciamento de Desempenho constitui-se pela

---

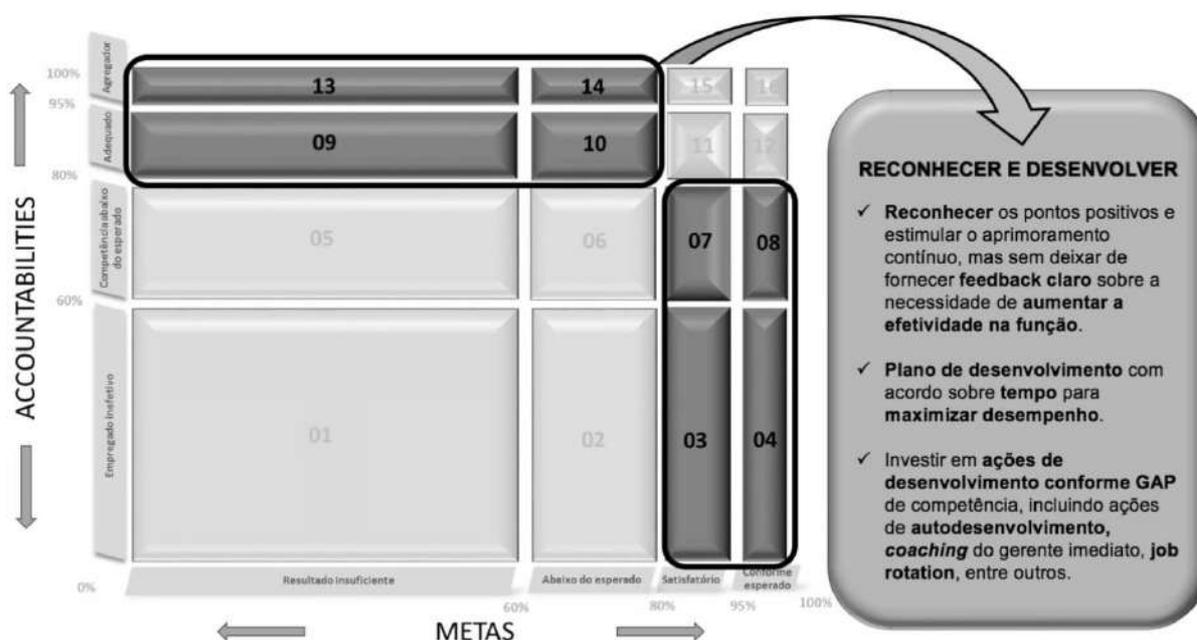
<sup>8</sup> O conceito de *coaching* utilizado pela empresa é: “Processo pelo qual os gerentes ajudam seus subordinados a aumentarem sua efetividade pessoal no cargo” (Manual de Sistema para Pessoas, 2011, p. 111).

atribuição das metas e projetos aos empregados, derivados do desdobramento das premissas estratégicas da organização, conforme descrito no item 4.2.2. Esses planos de trabalho se estabelecem em comum acordo com o empregado e são registrados em sistema informatizado, que é de acesso tanto do empregado, quanto de seu Gerente Imediato (*coaching* em seu processo de desenvolvimento) e de seu Gerente do Gerente (mentor de seu processo de desenvolvimento). Nesse mesmo momento, acorda-se, também, o “Plano de Desenvolvimento Individual” (PDI) do empregado, plano este fundamentado pelas necessidades atuais e futuras da estratégia organizacional, bem como o potencial, as competências e o interesse do empregado, informações estas adquiridas pelo processo de Gerenciamento de Potencial descrito no item 4.3.4.

Ao longo do ano, é *accountability* do Gerente Imediato do empregado exercer o papel de *coaching* em seu desenvolvimento e acompanhar o andamento de suas metas, fornecendo suporte e *feedback*. Entretanto, a empresa reforça que o próprio empregado é o responsável pela gestão de sua carreira.

A avaliação final do desempenho do empregado é realizada pelo Gerente Imediato conforme as entregas de suas metas, bem como sua aderência às *accountabilities* de seu cargo. Entretanto, o Gerente do Gerente é *accountable* por equilibrar as avaliações realizadas por seus gerentes, visando garantir a equidade das avaliações (Gerente de Recursos Humanos Corporativo, E1). O resultado dessa avaliação é plotada em uma matriz que correlaciona as *accountabilities* do nível de complexidade do cargo que o profissional exerce aos resultados de suas metas e projetos, conforme representado pela Figura 18:

**Figura 18 - Matriz de desempenho**



Fonte: Sistema para Pessoas (Adaptado pela autora)

Cada empregado da organização, de acordo com o seu desempenho, é posicionado em um determinado quadrante que demandará desenvolvimento específico, conforme representado pela Figura 18. No exemplo utilizado, caso o empregado recaia em um dos quadrantes sinalizados, a orientação é de “reconhecer e desenvolver”. Essa matriz é composta por quatro regiões de direcionamento de desenvolvimento, que variam de “análise de desligamento” à “retenção”.

A Matriz de desempenho utilizada pela empresa foi desenvolvida internamente pela área de Recursos Humanos Corporativa Brasil e, embora alinhada às diretrizes globais da organização, aplica-se somente às unidades de negócios do Brasil. Atrelado ao desempenho do empregado, a empresa estabelece remuneração variável que tem por finalidade estimular a melhoria contínua de acordo com as necessidades da organização (Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil, E1).

O processo de Gerenciamento de Desempenho utilizado pela empresa vai ao encontro das afirmações de Bossidy e Charan (2005) que, para uma boa execução, se faz necessário a prestação de contas e metas claras, fundamentadas por planos operacionais flexíveis e diálogo consistente para identificar a realidade do negócio, bem como a capacidade de recompensar, de forma diferenciada, os profissionais

que têm melhor desempenho por meio de métodos precisos de mensuração. Vai ao encontro, também, das afirmações de Dutra (2008) de que, para dar direção e foco ao desenvolvimento da organização, é fundamental agregar à análise da capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis de complexidades as competências necessárias para a realização do trabalho. Embora complexidade permita melhor especificar e mensurar a entrega do indivíduo para a organização, as competências estabelecem o que é esperado do profissional de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

60% dos participantes da pesquisa consideram o processo de Gerenciamento de Desempenho eficaz. Os principais pontos fortes desse processo apresentados foram o alinhamento das metas das equipes à estratégia e aos objetivos organizacionais, a oportunidade de desenvolvimento da equipe por meio das práticas de *coaching* e *feedback*, acesso a históricos de desempenho e registro de informações, bem como a possibilidade de atrelar desempenho à recompensa. Em contrapartida, os principais pontos de melhoria apresentados relacionam-se à qualidade das metas propostas para que se possa remunerar de forma diferenciada somente as pessoas de melhor desempenho, a falta de integração entre as metas das áreas alinhando o processo estratégico de forma sistêmica e a atuação efetiva do Gerente Imediato como *Coaching* do empregado em seu processo de desenvolvimento.

Embora o *Balanced Scorecard* (BSC) favoreça o desdobramento da estratégia organizacional e os processos de Gerenciamento de Potencial e Desempenho proporcionem o alinhamento do potencial dos empregados às competências necessárias para execução dos objetivos organizacionais, segundo Duclós e Santana (2004), quando não há uma clara compreensão da extensão dos objetivos organizacionais, da complexidade das iniciativas propostas ou nem mesmo dos conceitos fundamentais envolvidos nos processos, a estratégia não se concretiza.

Bossidy e Charan (2005) acrescentam que os líderes da organização são as únicas pessoas em posição de proporcionar o devido alinhamento estratégico e fazer a execução acontecer, tendo em vista que a maneira como a estratégia é transmitida define como ela será assimilada e utilizada pela organização, pois,

embora o objetivo final da estratégia seja único, a percepção dos indivíduos influencia diretamente a sua compreensão.

Dessa forma, para o alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo, faz-se necessário compreender, também, as práticas de liderança e gestão de pessoas utilizadas pela organização.

#### **4.3.6 Liderança e gestão de pessoas**

##### **4.3.6.1 Práticas de liderança gerencial e engajamento**

As principais *accountabilities* de um líder, para a organização, são formar e sustentar uma equipe de trabalho em que as pessoas sejam capazes de trabalharem juntas de forma efetiva, bem como desenvolver relacionamentos baseados em cuidado, dignidade, respeito e confiança mútua. Tais relacionamentos visam a criação de uma cultura de diálogo, por meio da qual os líderes mantêm todos de sua equipe informados acerca do que está acontecendo na empresa e dá a oportunidade para que as pessoas contribuam para o processo decisório (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

Visando garantir o exercício dessas *accountabilities* de liderança, a organização estabeleceu dez práticas formais, conforme apresentado na Figura 19:

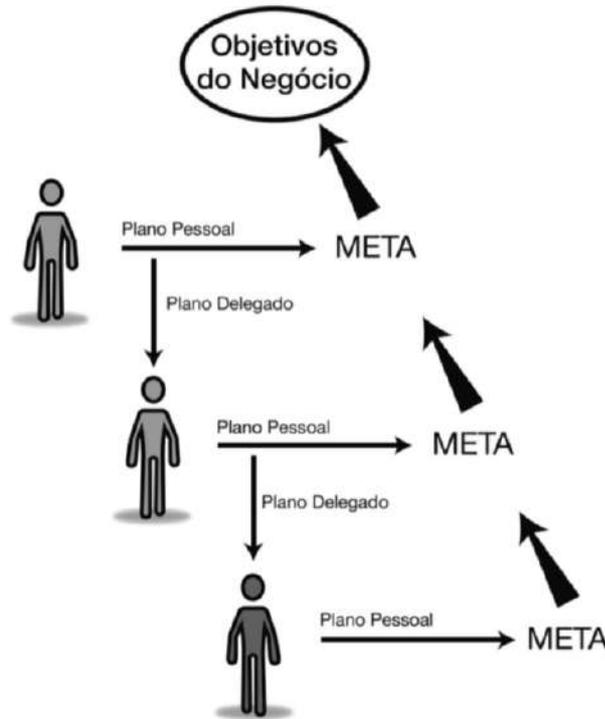
**Figura 19 - Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento**



**Fonte: Manual de Sistema para Pessoas (2011)**

A prática “Trabalho de Equipe em 2 vias e Engajamento” tem como propósito garantir que o líder leve em conta a contribuição de cada membro da equipe nas relações estabelecidas, bem como, deliberadamente, os envolva de forma a construir confiança, motivação e garantir os resultados esperados. As práticas “Estabelecimento de Contexto”, “Planejamento” e “Atribuição de Tarefas” têm como objetivo garantir que os líderes forneçam às suas equipes o claro entendimento dos objetivos organizacionais, o propósito de suas metas, a complexidade do trabalho requerido, bem como o prazo e os recursos para a realização da tarefa (Manual de Sistema para Pessoas, 2011), conforme ilustrado na Figura 20:

**Figura 20 - Planejamento de execução da estratégia**



**Fonte: Manual de Sistema para Pessoas (2011)**

As práticas “Avaliação da Efetividade Pessoal” e “Revisão da Efetividade Pessoal” visam garantir que os líderes forneçam *feedback* regular de desempenho às suas equipes, bem como que, apropriadamente, avaliem e recompensem o desempenho das pessoas (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

A prática de “*Coaching* (orientação) e Treinamento” visa garantir que os líderes apoiem suas equipes de forma a aumentar sua efetividade na função. As diretrizes do Sistema para Pessoas da organização reforçam que o *coaching* efetivo provê oportunidades para os empregados usarem sua plena capacidade por meio da criatividade e inovação e os orienta de forma a evitar o desperdício de recursos ou de energia. Esse processo de *coaching* fundamenta-se pela capacidade do líder em fazer as perguntas de forma a estimular a aprendizagem do empregado por meio de suas próprias descobertas. Além disso, deve fazer parte de seu dia a dia e sustentar o acompanhamento da capacidade de execução da equipe. Essas diretrizes reforçam os princípios de Bossidy e Charan (2005) de que, em geral, o líder nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer, se for capaz de fazer perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisa ser feito. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de uma

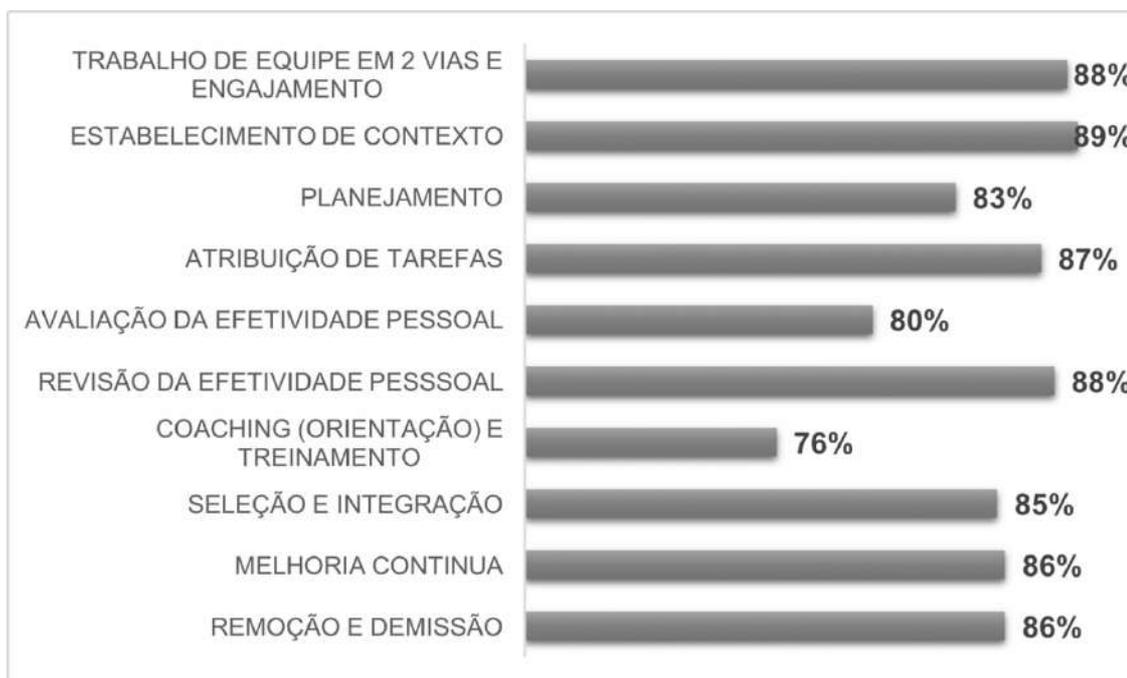
forma inovadora. Já o treinamento, diferentemente do *coaching*, pode ser realizado por meios formais de aquisição de conhecimento (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

A prática de “Seleção e Integração” visa garantir que os líderes selecionem as pessoas adequadas para cada posição da organização, levando em consideração suas competências e potencial para execução do trabalho a ser desenvolvido. Ao líder cabe, ainda, proporcionar a devida integração da pessoa novata à equipe e aos sistemas de trabalho. A prática de “Melhoria Contínua” tem como objetivo garantir que os líderes continuamente melhorem os processos que são utilizados por sua equipe. Por fim, a prática de “Remoção e Demissão” tem como propósito garantir que líderes sejam justos ao transferir de cargo ou desligar um empregado, reforçando que esse recurso deve ser utilizado somente após o líder ter tentado aumentar a efetividade do empregado por meio de orientações de *coaching* e treinamento (Manual de Sistema para Pessoas, 2011).

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), nas unidades de negócios do Brasil, há um processo formal de avaliação dos líderes no exercício das práticas de liderança. Trata-se de um processo anual, envolvendo auto avaliação, avaliação dos subordinados diretos e avaliação da liderança imediatamente superior ao líder em avaliação. Esses dados são compilados e os líderes recebem um *feedback* formal de sua efetividade nas práticas gerenciais de liderança. O objetivo é proporcionar um maior conhecimento dos pontos fortes e a desenvolver dos líderes da organização, bem como garantir uma maior efetividade dos planos de desenvolvimento de liderança.

O resultado da última avaliação das “Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento”, realizada em 2015, demonstra que há alto grau de aderência do comportamento da liderança atual ao que é esperado pela organização, conforme apresentado pelo Gráfico 6:

**Gráfico 6 - Avaliação Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento 2015**



**Fonte: Documento interno Recursos Humanos Corporativo Brasil (2015)**

De acordo com o Gráfico 6, as práticas melhores avaliadas são “Estabelecimento de Contexto”, “Trabalho de Equipe em 2 vias e Engajamento” e “Revisão da Efetividade Pessoal”, o que sugere que as equipes reconhecem nos líderes da organização a habilidade de fornecer informações sobre o contexto de suas atividades na estratégia da empresa, de promover uma relação de suporte e desenvolvimento mútuo, bem como fazer uma avaliação de desempenho de forma adequada. Já as práticas de menor aderência são “*Coaching* (orientação) e Treinamento”, “Avaliação da Efetividade Pessoal” e “Planejamento”.

As práticas de “*Coaching* (orientação) e Treinamento” e “Avaliação de Efetividade Pessoal”, conforme apresentado no item 4.3.5, são etapas do processo de Gerenciamento de Desempenho que visam proporcionar o adequado desenvolvimento do empregado para atingimento de suas metas. Já a prática de “Planejamento” relaciona-se à capacidade do líder de estabelecer os planos de trabalho de forma estruturada e com os recursos adequados (Manual de Sistema para Pessoas, 2011). Esses resultados vão ao encontro dos pontos de melhoria dos processos de Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Potencial e Desempenho apresentados pelos participantes da pesquisa. Esse alinhamento

sugere haver um alto grau de aderência entre a percepção dos líderes e equipes sobre os pontos de melhoria do exercício da liderança na empresa.

As práticas de liderança definidas pela empresa vão ao encontro, também, das afirmações de Bossidy e Charan (2005) de que o papel da liderança fundamenta-se pela capacidade de compreender a estratégia, designar tarefas e fazer *follow-up*, bem como acompanhar a implementação das decisões para assegurar que os planos estão sendo realizados conforme planejado, além de conscientizar as equipes a fazerem os planos acontecerem e reconhecer, de forma diferenciada, os profissionais que têm melhor desempenho por meio de métodos precisos de mensuração. Dessa forma, pode-se considerar que as Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento proporcionam o devido suporte para que os líderes sejam efetivos no exercício de suas lideranças, bem como o resultado da avaliação de 2015 sugere que a liderança da organização é consistente e alinhada ao processo de execução da estratégia organizacional.

Entretanto, o líder precisa ter mais de uma maneira de colocar a estratégia em prática, levando em consideração as individualidades de cada membro de sua equipe, as instabilidades associadas à visão sistêmica e complexa do contexto de trabalho e relações humanas, bem como a capacidade de gestão dos efeitos que esse conjunto de fatores produzem na organização e na sua capacidade competitiva (SCHEIN, 2004). Assim, além das práticas de liderança da organização, buscou-se compreender, também, como os processos de gestão de pessoas se relacionam e suportam os líderes no processo de desenvolvimento organizacional para o alcance dos objetivos propostos. De acordo com Dutra (2008), um sistema de gestão de pessoas eficaz deve abranger um conjunto de referências e processos que ofereça aos líderes da organização, a um só tempo, condições de compreender a complexidade do contexto humano e organizacional de forma sistêmica, bem como instrumentos para agir sobre ele.

#### **4.3.6.2 Sistema para Pessoas**

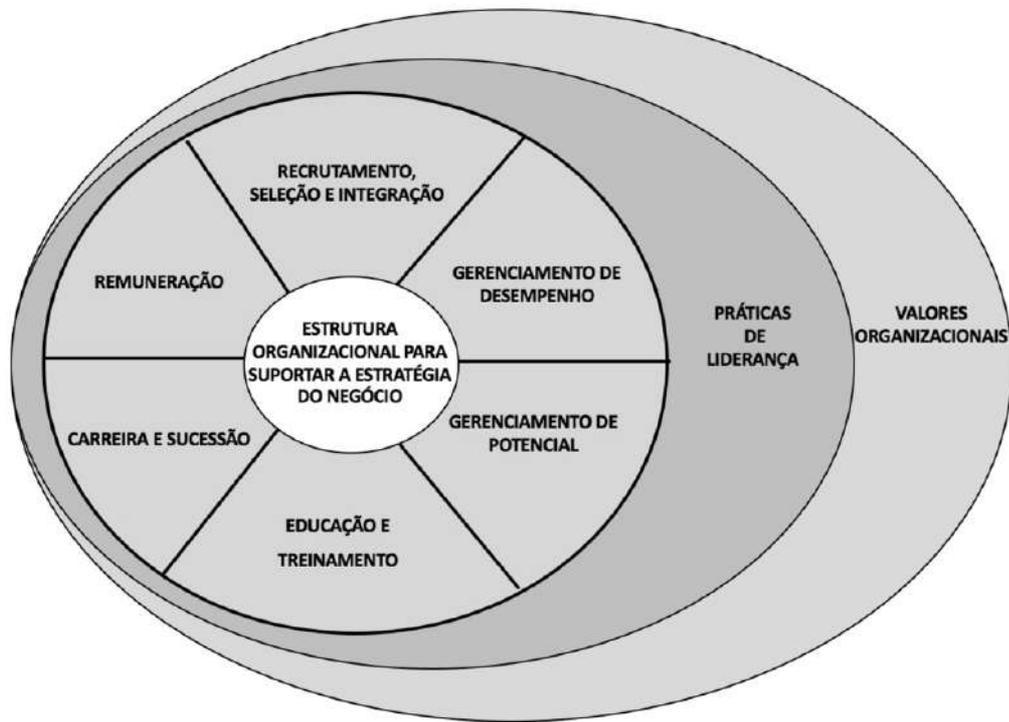
De acordo com o manual de Sistema para Pessoas (2011), a empresa possui um sistema de gestão de pessoas que visa favorecer a construção de uma cultura de *accountabilities* e confiança consistente com os valores organizacionais,

proporcionar um ambiente de trabalho adequado para o atingimento dos objetivos propostos, bem como impulsionar a capacidade de entrega do pleno potencial da organização conforme níveis de complexidade de trabalho. As diretrizes de gestão de pessoas reforçam que, diante de uma estrutura organizacional correta, com líderes engajados e direcionamentos claros, as pessoas são capazes de trabalhar em equipe, com confiança mútua e utilizando seu pleno potencial para execução da estratégia. Os objetivos específicos do sistema de gestão de pessoas da organização são:

- Criar o desenho organizacional correto de forma a facilitar a condução do negócio, com o número correto de níveis de trabalho, conforme complexidade da tarefa e a definição clara de *accountabilities* e autoridades para executar a estratégia;
- Estabelecer a pessoa certa no cargo certo, para permitir que ela utilize sua plena capacidade, tanto para sua própria realização quanto para contribuir com o sucesso da empresa;
- Desenvolver relacionamentos de trabalho efetivos, por meio da liderança gerencial eficaz e engajamento dos empregados, para criar um ambiente em que todos possam trabalhar juntos de maneira honesta e direta.

Esse sistema de gestão de pessoas é subdividido em seis subsistemas, suportados pela estrutura organizacional e fundamentados pelos valores organizacionais e práticas de liderança (Manual de Sistema para Pessoas, 2011), conforme representado pela Figura 21:

**Figura 21 - Sistema para Pessoas**



**Fonte: Manual de Sistema para Pessoas (2011) (Adaptado pela autora)**

De acordo com as diretrizes do manual de Sistema para Pessoas (2011), o subsistema de “Recrutamento, Seleção e Integração” é a base de todos os demais subsistemas e visa garantir a identificação das pessoas certas para os cargos da organização, bem como integrá-las de maneira adequada ao trabalho que irão desempenhar, favorecendo sua efetividade no cargo.

O subsistema de “Gerenciamento de Desempenho”, conforme apresentado no item 4.3.5, tem como objetivo promover o alinhamento dos planos de trabalho dos empregados aos objetivos organizacionais, fundamentado pelas práticas de *coaching* e *feedback*. Esse processo proporciona, também, subsídios para que os líderes possam promover reconhecimento e recompensa de acordo com o desempenho de cada profissional.

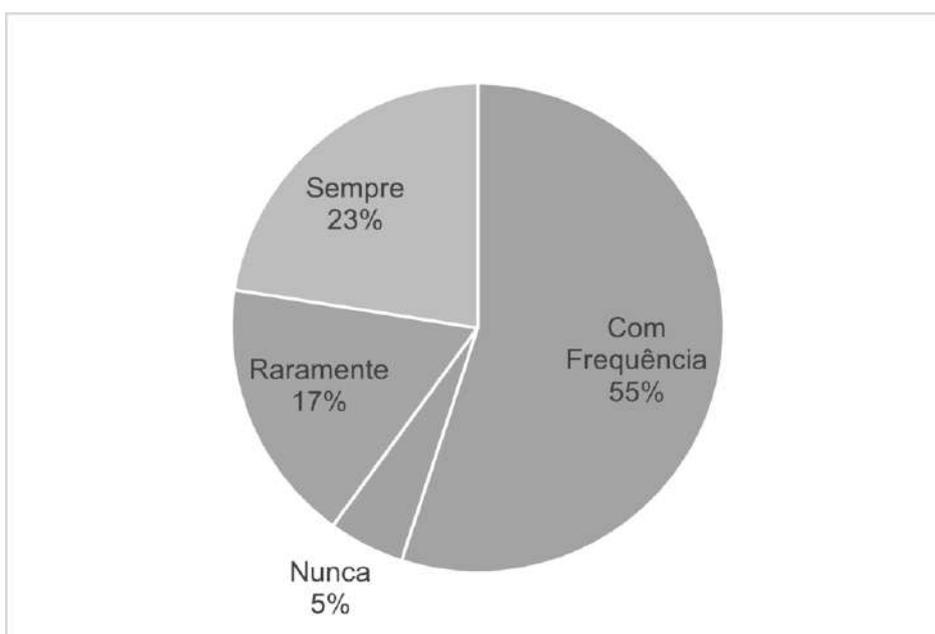
O subsistema de “Gerenciamento de Potencial”, conforme apresentado no item 4.3.4, tem como propósito identificar a CPC (Capacidade Potencial Corrente) dos profissionais da organização, de forma a suportar o alinhamento de seu potencial à complexidade dos trabalhos propostos, bem como fornecer a todos os empregados a oportunidade de desenvolver seu potencial máximo para cumprir com

as necessidades atuais e futuras do negócio. Promove, ainda, a proximidade do Gerente do Gerente no processo de desenvolvimento dos profissionais, por meio da prática de mentoria.

Os subsistemas de “Educação e treinamento” e de “Carreira e Sucessão” visam consolidar os planos de desenvolvimento dos empregados, resultantes dos processos de Gerenciamento de Potencial e Desempenho, proporcionando uma estrutura consistente para direcionar o desenvolvimento humano e organizacional (Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil, E1). Entretanto, a “capacidade de materializar os planos de desenvolvimento propostos pela organização” foi um dos principais pontos de melhoria do processo de Gerenciamento de Potencial citados pelos participantes da pesquisa, conforme apresentado no item 4.3.4.

O subsistema “Remuneração” visa proporcionar aos empregados uma remuneração consistente à complexidade do trabalho desenvolvido e seu desempenho, bem como assegurar condições adequadas que facilitem a atração e retenção de pessoas apropriadamente capazes, habilitadas e experientes para preencher todos os cargos requeridos pelo negócio (Manual de Sistema para Pessoas, 2011). Entretanto, apenas 23% dos participantes da pesquisa afirmam que “sempre” os empregados com melhores desempenho são recompensados de forma diferenciada, conforme apresentado pelo Gráfico 7:

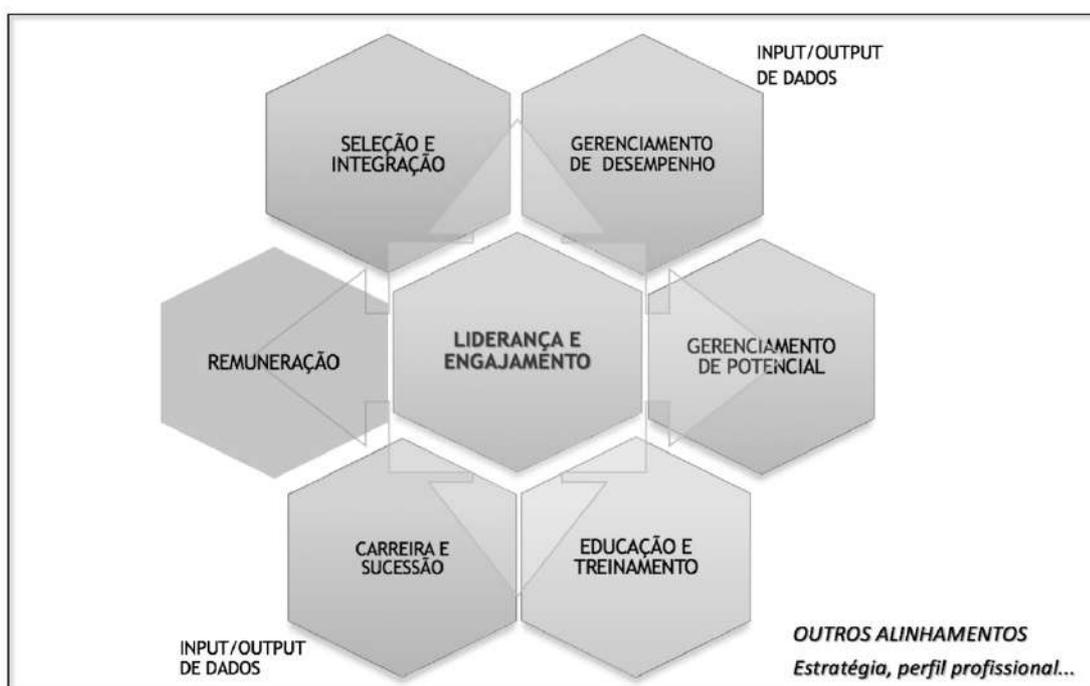
**Gráfico 7 - Recompensa conforme desempenho**



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil (E1), no ano de 2014, a empresa implementou nas unidades de negócios do Brasil um sistema informatizado que integra todos os subsistemas de gestão de pessoas, com o propósito de proporcionar uma maior sinergia entre os processos, bem como ampliar a capacidade dos líderes de conhecer e desenvolver o potencial humano da organização de forma alinhada à estratégia organizacional, conforme representado pela Figura 22:

**Figura 22 - Base do Sistema para Pessoas**



Fonte: Documento interno Recursos Humanos Corporativo (Adaptado pela autora)

Todos os empregados têm acesso ao sistema por meio de computadores utilizados para realização do trabalho ou disponibilizados nas áreas operacionais<sup>9</sup>. As informações disponíveis são:

- **Perfil Profissional:** contém as informações acadêmicas, aspirações, planos de carreira, mobilidade, entre outras informações pessoais que são fornecidas à empresa pelo próprio empregado.

<sup>9</sup> Vale ressaltar que esse sistema informatizado foi desenvolvido pelo Recursos Humanos Corporativo Brasil e é de acesso somente das unidades de negócios do Brasil.

- **Metas e *Accountabilities*:** acesso às *accountabilities* do cargo, metas do ano e histórico de desempenho de anos anteriores. Há, ainda, um campo de comentários, denominado “acompanhamento de metas”, no qual líder e subordinado podem deixar mensagens e informações sobre o contexto e andamento das metas.
- **Orientações de *coaching* e *feedback*:** nesse campo, o empregado acessa as anotações disponibilizadas pelo líder a respeito de reuniões de *feedback* realizadas entre eles e as orientações de desenvolvimento.
- **PDI (Plano de desenvolvimento individual):** trata-se do plano de desenvolvimento do empregado, contendo as ações que irão contribuir para o aumento de sua efetividade na função atual, bem como para seu desenvolvimento de carreira.

Os profissionais que ocupam cargos de liderança, além de possuírem os mesmos acessos acima descritos, são responsáveis por executar as etapas de cada subsistema de gestão de pessoas. Possuem, também, acesso às informações integradas de suas equipes, históricos de desempenho e potencial, mapa de sucessão, relatórios gerenciais, bem como às suas próprias avaliações das “Práticas de Liderança Gerencial e Engajamento” (Gerente de Recursos Humanos Corporativo Brasil, E1).

86% dos participantes da pesquisa que participaram por meio de entrevista citam o sistema informatizado como um diferencial do processo de gestão de pessoas da organização e reforçam perceber melhorias ano a ano. Os principais pontos positivos relatados foram o alinhamento das metas das equipes à estratégia da empresa, integração e histórico das informações dos empregados, e possibilidade de registro de fatos e dados para suportar *feedback*. De acordo com o Gerente Geral de Operações Goiás:

“O Sistema para Pessoas facilita o trabalho e, assim, está moldando o comportamento da liderança para fazer a gestão das pessoas. O sistema está tangibilizando uma série de conceitos e conhecimentos que eram quase intangíveis, difíceis de perceber no dia a dia, ainda mais para uma empresa de engenharia que é mais objetiva” (E20<sup>10</sup>).

---

<sup>10</sup> E20: entrevistado 20

Considerando que um sistema de gestão de pessoas, para ser estratégico, deve proporcionar maior sinergia entre suas partes e os processos devem se reforçar mutuamente, garantindo ao sistema maior efetividade, coerência e consistência à estratégia (BOSSIDY e CHARAN, 2005), analisando as diretrizes do Sistema para Pessoas da organização e a integração de seus processos, é possível afirmar que a empresa possui um sistema de gestão de pessoas estratégico. A estrutura desse sistema reforça, também, os conceitos de Dutra (2002) de que o foco de gestão de pessoas por uma perspectiva estratégica passa a ser a capacidade de influenciar e ser influenciada pela estratégia organizacional, já que há um alto alinhamento dos objetivos propostos pela empresa e o direcionamento dos planos de trabalho, além de “Pessoas” compor a base do mapa estratégico da organização. Entretanto, 68% dos participantes da pesquisa afirmam que se faz necessária uma maior conscientização e disciplina dos líderes para utilização de todas as funcionalidades do sistema, bem como um maior foco em desenvolvimento de pessoas.

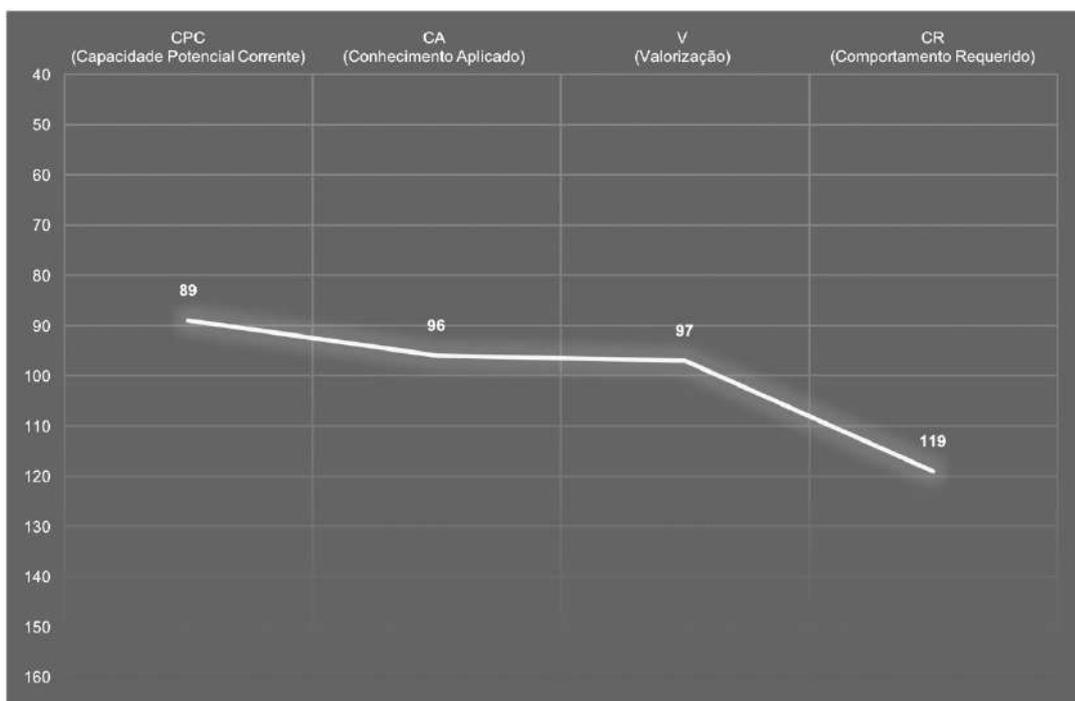
#### **4.4 Perspectiva da liderança sobre os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho**

Partindo do pressuposto que a convivência profissional produz objetividade e subjetividade, que vão gerar outros estados cognitivos, possibilitando outros entendimentos objetivos e subjetivos, de forma que as pessoas se desenvolvam e desenvolvam o trabalho como autoprodução e auto-organização (KASPARY e SEMINOTTI, 2012), visando complementar as análises do presente estudo, buscou-se, ainda, compreender a perspectiva da liderança sobre os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho.

Considerando que para a organização a capacidade do indivíduo de execução do trabalho compreende a sua Capacidade Potencial Corrente (CPC), a valorização (V), os conhecimentos (CA) e comportamentos requeridos (CR) para realização de tarefas ou solução de problemas, conforme diretrizes da empresa descritas no item 4.3.3, a primeira análise proposta foi compreender a percepção da liderança sobre o grau de influência que cada um desses fatores exerce na capacidade das pessoas de executarem o trabalho requerido.

Por meio de uma classificação entre “fator mais influente” (nota 1) a “fator menos influente” (nota 4), a CPC foi considerada o fator mais influente na capacidade das pessoas de execução do trabalho, seguida do conhecimento aplicado (CA), valorização do trabalho (V) e comportamento requerido (CR), conforme apresentado pelo Gráfico 8:

**Gráfico 8 - Grau de influência dos fatores da CAC na capacidade das pessoas de execução do trabalho**



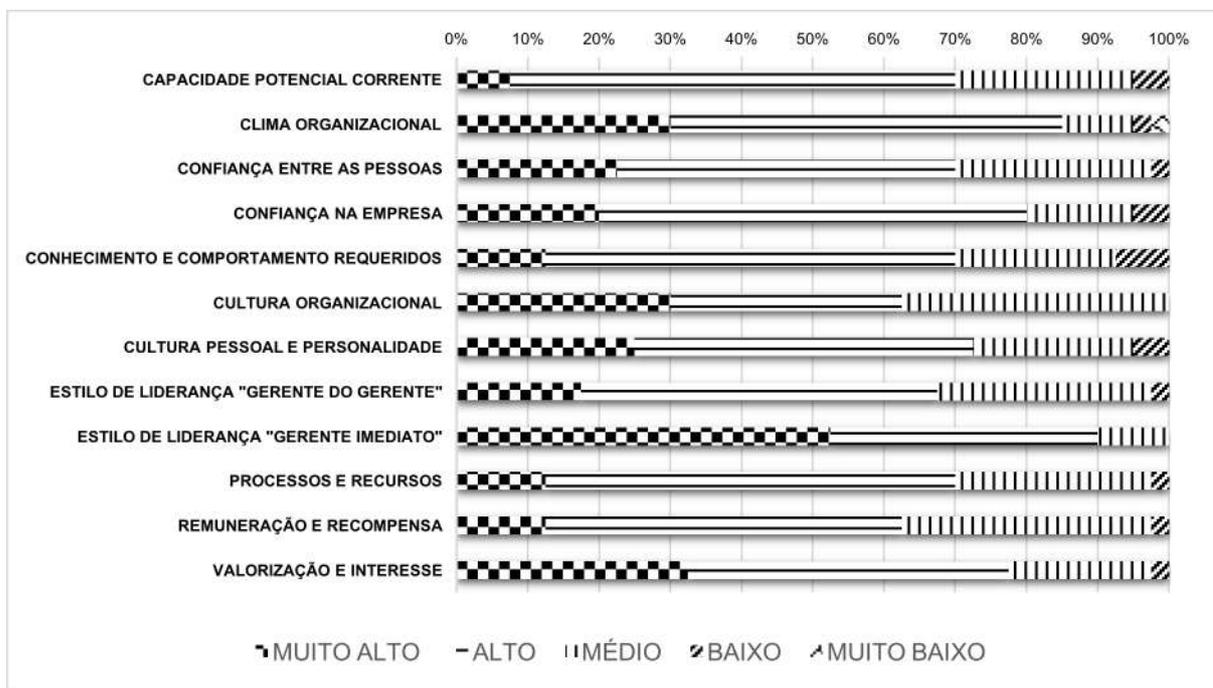
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as lideranças que participaram da pesquisa por meio de entrevistas, a CPC é o fator mais influente na capacidade das pessoas de execução do trabalho, pois consideram que sem a capacidade de processar a informação no nível de complexidade necessária, torna-se irrelevante a pessoa valorizar o trabalho, possuir os conhecimentos e comportamentos requeridos. Os fatores “Conhecimento Aplicado” (CA) e “Valorização” (V) tiveram basicamente a mesma relevância, sendo uma diferença de apenas um ponto entre eles. Os principais argumentos apresentados foram que, partindo do pressuposto que o indivíduo compreende o trabalho, a empresa e a própria pessoa conseguem proporcionar a aquisição ou aprimoramento dos conhecimentos necessários para a realização do trabalho (CA).

Em relação à valorização (V), afirmam que se o indivíduo compreende o trabalho e possui os conhecimentos necessários para realizá-lo, a valorização torna-se consequência, já que consideram que as pessoas se motivam pela oportunidade de realizar um trabalho desafiador, consistente com sua CPC. Já em relação ao comportamento requerido (CR), esse foi considerado o fator menos influente e os principais argumentos apresentados foram que, se a pessoa tiver os demais fatores, o líder consegue influenciar e direcionar o comportamento do empregado.

Entretanto, quando analisada a capacidade das pessoas de execução do trabalho, considerando outros fatores além dos fatores da CAC, 90% dos participantes da pesquisa consideram o “Estilo de liderança do Gerente Imediato” (liderança direta) o fator mais influente, sendo que, destes, 53% o classificam como “Muito Alto”. O segundo fator considerado mais influente, com 85% das respostas entre “Muito Alto” e “Alto”, foi “Clima Organizacional” e, em seguida, “Confiança na Empresa” com 80% das respostas entre “Muito Alto” e “Alto”, conforme apresentado pelo Gráfico 9:

**Gráfico 9 – Outras Influências na capacidade das pessoas de execução do trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, considerando os resultados apresentados pelos Gráficos 8 e 9, sob a perspectiva da liderança da organização, os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho, em ordem de influência, são:

1. Estilo da liderança do Gerente Imediato (liderança direta);
2. Clima organizacional;
3. Confiança na empresa;
4. Capacidade Potencial Corrente (CPC);
5. Conhecimento aplicado (CA);
6. Valorização do trabalho (V);
7. Comportamentos requeridos (CR).

Os fatores que foram adicionados pela liderança à capacidade das pessoas de execução do trabalho, além dos fatores da CAC, reforçam as diretrizes do Sistema para Pessoas da empresa que visa proporcionar uma cultura de *accountability* e confiança, suportada por líderes engajados em desenvolver relacionamentos baseados em cuidado, dignidade, respeito e confiança mútua, para que as pessoas sejam capazes de trabalhar em equipe, utilizando seu pleno potencial para execução da estratégia organizacional. Reforçam, ainda, a importância do líder para o sucesso (ou insucesso) das iniciativas estabelecidas pela organização, já que 90% dos participantes acreditam que o “Estilo de liderança do Gerente Imediato” é o fator mais influente na capacidade das pessoas de execução do trabalho, podendo os relacionamentos estabelecidos serem alinhados, ou não, à estratégia organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto de que a execução da estratégia organizacional relaciona-se não só à capacidade de implantação de planos de negócios sistêmicos e flexíveis, mas também à habilidade da organização de traduzir a estratégia em realidade operacional, considerando a capacidade das pessoas de compreensão e execução do trabalho proposto, o presente estudo teve como propósito identificar os principais fatores que favorecem a capacidade das pessoas de execução da estratégia proposta pela organização.

Tendo em vista que o objetivo de toda estratégia é proporcionar vantagem competitiva à organização, buscou-se, inicialmente, compreender o posicionamento de mercado e desempenho da empresa, bem como sua capacidade de desdobramento da estratégia proposta em realidade operacional. A mineradora estudada apresenta-se como uma das maiores produtoras de ouro no mundo, uma empresa estável e de excelente reputação. Embora o contexto de mineração de ouro dos últimos anos tenha sido caracterizado por um ciclo de crise no setor, a organização conseguiu alcançar os objetivos propostos, garantindo sua sustentabilidade no mercado. A empresa possui um processo de planejamento estratégico consolidado e metodologicamente estruturado, fundamentado pelos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), que permite à empresa planejar sua estratégia conforme sua Visão, bem como desdobrá-la para todos os níveis da organização por meio de indicadores, metas e planos de trabalho.

O processo de gestão do planejamento estratégico configura-se como um processo eficaz, tendo em vista, principalmente, o bom desempenho da organização nos últimos anos, mesmo em um contexto de mercado em crise. Entretanto, conforme exposto pelos participantes da pesquisa, a capacidade de gestão da execução da estratégia ainda é um processo em amadurecimento na empresa, sendo os principais pontos de melhorias relacionados à “cultura de planejamento e gestão”, além do aprimoramento das ferramentas de análise e gestão dos indicadores, metas e projetos de forma sistêmica na organização.

Posteriormente, considerando que são as equipes de trabalho que trazem consigo a ação para a execução da estratégia planejada e possuem competências específicas que se complementam para o alcance dos objetivos propostos, além da

capacidade de desdobrar a estratégia organizacional em realidade operacional, buscou-se compreender de que forma a capacidade das pessoas de execução do trabalho é relacionada às competências necessárias para execução da estratégia organizacional.

Fundamentada pelos conceitos de Jaques (1998), a organização considera que a capacidade de execução de uma pessoa está relacionada ao grau de complexidade aplicado para a realização do trabalho, bem como aos valores e competências próprias do indivíduo. Todo cargo da empresa está alocado em uma hierarquia de níveis distintos de trabalho, que se sucedem em níveis crescentes de complexidade e, a cada nível de complexidade, há *accountabilities* associadas que tornam claras para a organização as competências necessárias para execução dos trabalhos.

A análise da capacidade das pessoas de execução do trabalho é realizada por meio de dois processos de gestão de pessoas, Gerenciamento de Potencial e Desempenho, que proporcionam tanto a avaliação da capacidade de trabalho atual do empregado, quanto seu potencial futuro. Tratam-se de processos integrados, que se complementam e direcionam os planos de desenvolvimento organizacional, sucessão e remuneração diferenciada, conforme desempenho individual de cada empregado.

Esses processos são considerados eficazes e essenciais para a capacidade da organização de gestão de pessoas, tendo em vista principalmente que proporcionam o alinhamento das metas e *accountabilities* à capacidade das pessoas de execução do trabalho, além de promover o desenvolvimento das pessoas por meio do diálogo, práticas de *Coaching* e mentoria, conforme exposto pelos participantes da pesquisa. Entretanto, são processos de análises subjetivas, o que torna a assertividade das avaliações vulneráveis à percepção, conhecimentos e comportamentos dos avaliadores.

Em seguida, considerando que os líderes da organização são as únicas pessoas em posição de proporcionar o devido alinhamento estratégico e fazer a execução acontecer e, para isso, devem acompanhar a implementação das decisões, conscientizar as equipes a fazerem os planos acontecerem, bem como reconhecer, de forma diferenciada, os profissionais que têm melhor desempenho por meio de métodos precisos de mensuração (BOSSIDY e CHARAN, 2005), buscou-se

compreender as práticas de liderança e gestão de pessoas utilizadas pela organização.

A empresa possui práticas formais de liderança que visam proporcionar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento organizacional, fundamentado por relacionamentos de confiança mútua e diálogos consistentes para direcionamento do comportamento das equipes aos objetivos organizacionais. O perfil dos líderes atuais apresenta-se alinhado às expectativas da organização de uma liderança eficaz, tanto sob a perspectiva das equipes quanto da própria liderança. Em relação aos processos de gestão de pessoas, a empresa faz uso de um sistema informatizado, que proporciona a integração das informações sobre o potencial organizacional, histórico de desempenho das pessoas, planos de desenvolvimento e sucessão, bem como um maior alinhamento à estratégia da empresa e possibilidade de reconhecimento conforme contribuição individual de cada empregado. Dessa forma, pode-se considerar que a empresa possui um sistema de gestão de pessoas estratégico, tendo em vista que ele abrange um conjunto de informações que oferecem aos líderes da organização condições de compreender o contexto humano e organizacional de forma sistêmica, bem como instrumentos para agir sobre ele (DUTRA, 2008). Entretanto, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, faz-se necessária uma maior conscientização e disciplina dos líderes para utilização de todas as funcionalidades do sistema, bem como um maior foco em desenvolvimento de pessoas.

Por último, visando complementar as análises sobre a capacidade das pessoas de execução do trabalho, considerando que a convivência profissional produz objetividade e subjetividade e que o líder precisa ter mais de uma maneira de colocar a estratégia em prática, buscou-se, também, compreender a perspectiva da liderança sobre os principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho. Os resultados encontrados reforçam que os líderes são peças-chave para a capacidade de execução da estratégia organizacional, pois a maneira como traduzem a estratégia em realidade operacional pode ser, ou não, convergente aos objetivos organizacionais. Alinhados ao estilo de liderança, o clima organizacional e a confiança na empresa foram apresentados como os três principais fatores que influenciam a capacidade das pessoas de execução do trabalho. Em sequência, sendo considerado o quarto fator mais influente está a

Capacidade Potencial Corrente (CPC) do indivíduo, que se relaciona ao nível de complexidade de processamento de informação, seguida pela demanda de conhecimentos, valorização e comportamentos requeridos para realização do trabalho.

Diante das análises realizadas pelo presente estudo, é possível afirmar que o perfil da liderança é o fator que mais favorece a capacidade das pessoas de execução da estratégia organizacional. São os líderes que planejam a estratégia, estabelecem os planos de trabalho e desenvolvimento organizacional e direcionam o comportamento das equipes aos objetivos propostos. Entretanto, para que os líderes consigam traduzir de maneira eficaz a estratégia em realidade operacional, primeiro a empresa precisa ter clareza da complexidade dos trabalhos, das competências necessárias para execução dos objetivos propostos, bem como possuir ferramentas de gestão que integrem os indicadores, metas e projetos estratégicos aos processos de gestão de pessoas.

Além disso, a inclusão de aspectos relacionados à complexidade de trabalho e à capacidade de processamento mental do indivíduo aos processos de estratégia e gestão de pessoas torna o papel da liderança ainda mais desafiador, pois sugere que os líderes possuam a capacidade de compreender a forma como as pessoas interpretam o contexto, processam informações e tomam decisões, o que envolve conhecimentos de aspectos cognitivos do indivíduo. Dessa forma, a capacidade de identificar e gerenciar o nível de complexidade de processamento mental das pessoas apresenta-se, também, como um fator de grande influência para a execução da estratégia organizacional. Considerando, ainda, que a capacidade das pessoas de interpretar o contexto e de agir sobre ele geram vantagens competitivas únicas às organizações (DUTRA, 2008), pode-se inferir que, quanto maior a precisão das ferramentas de identificação e gestão do potencial das pessoas, maior a capacidade de ampliar o potencial da organização para lidar com níveis de complexidade crescentes.

## 6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO E RECOMENDAÇÕES

O escopo da dissertação delimita-se por um estudo descritivo-analítico, de natureza qualitativa, em uma empresa multinacional Sul-Africana do segmento de mineração de ouro, em suas unidades de negócios localizadas no Brasil, nos estados de Minas Gerais e Goiás. As informações analisadas fundamentam-se pelos conceitos apresentados no referencial teórico, havendo outras vertentes de análise para os mesmos temas. Os resultados apresentados partem da perspectiva da liderança da empresa e compreensão da autora sobre os temas pesquisados.

Diante das análises realizadas e dos resultados encontrados, bem como considerando que a tendência é um contexto organizacional de complexidade crescente, recomenda-se a continuidade dos estudos relacionados à complexidade de processamento mental no âmbito das ciências cognitiva e de *life-span*, com o propósito de identificar maneiras objetivas de mensuração da capacidade das pessoas em lidar com diferentes níveis de complexidade de informação, bem como uma melhor compreensão sobre os fatores envolvidos na capacidade de solução de problemas, tomada de decisão e plasticidade cognitiva.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BASTOS, A. V. B. Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos. *Estudos de Psicologia*. Natal, v. 7, edição especial, p. 65-77, 2002.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High Performance Work Systems and Firm Performance: Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 16, p. 53-101, 1998.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia as organizações: formulação e formação de estratégia. *Revista Ibero-Americana e Estratégia – RIAE*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, janeiro-abril 2011.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R.. *Execução: A disciplina para atingir resultados*. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3., p. 95-97, jul.-set. 1991.
- CARLOMAGNO, M.; BRHUM, P. R. L. *Estratégia em ambientes complexos e imprevisíveis*. In: Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia – 3E's. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CARVALHO, L. F. N. *Cognição em Organizações: Complexidade Cognitiva e seus impactos no Desempenho Organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da FGV. São Paulo, 2004.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, v. 13, n. 1, 1990.
- COSTA, A.P.P. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUCLÓS, L.C.; SANTANA L. S. *Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no devido lugar*. Curitiba: Champagnat, 2004.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas em Empresa Moderna*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FIEDLER-FERRARA, N.; PRADO, C. P. C. *Caos: uma introdução*. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA da, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, edição especial, p. 51-75, set. 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. *Indicadores para o Processo de Gestão do Conhecimento: a Visão de Especialistas*. In: 30 encontro da ANPAD. Salvador: EmAnpad, set. 2006.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combiando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 12, 2000.

HUFF, A.S. *Mapping Strategic Thought*. New York: John Wiley & Sons, 1990.

HUNSBERGER, B.; LEA J.; PANCER, S. M.; PRATT, M.; MCKENZIE, B. Making Life Complicated: Prompting the Use of Integratively Complex Thinking. *Journal of Personality*, v. 60, n. 1, p. 95-114, March 1992.

HUSELID, M; JACKSON, S; SCHULER, R. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. v. 40, p. 171-188, 1997.

JAKUES, E. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. 2. ed. United States: Cason Hall, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 2, mar.-abr. 2012.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento Estratégico nas Organizações. *Revista de Ciências da Administração UFSC, Florianópolis*, v. 16, n. 39, ago. 2014.

LEVY, D. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, V. 15, Special Issue, p. 167-178, 1994.

MARIETTO, M. L. *Estratégia como Prática: um estudo das práticas da ação estratégica nas MPEs situadas em clusters comerciais competitivos*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2011.

MAYER, J. D. *Personal Intelligence: The power of Personality and How it Shapes our Lives*. New York: Scientific American, 2015.

- MINTZBERG, H. *et al.* Estratégias. In \_\_\_\_\_. *O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MINTZBERG, H. *Ascensão da Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E; LE MOIGNE, J.-L. *A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MULLER, J. C. *Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.
- PARRY, S. B. The Quest for Competencies. *Traning*, p. 48-54, July 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MOTGOMERY, C. A. (Org.); PORTER, M. E. (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- PREISLER, A. M.; BORBA, J. A.; BATTIROLA, J. C. Os Tipos de Personalidade Humana e o Trabalho em Equipe. *Revista PEC*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 113-126, jul. 2001-jul. 2002.
- PRIETO, V.. C.; CARVALHO, M.M. *Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico*. In: Anais do Encontro anual da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RUELLE, D. *Chance and chaos*. 2. ed. Princeton, N. J: Princeton University Press, 1993.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHEIN, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SERVA, M. O Paradigma da Complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr-jun. 1992.
- WITTMANN, M. L. (Org.). *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. 1. ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

## APÊNDICE A – Questionário de entrevista

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>UNIVERSIDADE<br/>FUMEC</b><br/><small>DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO</small></p>  | <p><b>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO</b></p> <p>PROJETO DE DISSERTAÇÃO - 2016<br/>ALUNA: TAMARA DE FARIA COSTA<br/>ORIENTADOR: DR. ALEXANDRE TEXEIRA DIAS</p> |
| <p>Visando complementar a análise documental realizada para o presente trabalho, o questionário abaixo tem como objetivo verificar a <b>sua percepção</b> sobre os processos de gestão e desenvolvimento humano e organizacional utilizados pela empresa. Não há resposta certa ou errada. As respostas serão analisadas de forma qualitativa e os dados apresentados de forma a manter a <b>confidencialidade</b> do respondente e da empresa.</p>   |  |
| <b>DADOS RESPONDENTE</b>  |  |
| CARGO   |  |
| UNIDADE DE NEGÓCIO  |  |
| <p><b>1 O processo de planejamento estratégico utilizado pela empresa é eficaz?</b></p>   |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">                 SIM<br/>NÃO<br/>PARCIALMENTE             </div>  |  |
| <p>1.1 Quando foi implantando o <b>processo formal</b> de planejamento estratégico na empresa?</p> <p>1.2 Qual a <b>metodologia</b> utilizada e as <b>pessoas envolvidas</b> no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico?</p> <p>1.3 Qual a <b>estratégia atual</b> da empresa? Trata-se de uma estratégia de <b>curto, médio ou longo prazo</b>?</p> <p>1.4 Com qual periodicidade o planejamento estratégico é <b>revisado (follow up)</b> ?</p> <p>1.5 Desde a implantação do processo formal de planejamento estratégico a <b>estratégia sofreu alteração</b>? Quantas vezes e por quais motivos?</p> <p>1.6 <b>Pontos Fortes</b> do processo de gestão do planejamento estratégico</p> <p>1.7 <b>Pontos Fracos</b> do processo de gestão do planejamento estratégico</p> |  |
| <p><b>2 Qual o grau de alinhamento</b> entre a <b>estratégia</b> proposta e as <b>principais metas da empresa</b>?</p>  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">                 MUITO ALTO<br/>ALTO<br/>MÉDIO<br/>BAIXO<br/>MUITO BAIXO             </div>   |  |
| <p>2.1 A forma como o <b>acompanhamento</b> das <b>principais metas e projetos da empresa</b> é realizado é eficaz?</p>   |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">                 SIM<br/>NÃO<br/>PARCIALMENTE             </div>  |  |

|   |  |
|---|--|
|  <p>UNIVERSIDADE<br/><b>FUMEC</b><br/><small>DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO</small></p>  | <p><b>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO</b></p> <p>PROJETO DE DISSERTAÇÃO - 2016<br/>ALUNA: TAMARA DE FARIA COSTA<br/>ORIENTADOR: DR. ALEXANDRE TEXEIRA DIAS</p> |
| <p>2.1.1 Faça uma breve descrição de <b>como</b> ele ocorre (ferramenta de análise, periodicidade, cargos das pessoas envolvidas no processo de apuração e análise...)?</p>   |  |
| <p>3 Qual o grau de <b>alinhamento das metas da empresa e as metas das equipes?</b></p>   |  |
| <p>MUITO ALTO<br/>ALTO<br/>MÉDIO<br/>BAIXO<br/>MUITO BAIXO</p>  |  |
| <p>4 O processo de <b>gerenciamento de desempenho</b> é eficaz (atribuição de metas, acompanhamento desempenho, avaliação e equilíbrio)?</p>  |  |
| <p>SIM<br/>NÃO<br/>PARCIALMENTE</p>   |  |
| <p>4.1 <b>Pontos Fortes</b> do processo de gerenciamento de desempenho</p> <p>4.2 <b>Pontos Fracos</b> do processo de gerenciamento de desempenho</p> <p>4.3 Os empregados com <b>melhores resultados</b> são <b>recompensados de forma diferenciada?</b></p> |  |
| <p>SEMPRE<br/>COM FREQUÊNCIA<br/>RARAMENTE<br/>NUNCA</p>  |  |
| <p>5 O processo de <b>gerenciamento de potencial</b> é eficaz (avaliação de CPC<sup>1</sup>, equilíbrio e planejamento de carreira)?</p> <p><small>1 CPC - Capacidade Potencial Corrente</small></p>  |  |
| <p>SIM<br/>NÃO<br/>PARCIALMENTE</p>   |  |
| <p>5.1 <b>Pontos Fortes</b> do processo de gerenciamento de potencial</p> <p>5.2 <b>Pontos Fracos</b> do processo de gerenciamento de potencial</p>   |  |

|   |  |
|---|--|
|  <p>UNIVERSIDADE<br/><b>FUMEC</b><br/>DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO</p>   | <p><b>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO</b></p> <p>PROJETO DE DISSERTAÇÃO - 2016<br/>ALUNA: TAMARA DE FARIA COSTA<br/>ORIENTADOR: DR. ALEXANDRE TEXEIRA DIAS</p> |
| <p>6 Considerando que a <b>capacidade aplicada corrente</b> (CAC) = CPC + V + CA + CR<sup>3</sup>, ou seja, a <b>capacidade de execução do indivíduo</b> varia em função de seu potencial, do quanto valoriza o trabalho, do conhecimento que detém e do comportamento que expressa; classifique o grau de influência desses fatores na capacidade das pessoas de execução do trabalho</p> <p><small>3 CPC (Capacidade potencial Corrente); V (Valorização do Trabalho); CA (Conhecimento Aplicado); CR (Comportamento Requerido).</small></p> <p style="text-align: center;"><b>Nota 1 (mais influente); 4 (menos influente).</b></p> <p><b>CPC</b> - A Capacidade Potencial Corrente é a <b>capacidade máxima de complexidade</b> de trabalho que o indivíduo é capaz de realizar no <b>momento presente</b>.</p> <p><b>V</b> - A <b>valorização</b> do trabalho envolve o grau de <b>interesse e motivação</b> do indivíduo em realizá-lo.</p> <p><b>CA</b> - Conhecimento aplicado é o <b>conhecimento (formal e informal)</b> necessário para a execução do trabalho.</p> <p><b>CR</b> - Comportamento requerido é o <b>comportamento exposto, necessário</b> para a realização do trabalho.</p> |  |
| <p>7 <b>A complexidade do trabalho a ser executado e o potencial do empregado</b> são analisados ao se atribuir uma <b>tarefa ou projeto</b> a ele?</p>   |  |
| <p style="text-align: right;"> </p>   |  |
| <p>SEMPRE<br/>COM FREQUÊNCIA<br/>RARAMENTE<br/>NUNCA</p>  | <p style="text-align: right;"> </p>  |
| <p>7.1 <b>A complexidade do trabalho executado e o potencial do empregado</b> são considerados ao se planejar o <b>PDI<sup>2</sup></b> do mesmo?</p> <p><small>2 PDI - Plano de Desenvolvimento Individual</small></p>  |  |
| <p style="text-align: right;"> </p>   |  |
| <p>SEMPRE<br/>COM FREQUÊNCIA<br/>RARAMENTE<br/>NUNCA</p>  | <p style="text-align: right;"> </p>  |
| <p>8 Quais os <b>principais traços da cultura organizacional</b>?</p> <p>8.1 <b>Pontos Fortes</b> da cultura organizacional</p> <p>8.2 <b>Pontos Fracos</b> da cultura organizacional</p>   |  |

9 Classifique o grau de **influência** dos itens abaixo no **comportamento expresso** pelo empregado?

Clima organizacional

Complexidade de processamento mental do indivíduo

Conhecimento e habilidade para execução do trabalho

Cultura organizacional

Cultura pessoal e personalidade do indivíduo

Estilo de liderança do gerente do gerente

Estilo de liderança do gerente imediato

Motivação e interesse do indivíduo pelo trabalho

Nível de confiança entre as pessoas

Nível de confiança na empresa

Processos e recursos para execução do trabalho

Remuneração e recompensas pelo trabalho executado

MUITO ALTO  
ALTO  
MÉDIO  
BAIXO  
MUITO BAIXO

10 Quais os fatores que influenciam a **aplicação do pleno potencial** do indivíduo no trabalho?

11 Quais os fatores que favorecem o **desenvolvimento do capital humano** para **execução da estratégia**?

Comentários gerais