

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade**

Priscilla Moraes de Oliveira

**Desafios das mudanças nos procedimentos da gestão
empresarial: estudo de caso de empresa de manufatura**

**São Carlos
2010**

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade**

Priscilla Moraes de Oliveira

**Desafios das mudanças nos procedimentos da gestão
empresarial: estudo de caso de empresa de manufatura**

Dissertação apresentada ao Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de mestre em “Ciência, Tecnologia e Sociedade”

Área de Concentração: Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Gestão Tecnológica e Sociedade Sustentável

Orientador: José Angelo Rodrigues Gregolin

São Carlos

2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

O48dm

Oliveira, Priscilla Moraes de.

Desafios das mudanças nos procedimentos da gestão
empresarial : estudo de caso de empresa de manufatura /
Priscilla Moraes de Oliveira. -- São Carlos : UFSCar, 2010.
113 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2010.

1. Estratégia em administração. 2. Execução da
estratégia. 3. Liderança. 4. Comunicação nas organizações.
5. Cultura organizacional. 6. Desenvolvimento social -
ciência, tecnologia e sociedade. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE
Via Washington Luis, Km. 235-Cx. Postal 676. CEP: 13565-905 – São Carlos - SP
Telefone: (16) 3351-8417 - E-mail: ppgcts@power.ufscar.br - Site: www.ppgcts.ufscar.br

**BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
PRISCILLA MORAES DE OLIVEIRA**

Prof. Dr. José Angelo R. Gregolin
Orientador e Presidente
Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dr. Leandro Innocentini Lopes de Faria
Membro interno
Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
Membro externo
Universidade Estadual de Campinas

Submetida a defesa em sessão pública realizada em: 04/03/2010.
Homologada na 30ª reunião da CPG do PPGCTS, realizada em
26/03/2010.

Profa. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi
Coordenadora do PPGCTS

Fomento:

Agradecimentos

À Faber-Castell que gentilmente permitiu o desenvolvimento deste estudo em suas dependências.

Ao meu chefe Irineu Diniz por ter dado a mim um voto de confiança ao viabilizar a realização desta pesquisa e à minha equipe de trabalho que o tempo todo me apoiou e se esforçou nos momentos em que necessitei.

Ao meu orientador Prof. Dr. José Angelo Rodrigues Gregolin pelo incentivo, simpatia e presteza na minha orientação e apoio às atividades e discussões durante realização desta dissertação e sua esposa Prof. Dra. Maria do Rosario de Fatima Valencise Gregolin por tão gentilmente me receber e apoiar tantas horas de trabalho em seu lar.

A todos os professores integrantes do PPGCTS (Programa de pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade), bem como a todos os colaboradores do NIT/Materiais (Núcleo de Inteligência Tecnológica em Materiais) e da secretaria do PPGCTS e colegas de curso, pela sua amizade, apoio e compartilhamento de idéias e vivências durante todos os momentos.

Aos meus familiares queridos, aos meus amigos, que acompanharam de perto os desafios, alegrias, incertezas e ausência ao longo de todo este período, sempre com muita paciência e amor.

E, finalmente, a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que me foi dado em compartilhar tamanha experiência em que pude me desenvolver, aprender e perceber a relevância de um estudo acadêmico deste porte para minha vida pessoal e profissional.

Resumo

As organizações precisam vencer os desafios das crescentes forças macroeconômicas da globalização e competição do mercado, das exigências das regulamentações governamentais e das expectativas da sociedade. Elas são impelidas para a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços com a concomitante redução de custos, inovação para alavancar o crescimento e precisam cada vez mais transcender as questões direcionadas puramente pelos negócios, para uma atuação conduzida pela busca da sustentabilidade econômica, social e ambiental de maneira integrada. Para se adequarem à complexa realidade presente e futura, as organizações precisam implementar novos procedimentos gerenciais que propiciem o fortalecimento das estratégias e sua melhor disseminação em toda a estrutura. Uma das linhas de pesquisas que concentram esforços nesse campo do conhecimento é a chamada cultura de execução da estratégia, apresentada por Bossidy e Charan, por Hrebiniak e por outros autores, que se baseia no estabelecimento de estratégias e metas claras, com o seu desdobramento em todos os níveis hierárquicos, com o propósito de enfatizar a execução das tarefas cruciais de cada um dos colaboradores para que as metas e objetivos da estratégia sejam alcançados. Embora se saiba que muitas empresas vêm implantando mundialmente procedimentos baseados na cultura de execução da estratégia, existem ainda poucos estudos científicos que contribuem para a melhor compreensão e orientação sobre a implantação e os seus resultados, particularmente no contexto brasileiro, no qual até 2009 havia apenas uma empresa em processo de implantação. Tendo em vista a importância e ao mesmo tempo a carência de informações a respeito, o objetivo do presente trabalho é estudar os conceitos, os fatores de influência, os resultados e desafios associados às mudanças ocasionadas em uma organização, com a implantação de procedimentos gerenciais baseados na cultura de execução da estratégia. O trabalho envolveu a realização de estudo de caso da empresa A.W. Faber-Castell S.A. que vem implantando procedimentos gerenciais baseados na cultura de execução da estratégia, com a realização de pesquisa documental, aliada a entrevistas, revisão bibliográfica, observações pessoais e outras formas de coleta e análise de informação. É dada ênfase à análise de dados qualitativos e indicadores semi-quantitativos sobre a disseminação da estratégia empresarial, o processo de comunicação interna e a liderança, para se compreender suas influências e resultados, individuais e sinérgicos, associados às mudanças nos procedimentos gerenciais. São também analisados os principais gargalos identificados, as possíveis razões e oportunidades de aprimoramento, incluindo os aspectos associados à responsabilidade social e ambiental.

Palavras-Chave: estratégia, liderança, comunicação interna, mudança de procedimentos gerenciais, inovação gerencial, cultura organizacional, execução da estratégia.

Abstract

Organizations need to win the challenges of increasing macroeconomic forces of globalization and market competition, the requirements of government regulations and expectations of society. They are driven to improve the quality of their products and services with a corresponding cost reduction, innovation to boost growth, in addition to need more and more transcend the issues targeted purely by business for a performance conducted by the pursuit of economic sustainability, social environmental in an integrated way. To fit the complex reality present and future, organizations need to implement a new management procedure that facilitates the strengthening of strategies and their better dissemination throughout the structure. One line of research that concentrates its efforts in this field of knowledge is called the strategy execution culture, by Bossidy and Charan, by Hrebiniak and by other authors, which is based on establishing clear goals and strategies, with the division into all levels, in order to emphasize the crucial tasks of each employee to the goals and objectives of strategies to be achieved. Although it is known that many companies are deploying world-culture-based procedures for implementing the strategy, there are few scientific studies that contribute to better understanding and guidance on the execution and results, particularly in the Brazilian context, in which until 2009 had only a company in the deployment process. Given the importance and while the lack of information about the purpose of this paper is to study the concepts, factors influence the results and challenges arising from changes brought about in an organization, with the implementation of management procedures based the culture of the strategy. The work involved conducting a case study of the A.W. Faber-Castell S.A. that have implemented management procedures based on the strategy execution culture to carry out desk research combined with interviews, literature review, personal observations and other forms of gathering and analyzing information. Emphasis is given to the study of semi-quantitative indicators and qualitative data on corporate strategy, the process of internal communication and leadership as a way of understanding their influences and outcomes, individual and synergistic effects associated with changes in management procedures. The main bottlenecks identified, the possible reasons and opportunities for improvement are also analyzed, including aspects related to social and environmental responsibility.

Keywords: strategy, leadership, internal communication, change management procedures, management innovation, organizational culture, strategy execution.

Desafios das mudanças nos procedimentos da gestão empresarial: estudo de caso de empresa de manufatura

| Sumário | Pág. |
|--|------|
| Banca Examinadora..... | i |
| Agradecimentos..... | ii |
| Resumo..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Lista de Tabelas..... | vi |
| Lista de Quadros..... | vi |
| Lista de Figuras..... | vi |
| Lista de Siglas e Abreviaturas..... | vii |
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Mudança organizacional e sustentabilidade..... | 1 |
| 1.2. Objetivos | 7 |
| 2. Revisão..... | 8 |
| 2.1. Desafios das mudanças na gestão empresarial | 8 |
| 2.1.1. Inovação, mudança e cultura organizacional | 8 |
| 2.1.2. Exemplos de desafios dos ambientes externo e interno..... | 11 |
| 2.1.3. Cultura e Estrutura Organizacional..... | 15 |
| 2.1.4. Importância da sustentabilidade nas organizações e na sociedade..... | 17 |
| 2.2. Gestão organizacional com foco na execução da estratégia..... | 25 |
| 2.2.1 Importância da cultura organizacional na execução da estratégia..... | 25 |
| 2.2.2 Relações mudança organizacional e cultura de execução da estratégia.. | 31 |
| 2.2.3 Procedimentos de gestão empresarial orientados por uma cultura de execução da estratégia..... | 37 |
| 2.3. Variáveis centrais da gestão com foco na execução da estratégia | 43 |
| 2.3.1 Alinhamento da estratégia com a execução da estratégia | 43 |
| 2.3.2 Comunicação interna na organização | 47 |
| 2.3.3 As lideranças e os indivíduos..... | 52 |
| 3 Metodologia | 62 |
| 3.1 Procedimentos gerais empregados na pesquisa | 62 |
| 3.2 Principais atividades realizadas..... | 62 |
| 3.3 Tratamento e análise dos resultados | 67 |
| 4 Resultados e Discussão | 69 |
| 4.1. Avaliação geral da empresa pesquisada..... | 69 |
| 4.2. Percepção e atuação dos colaboradores sobre a estratégia organizacional.... | 73 |
| 4.3. Percepção dos colaboradores sobre a comunicação organizacional interna... | 78 |
| 4.4. Percepção dos colaboradores sobre liderança organizacional..... | 83 |
| 4.5. Discussão geral dos resultados..... | 89 |
| 5 Conclusão..... | 92 |
| 6 Sugestões para trabalhos futuros..... | 97 |
| Referências | 98 |
| Anexo I - Questões da pesquisa “As Melhores na Gestão de Pessoas” | 103 |
| Anexo II - Estrutura do questionário e questões da pesquisa “xQ” | 106 |
| Anexo III - Perfil da empresa pesquisada como estudo de caso | 111 |

| Lista de Tabelas | Pág. |
|---|-------------|
| Tabela 2.1 - Exemplos de variáveis do ambiente externo de uma empresa..... | 12 |
| Tabela 2.2 - Características típicas das organizações dos Séculos XX e XXI..... | 16 |
| Tabela 2.3. - Principais Agentes de C&T e seus Papéis | 19 |
| Tabela 2.4 – Principais dimensões da sustentabilidade..... | 21 |
| Tabela 2.5 - Características dos principais tipos de pressupostos básicos que que podem ser precursores de um paradigma de cultura organizacional | 27 |
| Tabela 2.6 – Principais crenças verificadas em estudo de caso na empresa EDS..... | 29 |
| Tabela 3.1. Perguntas selecionadas dos questionários de 2007, 2008/2009 para análise das percepções de colaboradores sobre fatores de maior interesse para a presente pesquisa | 64 |
| Tabela 4.1 – Comparação de resultados do diagnóstico da empresa pesquisada com o total de empresas avaliadas no período pesquisado..... | 72 |
| Lista de Quadros | Pág. |
| Quadro 4.1 Síntese sobre a filosofia e valores da empresa estudada | 71 |
| Quadro 4.2. Principais requisitos e resultados da certificação Bronze, Prata e Ouro de áreas da empresa na implantação do procedimento gerencial baseado na cultura de execução da estratégia no período de 2008/9... | 86 |
| Quadro 4.3. Descrição dos papéis dos líderes e indivíduos e a postura esperada de todos os colaboradores no processo de comunicação..... | 88 |
| Lista de Figuras | Pág. |
| Figura 2.1- Esquema simplificado da operacionalização dos procedimentos gerenciais orientados por uma cultura de execução da estratégia..... | 39 |
| Figura 4.1- Avaliação Geral da Empresa Pesquisada em anos consecutivos..... | 69 |
| Figura 4.2- Indicadores da percepção dos colaboradores sobre a estratégia | 73 |
| Figura 4.3: Exemplo de quadro de indicadores cruciais da empresa publicados em na intranet do seu Portal Corporativo..... | 75 |
| Figura 4.4: Exemplo de painel de indicadores cruciais implantado em 2009 nas áreas da empresa..... | 76 |
| Figura 4.5: Indicadores da percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da organização..... | 79 |
| Figura 4.6: Indicadores da percepção dos colaboradores associados à liderança. | 84 |
| Figura A1 – Presença da empresa pesquisada nos diferentes países..... | 112 |
| Figura A2 – Ilustração da linha de produção de lápis na planta industrial da Empresa pesquisada..... | 113 |

Lista de Siglas e Abreviaturas

| | |
|------------------|---|
| AA 1000 | AccountAbility 1000 |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| APGT | Avaliação de Performance e Gestão de Talentos |
| APO | Administração por Objetivos |
| CEC | Conselho Executivo Corporativo |
| CEO | Chief executive officer (Diretor-executivo ou diretor-geral em português) |
| C&T | Ciência e Tecnologia |
| CTI | Ciência, Tecnologia e Inovação |
| CTS | Ciência, Tecnologia e Sociedade |
| EDS | Electronic Data Systems Corporation |
| GE | General Electric |
| ISO | International Organization for Standardization |
| LQ | Leadership quotient |
| NBC | Normas Brasileiras de Contabilidade |
| NBR | Norma Brasileira |
| NIT | Núcleo de Informações Tecnológicas |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| OMC | Organização Mundial do comércio |
| RH | Recursos Humanos |
| R.S.E. | Responsabilidade Social Empresarial |
| S.A. 8000 | Social AccountAbility 8000 |
| xQ | Execution Quoefficient- Coeficiente de execução |

1. Introdução

1.1. Mudança organizacional e sustentabilidade

É notória a quantidade e velocidade sem precedentes com que as mudanças ocorrem nos ambientes externo e interno das organizações ao longo destas últimas décadas. Estas mudanças desafiam pessoas e grupos, e as forças macroeconômicas da globalização crescente tendem a aumentá-las ainda mais nas próximas décadas. As organizações necessitarão gerenciar processos cada vez mais complexos, para melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, concomitantemente à redução dos seus custos, e adoção da inovação como instrumento para o crescimento organizacional. Precisarão considerar as mudanças inevitáveis, os obstáculos e as oportunidades que serão provocadas por essa intensificação da globalização da economia e pelas novas tendências sociais, ambientais e tecnológicas. Esse fenômeno é discutido por AMORIM, et al (2008) ao considerar a globalização como um dos resultados da interação entre a ciência, a tecnologia e a inovação. Os autores trazem à tona um lado positivo da globalização como sendo o crescimento econômico mundial, no entanto este mesmo crescimento econômico não se traduz necessariamente em desenvolvimento, por não agregar benefícios para todos os atores envolvidos e em todas as dimensões desejadas.

AMORIM, et al (2008) também discutem uma nova abordagem do desenvolvimento no qual está inserido o desafio do desenvolvimento sustentável: o desenvolvimento econômico, social e ambiental, que devem ser integrados na busca da sustentabilidade, de modo a não afetar negativamente as próximas gerações.

No entanto, as organizações tradicionais, advindas do século XX, não têm operado adequadamente neste ambiente de transformações rápidas e novos desafios. Seus sistemas, práticas e principalmente suas estruturas e culturas podem ser vistas como empecilho para as mudanças, como analisado por KOTTER (1997):

“A organização do século XX possui uma estrutura burocrática, multinivelada organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar e é caracterizada por políticas e procedimentos que criam muitas interdependências complicadas. Sua cultura é muitas vezes concentrada

internamente, centralizada, lenta para a tomada de decisões, política e avessa aos riscos” (Kotter, 1997, p.174).

Embora crises econômicas e financeiras mundiais possam propiciar novas oportunidades dentro do sistema capitalista, há grande probabilidade de reflexos negativos em várias áreas da economia, sendo os trabalhadores uma das categorias mais atingidas. Tais efeitos negativos podem alavancar ainda mais desigualdades sociais existentes no mundo, conforme indicado em MATIAS-PEREIRA (2009). Vale lembrar, por exemplo, a crise financeira e econômica global, que surgiu nos Estados Unidos (EUA) a partir de dezembro de 2007, e se mostrou uma ameaça concreta a quase todos os países. Indicadores e estudos sociais e econômicos apresentados no final de 2008 e no início de 2009 por instituições de pesquisa econômica revelam que a maioria dos países vivencia os seus efeitos, principalmente a piora do mercado de trabalho. Esse mesmo estudo (MATIAS-PEREIRA, 2009) aponta que o desempenho da economia brasileira em dezembro de 2008 foi afetado pela crise financeira e econômica mundial de forma repentina e bem mais forte do que as previsões governamentais e de mercado.

LOURES (2008) acrescenta que cenários de crise como esse podem afetar as competições no mercado global de forma mais intensa, tornando-a mais acirrada e mais ampla, e ser mais competitivo neste cenário é o que fará as empresas e países superarem este momento. As exportações de parte dos países emergentes serão agravadas pela contração das economias dos países desenvolvidos, podendo gerar um acúmulo de matérias primas e produtos industrializados em busca de mercados novos. No Brasil, dentro do atual contexto internacional, as questões relacionadas à inovação e a capacidade de antecipar mudanças tornam-se primordiais para a sustentabilidade do futuro do sistema produtivo.

Uma das saídas para a crise está em investimentos em ciência, tecnologia e inovação (CTI). No contexto atual é ainda mais importante pensar e estimular a busca por inovação nas organizações com o uso de procedimentos e modelos de gestão que tenham a agilidade, a transparência e a sustentabilidade como componentes fundamentais. É fato que organizações que não investem em CTI tendem a ficar mais magras, menos produtivas, e a crise pode ser um momento oportuno para a “incorporação de uma gestão sustentável em seu DNA” (SGS IN BRAZIL, 2009).

A inovação pode vir como consequência da crise e seus impactos variados, mas a redução de despesas normalmente é preponderante, como uma necessidade de “estancar o sangue em casos de hemorragia” (WHARTON UNIVERSIA, 2008). Porém,

em um segundo momento, é comum que a organização inicie um processo de busca de melhorias nos seus procedimentos de gestão, como uma das iniciativas de inovação, para o fortalecimento das operações e negócios, inclusive, as inovações mais ousadas podem gerar maiores ganhos e mais desafiam a empresa e seus paradigmas (WHARTON UNIVERSIA, 2008).

A inovação, no contexto da presente pesquisa, é compreendida como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”, conforme a LEI n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), o que inclui tanto os processos de fabricação, como a inovação advinda nas mudanças da implantação de novos procedimentos e processos gerenciais, esta última, o principal objeto de pesquisa do presente trabalho. Apesar do esforço de gerenciamento que pode e deve ser empreendido para promover mudanças nos procedimentos gerenciais de uma organização, há muita dificuldade até mesmo de se manter os padrões existentes (PETTIGREW et al, 2006), sendo ainda mais complicado quando se trata de mudanças, devido às dificuldades e mecanismos culturais envolvidos (KOTTER, 1997). Há uma resistência natural dos vários segmentos da organização, e os momentos de crise vivenciados pela mesma podem ser uma oportunidade para alavancar as mudanças culturais. A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos ou políticos) ou internos (novas lideranças, por exemplo). Uma economia globalizada gera mais riscos e oportunidades para todos, forçando as empresas e seus colaboradores a aceitarem mudanças e fazerem melhorias, nem sempre para competir e prosperar, mas às vezes simplesmente para sobreviver

É importante que a organização seja capaz de estabelecer e empreender estratégias coerentes e ágeis para responder ao cenário de mudanças aceleradas cada vez mais presente, como uma vantagem competitiva, como apresentada, por exemplo, por DRUCKER (1981) BOSSIDY, CHARAN (2005) e HREBINIAK (2006). É ressaltado como um grande desafio conseguir-se o alinhamento dos resultados efetivamente alcançados com os que se aspiram, estes últimos, traduzidos em sua maioria como as metas estabelecidas. Esse alinhamento requer uma ação disciplinada da execução da estratégia, com líderes engajados e capacitados, com um processo de comunicação claro e transparente que permeia toda a estrutura hierárquica, podendo ser considerado hoje um dos principais papéis dos gestores a articulação dinâmica do processo necessário. Para que a execução das estratégias seja efetiva, é importante levar em conta também os paradigmas oriundos dos pressupostos básicos e crenças da organização, como mais um

desafio a ser encarado pelas organizações e suas lideranças, tendo em vista a sua complexidade, o pouco conhecimento técnico-científico e a pouca disponibilidade de bibliografia a respeito (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Essa concentração de esforços que uma organização deve empreender no alinhamento dos resultados efetivos com os resultados esperados, planejados estrategicamente, é o principal objetivo da chamada “cultura de execução da estratégia”, que deve dar suporte ao processo gerencial cíclico que abrange as seguintes etapas, descritas simplificadaamente como: estabelecimento inicial das estratégias e metas correspondentes, sua permeação clara e transparente em todos os níveis hierárquicos, estabelecimento das tarefas cruciais necessárias para alcançar as metas e cumprir as estratégias, e, execução da estratégia de maneira adequada, com o acompanhamento e ajustamento conforme necessário, voltando-se ao início do ciclo.

DRUCKER (1981) ressalta, em um processo de planejamento estratégico, a importância de se diagnosticar o ambiente para desvendar o mais profundamente possível sua realidade presente e de longo prazo; minimizar o risco na tomada de decisões, sistematizar e organizar a execução da estratégia de tais decisões: Nesse contexto, Drucker (1981) também indica que execução da estratégia é um processo sistemático de “discutir, em detalhes, o 'como' e 'o que' fazer; de questionar, cumprir com o prometido e cobrar responsabilidades ...”..

A execução da estratégia também pode ser compreendida como uma forma sistemática de expor a realidade e de agir, embora muitas empresas não enxerguem adequadamente essa realidade (FRANKLINCOVEY, 2008). Também destaca BOSSIDY, (2002) que a vantagem competitiva frente à concorrência é evidenciada quando traz a estratégia para a prática. Destaca ainda que fazer acontecer – ou executar – não pode restringir-se ao discurso, mas sim, envolve inovação, geração de energia, implantação de sugestões, e que as estratégias de nada adiantam se as empresas desconhecerem como realizá-las:

“Executar é uma questão crucial que envolve a articulação de três fatores: a estratégia, as pessoas e a operação em si¹”
(BOSSIDY, 2002, p.91),

É nesse contexto que a empresa brasileira do setor de manufatura A.W. Faber-Castell S.A., que conta com mais de 1600 colaboradores, 5 diretorias e 30

¹ A operação pode ser compreendida como a capacidade de conduzir o negócio no dia-a-dia (BOSSIDY, 2002, p.91).

departamentos, optou por tomar como base os conceitos e experiências apresentados na área de cultura de execução da estratégia, para o desenvolvimento e implantação de novos procedimentos gerenciais voltados para o fortalecimento de suas atividades no complexo cenário atual do seu setor. A empresa analisou seus propósitos, valores, procedimentos praticados, e houve a decisão da presidência na implantação dos novos procedimentos gerenciais, a partir de 2008, com suporte de consultoria externa na implantação, apesar da inexistência de caso precedente brasileiro conhecido; enquanto que, no mundo, há mais de 2.600 equipes de organizações industriais envolvidas com processos similares, com o suporte da mesma empresa de consultoria (FK, 2008).

Dentro da empresa pesquisada, o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos foi designado como responsável pela coordenação e articulação de todas as unidades e processos para a mudança gerencial pretendida, representada pela implantação dos novos procedimentos baseados na cultura de execução da estratégia, tendo em vista o papel central das lideranças, dos colaboradores em geral e da comunicação interna para o sucesso da implantação dessa inovação gerencial. Dado o pioneirismo, verificou-se a importância de buscar maior fundamentação acadêmica para melhor compreender os fatores envolvidos e direcionar as ações ao longo do processo de implantação.

Os fatores associados à mudança gerencial pretendida na empresa que se mostraram mais relevantes para o aprofundamento da pesquisa foram a disseminação da estratégia organizacional, a comunicação interna e a liderança. Estes fatores, além de afetarem significativamente o processo gerencial, são fortemente influenciados pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da empresa, cuja gestora é a pesquisadora do presente trabalho.

Desde os primeiros estudos exploratórios, verificou-se que, apesar dos importantes conceitos e exemplos sobre as mudanças de procedimentos organizacionais abordados nas publicações disponíveis e nas orientações de consultorias, existe ainda uma carência de pesquisas, ferramentas e metodologias aplicáveis às complexas relações envolvidas quando se enfatiza a execução da estratégia de atividades e suas relações com as estratégias e metas organizacionais, inclusive, quando é necessária a maior inserção dos colaboradores no processo. Com a necessidade do apoio de uma pesquisa acadêmica, verificou-se um alinhamento de interesses e abordagens no programa interdisciplinar de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da UFSCar particularmente junto ao grupo de pesquisa do Núcleo de Informação

Tecnológica em Materiais (NIT/Materiais), participante da Linha de Pesquisa em Gestão Tecnológica e Sociedade Sustentável. Desse modo, ao interesse prático, soma-se também a relevância científica na melhor sistematização do conhecimento gerado em pesquisas existentes, com a criação de novos conhecimentos e experiências sobre a temática.

1.2. Objetivos

A presente pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de mudança de procedimentos empresariais, de uma situação sem orientação gerencial específica, para uma orientação baseada em uma cultura de execução da estratégia, com ênfase nos fatores de influência e resultados associados à disseminação da estratégia, à comunicação interna e à liderança, além de abordar outras variáveis identificadas na gestão empresarial, que podem contribuir para a superação dos desafios contemporâneos da globalização com competitividade, sustentabilidade e inovação. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Rever e organizar conhecimentos sobre os fundamentos e práticas da gestão empresarial, com ênfase nos princípios das mudanças organizacionais e nos procedimentos baseados na cultura de execução da estratégia e as variáveis associadas, além do contexto atual da sustentabilidade e inovação na atividade empresarial;
- Documentar os fatos relevantes e os resultados do processo de mudança nos procedimentos da gestão empresarial da A.W. Faber-Castell S.A, importante para intensificar a assimilação dos novos conceito pela empresa para aumentar a independência em relação à consultoria e para se preparar para novas mudanças que certamente deverão ocorrer futuramente;
- Analisar qualitativamente e semi-quantitativamente as características da mudança no processo gerencial e os fatores relevantes associados à implantação de procedimentos baseados na cultura de execução da estratégia, conforme proposto por BOSSIDY, CHARAN (2005), HREBINIAK (2006) e outros, no contexto do caso da empresa brasileira A.W. Faber-Castell S.A na qual foram implantados procedimentos gerenciais baseados nesta cultura pela primeira vez no país. A sistemática de análise pretendida, em bases temporais e comparativas, realizada de uma maneira antes não utilizada pela empresa focalizada no estudo, tem o intuito de avançar na compreensão de seus resultados com a integração de diferentes ferramentas de diagnósticos existentes e que podem ser melhor aproveitados na reflexão sobre a própria organização. Analisar as possibilidades de aprimoramento dos procedimentos pesquisados, principalmente sob o ponto de vista da estratégia organizacional, da comunicação interna, da liderança e dos recursos humanos de um modo geral.

2. Revisão

2.1. Desafios das mudanças na gestão empresarial

2.1.1. Inovação, mudança e cultura organizacional

A globalização é impulsionada por um conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional, ao amadurecimento do mercado interno dentro dos países mais desenvolvidos e ao colapso do comunismo em todo o mundo. O que ocorre, em última instância, é que o mundo se encontra em um momento da mudança, ruptura, criação, e envolve risco, principalmente o risco de alterações nas relações de poder. É neste quadro de mudanças que se tecem os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural, marcado pela inovação e pela sustentabilidade. É um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas. O que alguns autores sugerem para momentos de mudanças como este são processos, metodologias, por meio dos quais são identificadas as lacunas (os *gaps*) organizacionais em torno do propósito estabelecido, nos quais, uma das questões mais importantes é o envolvimento das pessoas no processo de construção do presente e do futuro (PETTIGREW et al, 2006; KOTTER, 1997; GROUARD e MESTON, 2001).

Independentemente do cenário e dos riscos aos quais estão expostas as organizações, há empresas que obtêm sucesso em seus processos de mudança ligados às novas estratégias, aquisições, reengenharia, programas de qualidade, inovações etc. Segundo (KOTTER, 1997), o exame das histórias de sucesso revela dois padrões. Um primeiro padrão é a tendência de a mudança estar associada a um processo de várias etapas que gera força, motivação suficiente e anula as fontes de inércia. Um segundo padrão envolve um processo que precisa ser impulsionado por uma liderança de alta qualidade e não apenas por um gerenciamento excelente.

Mesmo com a premente necessidade de se mudar, e que isto esteja claro para a organização, ela pode falhar, devido a motivos comuns como, por exemplo, (KOTTER, 1997): culturas centradas nas necessidades internas (com pouca visão de mercado, sem foco no cliente), processos burocráticos, políticas provincianas, falta de trabalho em equipe, baixo nível de confiança, atitudes arrogantes, falta de liderança na gerência intermediária e o medo que o homem tem do desconhecido.

O desafio é ainda maior quando se verifica a importância crescente das questões da sustentabilidade (AMORIM, et al , 2008) e das inovações disruptivas (CHRISTENSEN, 2003).

Hoje, a sustentabilidade, sob o ponto de vista ambiental e social, agrega valor às organizações, passando a integrar as decisões de negócio para melhoria contínua do mesmo, sendo, portanto uma questão de competitividade que deve ultrapassar os requisitos mínimos legais (HENRIQUES, QUELHAS, 2007). Soma-se a isso a dificuldade para o desenvolvimento de novos produtos e processos, tendo sido indicado que mais de 60% das iniciativas de desenvolvimento de novos produtos são abandonadas antes de chegar ao mercado, e, dos 40% restantes, 40% não conseguem gerar lucro e são retirados do mercado (CHRISTENSEN, 2003). Ganha relevância novas estratégias de desenvolvimento de produtos e processos, como por exemplo, com base nas inovações disruptivas, voltadas para a facilitação de tarefas humanas e/ou disponibilização de acesso de clientela de mercados de baixo custo com capacidade para superar os produtos expressivos do mercado e propiciar uma competitividade sustentável para as organizações (CHRISTENSEN, 2003).

Os produtos expressivos, de acordo com CHRISTENSEN (2003), são baseados em inovações sustentadoras ou disruptivas. As inovações de produtos baseados denominadas inovações **sustentadoras** são caracterizadas principalmente por:

- Melhorarem o desempenho dos produtos estabelecidos;
- Atenderem às demandas dos principais mercados tradicionais;
- Apresentarem variações nos produtos dos graus de dificuldades, custo, tempo etc.;
- Serem amplamente desenvolvidas por empresas estabelecidas.

Os produtos baseados em inovações **disruptivas**, por sua vez, estão voltados para:

- Geralmente ter um desempenho menor do que produtos estabelecidos;
- Possuírem novas características que clientes novos ou marginais valorizam;
- Serem mais baratos, mais simples, menores, mais convenientes para uso, além de serem amplamente desenvolvidos por empresas entrantes.

O bom funcionamento das organizações atuais depende da capacidade de compreender as influências da mudança organizacional e realizá-las para atender aos desafios da inovação sustentável. Para SENGE (1999), as organizações que aprendem ajudam pessoas a abraçarem a mudança. As pessoas sabem como antecipar as mudanças

que ocorrerão e sua capacidade de reação é mais rápida. Aprendizado e mudança podem não ser sinônimos, mas estão intimamente ligados.

De acordo com as premissas propostas por SCHEIN (1984), inovação e mudança estão intimamente ligadas, e, segundo CHRISTENSEN (2003), para o crescimento disruptivo (ou com inovação disruptiva), não valem os mesmos conhecimentos ou capacidades que determinaram o sucesso da organização em um cenário sustentador. Tais capacidades podem transformar-se em incapacidades. Para crescimento com inovação disruptiva, CHRISTENSEN (2003) define fatores cruciais para habilitar uma empresa em ser capaz de realizar algo ou não. São eles: recursos, processos e valores estes últimos muito associados à cultura organizacional.

Escolher as pessoas certas para liderar a mudança é também um fator decisivo. Para CHRISTENSEN (2003), o aprendizado recebido pelos gerentes dentro de uma cultura operacional estável e voltada para a eficiência não prepara seus profissionais para administrarem negócios inovadores disruptivos. O autor aborda as escolas de experiências, nas quais a empresa precisa identificar internamente pontos que possibilitam desenvolver gerentes como empreendedores, com a passagem por experiências que os certifiquem para a gestão de novos negócios de crescimento acelerado.

Ainda de acordo com CHRISTENSEN (2003), os processos definidos por padrões de interação, coordenação, comunicação e decisões, por meio dos quais as empresas realizam as transformações, podem ser formais ou informais e ainda observados de forma inconsciente- como componentes importantes da cultura organizacional. Eles definem como as empresas transformam matérias-primas em produtos de valor agregado. Os processos no dia-a-dia são na realidade a execução da estratégia de tarefas específicas, e devem estar totalmente alinhados com a cultura organizacional, para que a organização mantenha o foco e evite o fracasso dos empreendimentos pela inadequação de processos (CHRISTENSEN, 2003).

Para as organizações tradicionais, bem estabelecidas, CHRISTENSEN (2003), propõe, por exemplo, que elas produzam e comercializem inovações sustentadoras em sua estrutura organizacional principal enquanto que ampliem suas chances de sucesso em inovações disruptivas mediante a formação de organizações autônomas, como se fossem incubadoras para novos negócios de crescimento rápido, baseadas em processos e valores projetados para esta nova tarefa. Neste caso, nas organizações autônomas-geradoras de inovações disruptivas - serem bem sucedidas, devem envolver pessoas

refinadas para lidar com situações em constante mudança e negócios de crescimento acelerado (CHRISTENSEN, 2003).

DRUCKER (1987) também indica que inovação é feita por gente, e, gente trabalha dentro de uma estrutura que permita inovar. Para inovar, uma empresa em operação necessita criar tal estrutura que permita aos seus colaboradores serem empreendedores. Os incentivos, recompensas, salários e decisões sobre diretrizes e pessoas devem assegurar e recompensar o comportamento empreendedor correto. Isto se traduz dentro do contexto onde a inovação deve ser organizada separada do que é antigo e do atual. Esta estrutura nova, para que seja bem sucedido deve estar afastado de questões que ainda não pode carregar

Desta forma, para inovar, é preciso dar atenção à cultura organizacional e à inserção das pessoas no contexto, além de integrar e promover o alinhamento das pessoas para a nova direção pretendida, para que a mudança seja concretizada de maneira efetiva. Uma alternativa para realizar este empreendimento, uma “façanha”, de acordo com BOSSIDY e CHARAN (2005), é a implantação de uma “cultura de execução da estratégia”, que possa contribuir para uma mudança mais rápida e que permeie todos os níveis da organização.

Para CHIAVENATTO (2008), as transformações do ambiente organizacional, como por exemplo, as inovações tecnológicas, as pressões por sustentabilidade com responsabilidade corporativa decorrente, e a mudança no perfil dos colaboradores, influenciam o ambiente interno e externo da organização e podem provocar efeitos velozes, causando constantes pressões sobre as empresas e estas tendo que reagir e se adaptar. Há necessidade de reinvenção de soluções, processos e produtos para que a empresa continue no mercado, a partir do próprio ambiente organizacional interno e externo como agente indutor de mudanças, o que requer estudos mais aprofundados.

2.1.2. Exemplos de desafios dos ambientes externo e interno

O ambiente externo, que pode acarretar ameaças, restrições, problemas ou oportunidades, tem forte influência nas decisões organizacionais (LUZ, 1998). Vale lembrar que ambiente externo mais próximo das empresas abrange uma grande gama de agentes de interesse, incluindo consumidores, fornecedores, associações, sindicatos, entre outros, sendo dinâmico e inconstante. O macroambiente em que as empresas se inserem constitui-se em um agregado amplo de variáveis que interferem no

funcionamento de todas as organizações, abrangendo variáveis sociais, políticas, econômicas, legais, demográficas e ecológicas, conforme indicado na Tabela 2.1 (OLIVEIRA, 2001, HALL, 1984).

Tabela 2.1 Exemplos de variáveis do ambiente externo de uma empresa (HALL, 1984)

| Variáveis do ambiente externo | Características |
|--------------------------------------|---|
| Sociais | São pressões e influências do meio social onde a organização está inserida |
| Políticas | O clima político e ideológico, bem como toda instabilidade criada pelos governos |
| Econômicas | Os cenários econômicos |
| Legais | todas as leis e normatizações que regem a forma de administrar das empresas |
| Demográficas | Referem-se às características da população, crescimento, distribuição por sexo e idade, raça ou religião, que as organizações devem considerar em seus planos, estratégias de ação e desenvolvimento organizacional |
| Ecológicas | Com o quadro físico e natural que rodeia externamente as organizações, uma vez que todas as organizações atuam dentro de um ecossistema |
| Tecnológicas | Empresas necessitem absorver inovações de fora em seu sistema |

Qualquer alteração expressiva que ocorra em uma das variáveis do ambiente externo (exemplificadas na Tabela 2.1) pode implicar na necessidade de mudança organizacional. A competitividade das organizações está fortemente relacionada com a habilidade de identificar e adaptar-se aos fatores externos, e, neste contexto, as variáveis sociais e ecológicas, que conformam a sustentabilidade ao lado dos fatores econômicos, tem merecido atenção crescente para o futuro das organizações (OLIVEIRA, 2001).

É imprescindível que o ambiente do negócio seja bem entendido pelos líderes da organização, e estes devem avaliar e conhecer em detalhes seu ambiente interno e externo. No ambiente externo estão desde as tendências econômicas e demográficas, e mudanças na regulamentação, até análise da concorrência e possíveis alianças entre eles, inovações tecnológicas, queda ou aumento da sua demanda. As ameaças e oportunidades de mercado, bem como seus pontos fortes e fracos, devem ser conhecidos e estudados, além de se saber a respeito do posicionamento da organização no contexto do ambiente empresarial. (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

A habilidade de detectar e antecipar mudanças no ambiente externo e correlacionar ao panorama da empresa é o que diferencia uma empresa de sucesso

(BOSSIDY, CHARAN, 2005). Esta empresa saberá quando e como alocar e redistribuir seus recursos quando há mudança no ambiente.

O ambiente interno, por sua vez, é parte do ambiente social e o líder também deve conhecê-lo. As normas de comportamento de uma organização, que se traduzem pela forma como as pessoas se relacionam e trabalham em grupos e quais condutas esperadas e aceitas no ambiente corporativo, produzem resultados e geram ação. Por isso tais normas são fundamentais para a vantagem competitiva de uma organização. (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

ALMEIDA e ALMEIDA (2003) consideram, pela teoria dos sistemas, criada por Selznick em 1948, que uma organização é um sistema aberto que recebe influência do ambiente onde se insere. Com o desenvolvimento desse conceito surge a ecologia de empresas, que trata a inclusão do "organismo empresa" em seu ambiente. A empresa é como um organismo que se ajusta às intervenções do ambiente.

ZACCARELLI, FISCHMANN e LEME (1980) definem a Ecologia de Empresas como a disciplina do ambiente empresarial e suas influências mútuas. Esta disciplina versa sobre o ambiente competitivo geral e não os indivíduos. A metáfora é feita com a Ecologia dos seres vivos, estudo que busca compreensão dos diferentes tipos de seres vivos e sua inter-relação com o ambiente. Em uma correlação entre a cadeia alimentar, na biologia e a cadeia de suprimentos nas empresas, ZACCARELLI, FISCHMANN e LEME (1980) apresentam as seguintes similaridades:

- 1) Ambos os casos a fonte primária de suprimentos é a natureza, o meio-ambiente.
- 2) Agente de extração destes suprimentos da natureza, tendo o papel de distribuir para os demais na cadeia.
- 3) Participam de processo cíclico de mudança, onde tudo se extrai e se devolve a natureza.
- 4) Há agentes que exercem papéis de restritores ou impulsionadores ao funcionamento deste ciclo, chamados de fatores ecológicos.
- 5) A vida, ou o crescimento de um ser vivo, pode ser contida por algum fator ambiental, e generalizando, pode-se dizer que as empresas tendem a crescer até serem limitadas por alguma influência ambiental, o que corresponde à restrição imposta pelos fatores ecológicos

De acordo com ZACCARELLI, FISCHMANN E LEME, (1980), o estudo da ecologia de empresas é importante, pois proporciona um aumento do conhecimento das

empresas e do sistema econômico. Pode ainda, como disciplina, tratar das conseqüências tanto da implantação de um novo tipo de empresa e sua viabilidade, quanto de alterações na estruturas e legislações para empresas, além de proporcionar aporte teórico a novas vertentes da administração empresarial.

OLIVEIRA, (2001) indica que o ambiente organizacional interno é um fator dependente da mudança organizacional e ao mesmo tempo a influencia. Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, há que se coordenarem os elementos do ambiente organizacional, resultantes da junção de interesses dos stakeholders e da própria empresa. As empresas são sustentadas por um conjunto de crenças e valores que normalmente traduz-se no que ela realmente é, por exemplo, uma atitude competitiva produzindo ambientes competitivos.

CHIAVENATTO, (2008), compara o ambiente interno organizacional ao organismo humano que sobre interferência de fatores internos, tais como: sono, sede, fome, frio, ansiedade, etc. Quando em uma empresa são adquiridas novas tecnologias, novos processos ou sistemas são implementados, ou ainda são necessários novos produtos ou serviços, há uma interferência na forma como a empresa vive o seu dia a dia, podendo ocorrer mudanças em várias áreas ou até mesmo em toda a empresa. Por conseqüência, são geradas mudanças de expectativas, de atitudes e comportamentais em seus colaboradores. Isto também ocorre quando há mudanças físicas, como por exemplo, nas instalações, prédios e equipamentos. LUZ, (1998), considera que uma empresa bem administrada adapta-se às restrições do ambiente e a estrutura da organização depende da interconexão organizacional com o ambiente. Sendo o ambiente dinâmico, são necessários desenhos organizacionais mais flexíveis. No ambiente interno, o indivíduo deve ser considerado o elemento central, com seu sistema de valores e as interferências do meio que influenciam o seu comportamento frente a um problema. Estes comportamentos incluem, por exemplo: os valores, a personalidade, a disposição ao risco e a potencial de discordância.

OLIVEIRA, (2001) também indica que grupos de indivíduos e empresas desenvolvem os ambientes, cada ator reage com base em seu mapa de mundo. E, em um momento de inovação de processos, o ambiente interno da organização normalmente pode apresentar um clima organizacional mais conflituoso. Este mesmo autor enfatiza que os processos de mudanças nas empresas são influenciados, e seus resultados podem ser alterados, justamente pelo impacto do comportamento dos indivíduos neste processo. Além disso, o papel da alta liderança é determinante nos processos de

mudança, pois influencia outros agentes, podendo ser um dificultador ou transmissor do ambiente organizacional propício, sendo então catalisador do processo.

O ambiente hierárquico formal normalmente enfraquece a geração da inovação, enquanto que um ambiente informal em geral impulsiona os colaboradores a experimentarem e arriscarem mais, pondo a prova suas idéias e testando sua forma de pensamento. A maior informalidade possibilita ainda que as pessoas assumam e corram riscos e traz a realidade organizacional ao conhecimento das lideranças. Desta forma o diálogo aberto e transparente contribui para que as relações entre os líderes entre eles e com seus liderados fluam de forma positiva para o resultado organizacional. Este diálogo também expande e energiza a equipe. Neste ambiente as pessoas ousam e perdem o receio de fazer as perguntas críticas e o líder que consegue fortalecer este comportamento consegue conhecer melhor os diferentes pontos de vista. Isso constrói o software social da empresa através da geração da confiança. Pessoas e equipes que trabalham neste ambiente tem mais chance de sucesso mesmo com o ambiente externo sofrendo alterações drásticas, pois são mais flexíveis para a adaptação às mudanças que se fazem necessárias. Embora haja uma grande quantidade de variáveis que influenciam o ambiente de uma organização, podem ser destacadas as seguintes: cultura (baseada nos valores e crenças), estrutura organizacional, indivíduos, liderança, e suas formas de inter-relação (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

2.1.3 Cultura e Estrutura Organizacional

Para vencer os desafios das mudanças organizacionais internas voltadas para um melhor resultado econômico associado à inovação e sustentabilidade, é importante compreender a influência que a cultura e a estrutura podem ter sobre o funcionamento das organizações. Com base na premissa de que a forma como a organização está estruturada depende da sua cultura e tem impactos diretos sobre o seu funcionamento, é possível ressaltar importantes mudanças nas características estruturais, culturais e dos sistemas das organizações, do Séculos XX para o Século XXI, conforme indicado por KOTTER (1997) e apresentado na Tabela 2.2.

Empresas com longa tradição, bem estabelecidas, como é o caso da empresa focalizada no presente estudo², tendem a apresentar uma estrutura bastante

² Por exemplo, no início dos anos 2003, havia na empresa focalizada no presente estudo a expectativa de que a gerência sênior seria capaz de administrar de maneira centralizada, com as principais

hierarquizada, multinivelada e burocrática, além de outras características que são indicadas como as das Organizações do século XX, de acordo com a Tabela 2.2 (KOTTER, 1997). Apesar de sua longa tradição, a empresa focalizada no presente estudo tem uma preocupação por parte dos seus dirigentes na promoção de processos de inovação na gestão e no desenvolvimento de produtos e processos produtivos, para o melhor alinhamento organizacional com os desafios do Século XXI.

Tabela 2.2 - Características típicas das organizações dos Séculos XX e XXI (KOTTER, 1997).

| DIMENSÃO ORGANIZACIONAL | CARACTERÍSTICAS TÍPICAS NOS DIFERENTES SÉCULOS | |
|-------------------------|--|---|
| | SÉCULO XX | SÉCULO XXI |
| Estrutura | Burocrática | Não-burocrática, com menos regras e funcionários |
| | Multinivelada | Limitada a poucos níveis |
| | Organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar | Organizada com a expectativa de que a gerência irá liderar, os funcionários de nível inferior irão administrar |
| | Caracterizada por políticas e procedimentos que criam muitas interdependências complicadas | Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender aos clientes |
| Sistemas | Dependem de alguns sistemas de informações de desempenho | Dependem de muitos sistemas de informações de desempenho, fornecendo dados especialmente aos clientes |
| | Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos | Distribuem amplamente os dados de desempenho |
| | Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas ao pessoal sênior | Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a muitas pessoas |
| Cultura | Internamente concentrada | Externamente Orientada |
| | Centralizada | Investe os funcionários de <i>Empowerment</i> |
| | Lenta na tomada de decisões | Rápida na tomada de decisões |
| | Política | Aberta e franca |
| | Avessa aos riscos | Mais tolerante aos riscos |

Para BOSSIDY, CHARAN (2005), a estrutura organizacional geralmente é dividida em partes que desempenham determinadas atividades, como uma componente relevante da configuração organizacional – o hardware da organização (em analogia com a computação), mas é o “software” (as pessoas) que sincroniza e unifica toda a organização. O hardware e o software juntos é que definem as relações sociais e de poder, os fluxos de tomada de decisão e de comunicação, assim como as normas de comportamento. O software de uma empresa pode ser visto como um “software social”, quando formado por mais de duas pessoas, o que caracteriza um sistema social, estando

informações e decisões estratégicas se restringindo a uma cúpula de 4 dirigentes. Ao mesmo tempo, a empresa contava com 8 níveis hierárquicos desde o Diretor-Presidente ao Operador de produção.

contido aqui os valores, crenças, normas de comportamento e outros elementos que dão “vida” à organização BOSSIDY, CHARAN (2005). Enquanto isso, a estrutura da empresa, os relatórios financeiros, as políticas de salários, sanções e incentivos, além dos sistemas de comunicação estão incluídos no hardware, do mesmo modo que a forma de organização, a divisão hierárquica do poder e suas formas de aprovações orçamentárias, que, na maioria das vezes, são formais e normatizadas.

Por exemplo, a empresa focalizada no presente estudo dedicou uma especial atenção às suas práticas de governança corporativa a partir de 2007, com a realização de uma mudança organizacional que resultou na eleição de uma diretoria executiva eleita para mandato definido, um conselho consultivo eleito pelos acionistas e outras características, com uma redução de níveis hierárquicos de 8 para 5 níveis, acompanhada da redução da burocracia e do grau de hierarquização, com a maior participação de “todos na administração da empresa”, o que foi verificado nos resultados de uma pesquisa realizada antes e após a implantação da cultura de execução da estratégia (FRANKLINCOVEY, 2009). Essas mudanças fizeram parte de novos procedimentos gerenciais que foram adotados e que se basearam em uma “cultura de execução da estratégia”, como será analisado ao longo da presente pesquisa.

Vale ressaltar que a explicitação da estrutura organizacional é apenas um dos fatores que demonstram a complexidade dos desafios da prática da gestão empresarial e da sua relação com a mudança, com inovação e com a sustentabilidade.

2.1.4. Importância da sustentabilidade nas organizações e na sociedade

A ciência hoje deve ter o papel de contribuir para a salvaguarda do mundo, explicitando seu papel também ambientalmente responsável, com sua prática econômica, social e cultural (FONSECA, 2007). A ciência, como parte do dia-a-dia, é percebida, por exemplo, por mais de 92% dos brasileiros, na verdadeira revolução da vida cotidiana trazida pela internet. A capacidade de utilização da ciência é uma característica de desenvolvimento das sociedades. Quanto maiores as desigualdades dentro da sociedade, menor é a capacidade de utilização da ciência, tanto pela falta de acesso à educação, quanto aos bens e até mesmo pelas condições estruturais. Para que haja redução das diferenças sociais, Fonseca (2007) indica a necessidade de desenvolvimento da indústria da educação e conhecimento, com uma eficiente política pública que alavanque a educação e a produção de C&T.

Os principais agentes de C&T, empresas - universidades - governo, possuem papéis distintos, conforme Tabela 2.3. A utilidade social da ciência deve ser intensificada com a aproximação e existência de cooperação entre esses agentes, principalmente entre o setor produtivo e as instituições científicas e tecnológicas, para o aumento do apoio e dos recursos, como já é uma realidade principalmente em países desenvolvidos (FONSECA, 2007). O setor público também é um parceiro fundamental e usuário do conhecimento gerado pela pesquisa.

Há, no entanto, dificuldades para o aumento da cooperação entre os agentes de C&T no Brasil, como apresenta FONSECA (2007), por exemplo, sobre três características do ambiente científico brasileiro: desentendimento entre pesquisadores sobre a pesquisa ser aplicada, eventualmente orientada para o retorno/lucro, ou ser pesquisa básica, pura e desinteressada; existência de vínculos entre profissionais de empresas e pesquisadores universitários, nem sempre renovados; paradigmas distintos dos profissionais de empresas e dos pesquisadores universitários que podem causar rejeição mútua. No entanto, deve-se considerar que não é mais plausível a divisão da ciência pura da aplicada, o que implica em mudanças no desenvolvimento e perfil dos pesquisadores para que não sejam inadequados para tratar de desafios do setor produtivo e da sociedade (FONSECA, 2007).

A produção do conhecimento científico deve reconhecer uma nova compreensão do contexto onde o conhecimento é produzido. Este contexto, não linear, traduz-se pela transdisciplinaridade - união de áreas distintas de pesquisa criando novas áreas de produção científica, tendo em vista a heterogeneidade e diversidade organizacional, a importância do conhecimento aplicado e a responsabilização dos pesquisadores pelas consequências não-científicas de suas pesquisas, trazendo também maior compromisso social (FONSECA, 2007).

Esta é uma perspectiva das relações entre Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) que procura integrar a educação científica, tecnológica e social, e a compreensão e análise da tecnologia pelos seus aspectos técnicos, organizacionais e culturais. É importante que os atores de C&T - governo, universidades e empresas - tenham uma ação consciente, que passa pelas discussões da perspectiva CTS, para que sejam tomadas ações específicas de promoção da ciência e da tecnologia voltadas para o desenvolvimento sustentável (FONSECA, 2007).

Desenvolvimento sustentável pode ser entendido como o desenvolvimento que supre as necessidades do agora sem comprometer a capacidade das gerações posteriores

de preencherem as questões imperativas para sua sobrevivência no futuro, abrangendo os aspectos econômicos, ambientais e sociais (HENRIQUES, QUELHAS, 2007). Podem ser ressaltadas as seguintes 5 dimensões de sustentabilidade que devem ser consideradas no desenvolvimento sustentável, conforme detalhado na Tabela 2.3: social, ecológica, espacial, cultural e econômica.

Tabela 2.3. - Principais Agentes de C&T e seus Papéis (FONSECA, 2007)

| Agentes | Papéis |
|----------------------|--|
| Governos | Induzir Financiar Regular, gerenciar e aplicar políticas públicas |
| Universidades | Formar pessoal qualificado e socialmente comprometido Pesquisar e divulgar ciência básica e aplicada responsável Mediar e colaborar com a indústria, governo e sociedade |
| Empresas | Investir na criação de tecnologia socialmente responsável Realizar pesquisa aplicada e desenvolvimento Ganhar competitividade Demanda pessoal qualificado |

De acordo com o Guia EXAME de Sustentabilidade 2007³ (EDITORA ABRIL, 2007), cujo estudo sobre responsabilidade corporativa no Brasil englobou 206 companhias de grande e médio porte de todo o mundo, a prestação de contas das metas sociais e ambientais, assim como das financeiras, é uma tendência irreversível para as empresas. A pesquisa verificou que as empresas precisam ter processos de mensuração, com metas e análises ligadas ao tema, e que não há mais espaço para ações isoladas bem intencionadas, devendo-se encarar as novas necessidades como uma oportunidade, a exemplo da corporação Toyota, que lançou em 1997 um modelo de veículo com motor híbrido de gasolina e eletricidade, unindo vantagem competitiva e redução de emissões de gases nocivos ao meio ambiente.

³ Das 206 empresas inscritas na pesquisa da Editora Abril (2007), 140 responderam a todo o questionário -- apenas esse grupo foi avaliado. A maior parte delas, 72%, publica um relatório de sustentabilidade, sendo que 46% afirmam estabelecer metas de melhoria e prestar contas das definidas anteriormente. O resultado da pesquisa, está longe de apresentar um padrão de comportamento absoluto em todos os quesitos. Até mesmo pela diversidade das companhias participantes. As empresas que fazem parte da pesquisa representam 15 setores -- do petroquímico ao varejista. Esse grupo tem representantes de quatro modelos societários distintos: 39% de multinacionais, 30% de companhias brasileiras listadas, 25% de brasileiras de capital fechado e 6% de estatais.

Órgãos internacionais como OMC (Organização Mundial do Comércio) e OIT (Organização internacional do trabalho) também podem ser considerados relevantes stakeholders, que impõe barreiras não-tarifárias no comércio exterior incluindo aspectos socioambientais (YAMAUCHI, 2008). Existe por exemplo a certificação social SA8000, uma norma sobre as condições (dignas) de trabalho baseada nas políticas da OIT e nos direitos humanos (YAMAUCHI, 2008). Outro exemplo são procedimentos como o AA 1000 (Account Ability 1000) ferramenta de orientação para a gestão de responsabilidade corporativa, que focaliza o valor do balanço social.

No Brasil, tem-se, por exemplo, a norma NBC t 15, originária da Resolução nº 1003/04 do Conselho Federal de Contabilidade, e normas ABNT NBR 16.001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a ISO 26.000, da International Standards Organization, que estão voltadas para a gestão da responsabilidade social (YAMAUCHI, 2008). Nas questões ambientais, pode-se destacar a norma NBR-ISO 14.000 e as principais normas ambientais aplicáveis a indústria (NBR ISSO 14001, 1996). Além disso, há incentivos relativos ao imposto de renda que contribuem para a atuação de empresas do terceiro setor como parceiras de empresas em projetos específicos de cunho socioambiental. Deste modo, há fomento para um processo do tipo ganha - ganha (onde ganham todos os agentes envolvidos) que contribui para a substituição de um assistencialismo privado por uma efetiva responsabilidade ambiental e social (YAMAUCHI, 2008).

No ambiente empresarial brasileiro, além da globalização, pressão de acionistas por lucro, concorrência acirrada e outros desafios difíceis e já existentes há tempos, as empresas hoje passam pela pressão e interesse da sociedade pelos assuntos relativos à sua atuação, sociedade esta cuja realidade é complexa e de múltiplas ideologias (EDITORA ABRIL, 2006). Na década de 1980, as empresas iniciam uma preocupação com o meio ambiente e uma reflexão sobre o impacto de seus processos devido ao aparecimento do movimento ambientalista. Já na década de 90, alavancada pela globalização, estas mesmas empresas começam a refletir sobre as questões sociais, como por exemplo, o incentivo de justas relações de trabalho, convergindo nestes últimos anos para o conceito da sustentabilidade. A ameaça do aquecimento global levou a sustentabilidade ao topo das discussões em todo o mundo. O conceito da “triple bottom line”, criado por John Elkington, engloba os três aspectos considerados essenciais para perpetuidade organizacional: os aspectos ambiental, social e econômico-financeiro. Para empresas do mundo todo, a sustentabilidade torna-se um dos

importantes desafios estratégicos, havendo necessidade de posicionarem-se perante seus acionistas, meio ambiente, clientes, consumidores, fornecedores, empregados e a sociedade como um todo (EDITORA ABRIL, 2006).

Tabela 2.4 – Principais dimensões da sustentabilidade (HENRIQUES, QUELHAS, 2007)

| Dimensão | Definição ou Objetivo | Ênfase ou ferramentas |
|-----------|--|---|
| Social | Construir uma civilização com maior equidade, reduzindo o abismo entre os padrões de vida dos ricos e pobres. | > Distribuição de renda ou bens |
| Ecológica | Pode ser otimizada com uso de ferramentas para intensificação do uso do potencial de recursos dos diversos ecossistemas, com um mínimo de danos aos sistemas de sustentação da vida; | <ul style="list-style-type: none"> > Limitar o consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou danosos ao meio ambiente, substituindo-os por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes, utilizados de forma não-agressiva ao meio ambiente; > Redução do volume de resíduos e de poluição, através da conservação de energia e de recursos da reciclagem, reuso, etc; > Promover a autolimitação no consumo de materiais por parte dos países e dos indivíduos em todo o planeta; > Intensificar a pesquisa para obtenção de tecnologias de baixo teor de resíduos e eficientes no uso de recursos para o desenvolvimento urbano, rural e industrial; > Definir normas para uma adequada proteção ambiental, desenhando a máquina institucional e selecionando o composto de instrumentos econômicos, legais e administrativos necessários para o seu cumprimento. |
| Espacial | Obter configuração ruralurbana mais equilibrada e uma menor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas | <ul style="list-style-type: none"> > Redução da concentração excessiva nas áreas metropolitanas; > Frear a destruição de ecossistemas frágeis, mas de importância vital através de processos de colonização sem controle; > Promover a agricultura e a exploração agrícola das florestas através de técnicas modernas, regenerativas, por pequenos agricultores, notadamente através do uso de pacotes tecnológicos adequados, do crédito e do acesso a mercados; > Explorar o potencial da industrialização descentralizada, acoplada à nova geração de tecnologias, com referência especial às indústrias de biomassa e ao seu papel na criação de oportunidades de emprego não-agrícolas nas áreas rurais; > Criar uma rede de reservas naturais e de biosfera, para proteger a biodiversidade. |
| Cultural | Traduzir o conceito normativo de eco desenvolvimento em um conjunto de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área. | <ul style="list-style-type: none"> > Procurar de raízes endógenas de processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, > Processos que busquem mudanças dentro da continuidade cultural. |
| Econômica | Alocar e gerenciar recursos de forma mais eficiente | <ul style="list-style-type: none"> > Criar fluxo constante de investimentos públicos e privados > Ultrapassar as configurações externas negativas resultantes do ônus do serviço da dívida e da saída líquida de recursos financeiros do Sul, dos termos de troca desfavoráveis, das barreiras protecionistas ainda existentes no Norte > Ampliar o acesso à ciência e tecnologia > A eficiência econômica deve ser avaliada em termos macro-sociais não apenas através do critério da rentabilidade empresarial de caráter microeconômico. |

Vale lembrar também que o advento da internet trouxe à sociedade novas formas de se posicionar e protestar contra possíveis práticas irresponsáveis das empresas (EDITORA ABRIL, 2006). Para as empresas, é recomendável que integrem práticas ambientais e sociais a seus modelos de negócios, de acordo com as características do setor ou da própria empresa (ROSENBERG, 2006). Conforme a relevância para as empresas, suas práticas devem incluir, por exemplo, mudanças climáticas, transgênicos ou proteção da biodiversidade, enquanto que, para outras, poderão ser mais relevantes aspectos da saúde pública, inclusão social, consumo consciente ou lobby responsável. Existem grandes desafios a serem superados pelas empresas, tais como (ROSENBERG, 2006):

- **Marcas fortes** entre os consumidores, visíveis para outras empresas ou que tenham sucesso em suas abordagens sobre as preocupações da sociedade, podem se tornar mais vulneráveis a ataques à sua reputação;
- **Conciliar o modelo de negócios** atual, baseado no curto prazo, com a criação de um novo modelo para o futuro.
- **Pessoas atuantes** na área de responsabilidade social muitas vezes não entendem ou não tem experiência de negócios.

É recomendável que o conselho de administração das empresas exerça o papel de integrar à estratégia de negócios os pilares social, ambiental e econômico-financeiro, bem como zelar para que os fundamentos sejam preservados (EDITORA ABRIL, 2007). Isto deve incluir uma ampla gama de ações, como por exemplo: objetivos e resultados não apenas financeiros, mas também ambientais e sociais; mudanças práticas, inclusive na gestão de risco, alinhamento de bônus, com o emprego de métricas e indicadores ambientais e sociais; equilíbrio entre resultados de curto prazo e perenidade da empresa; criação de comitê de sustentabilidade com participação da diretoria; fomento a um novo paradigma cultural de ecoeficiência, com ênfase no consumo de água e energia outros, tanto nos processos de produção quanto nas outras atividades como por exemplo o transporte; estender a postura sustentável na cadeia de negócio, como por exemplo, analisar as atividades e prever ações legais junto aos fornecedores no que se refere ao meio ambiente e impactos sociais, dentre outros.

DRUKER, (2002), afirma que uma organização, um artefato social, é muito diferente de um organismo biológico. No entanto, está sob a lei que rege a estrutura e tamanho dos animais e plantas: quanto maior o animal se torna, mais recursos tem que

ser dedicado ao cumprimento dos objetivos e às tarefas internas ligados à circulação da informação que se compara ao sistema nervoso. Uma organização não é, como um animal, um fim em si mesmo, e que tem êxito pelo simples fato de perpetuar a espécie. Uma organização é um órgão da sociedade e cumpre-se pela contribuição que se faz para o seu ambiente externo (DRUCKER, 2002).

PORTER (2007)⁴ afirma que as empresas devem ter foco em seu negócio e decidir por projetos socioambientais que tenham impacto neste negócio. Quando as empresas aprenderem a visualizar a responsabilidade corporativa efetivamente dentro da sua estratégia, deixarão de perder dinheiro. Também indica que esta é uma barreira crucial a ser vencida para que as empresas sobrevivam no futuro. Ainda de acordo com PORTER (2007), a área de responsabilidade social superou dois momentos. Primeiramente, as empresas se sentiram obrigadas a solucionar problemas de cunho social e ambiental por pressão política, quando ainda não havia consciência de sua responsabilidade sobre tais questões, a exemplo da Nike, que nos anos 90 sofreu uma punição de seus consumidores, quando foi exposto pela mídia a forma de relacionamento com seus parceiros na Indonésia. Críticas como esta geraram uma queda de imagem publicitária, forçando as empresas a tomarem algumas ações, no entanto sem real consciência por parte destas empresas.

Em um segundo momento, iniciado nos anos 2000, surgiu a proatividade das empresas na responsabilidade social, com uma consciência que este tema poderia ser positivo para melhorar sua reputação publicitária. No entanto, é verificada dificuldade das empresas para saírem deste segundo estágio, justamente pela dificuldade de terem uma única estratégia, e não uma estratégia de sustentabilidade e outra estratégia financeira (PORTER, 2007).

A maioria das empresas brasileiras expressivas está ainda no segundo estágio, fazendo várias coisas ao mesmo tempo, investindo em vários projetos de responsabilidade corporativa, mas sem cunho estratégico, e grande parte dessas ações são incentivadas por melhoria da imagem e redução da culpa devido à preocupação com equidade social (PORTER, 2007). Há ainda pouco interesse sobre a forma como se

⁴ O pesquisador americano Michael Porter é hoje a maior referência mundial em estratégia. Professor da Harvard Business School, onde coordena um programa para presidentes de empresas que faturam mais de 1 bilhão de dólares, ele também gerencia na universidade o Instituto para Estratégia e Competitividade (um renomado centro de estudos de políticas públicas) e é diretor do ranking de competitividade de nações do Fórum Econômico Mundial. Em meio a aulas e consultorias a dezenas de empresas e países, como Nova Zelândia, Taiwan e Líbia, Porter também tem investido parte de seu tempo pregando sobre um tema que, segundo ele, ganhará cada vez mais relevância para as empresas: a responsabilidade corporativa. Sustentabilidade, Guia Exame (2007).

gasta o investimento e muita ênfase em quanto se gasta, como exemplificado pela atuação da Petrobrás, que realiza inúmeras ações sociais - combate ao analfabetismo, a fome, incentiva a cultura. E junto a todas estas ações, há projetos substanciais com relação ao meio ambiente, biocombustíveis, áreas estas de maior impacto para esta organização. Embora as ações possam ser nobres, elas não evidenciam a existência de foco estratégico. A principal recomendação é que as empresas apóiem projetos dentro de sua competência de negócio, dentro daquilo que ela realmente entende (PORTER, 2007).

As empresas têm que ter cautela ao serem pressionadas por determinados stakeholders, cuja opinião é importante para o negócio, mas há, por exemplo, ONGs mais voltadas em chamar a atenção do que em trabalhar de forma consistente na evolução de uma causa. As empresas devem estabelecer uma estratégia que gere benefícios para o seu negócio e para a sociedade e não apenas atuem de forma reativa a opiniões, de forma a ceder a algum tipo de pressão que pode não trazer benefícios efetivos para ambos (PORTER, 2007).

Há expectativa que nos próximos anos, as questões sociais sejam incorporadas na boa estratégia, tornando-a única, difícil de ser imitada, com intenção legítima e não apenas marketing. A exemplo da Ecomagination da GE, que contempla uma linha de produtos verdes, e também da Unilever, que vem inovando em produtos e sistemas de distribuição com foco no atendimento de consumidores da classe C. Nos próximos anos, o importante na estratégia que contempla a sustentabilidade deverá ser o resultado e os autênticos reflexos, que por sua vez adicionarão renome às empresas engajadas e menor valor será dado ao quanto se gasta ou o que se diz fazer (PORTER, 2007).

Há indicações que as empresas deverão reorganizar suas estruturas globais, muito do que hoje é considerado eficiente deverá ser renovado, por exemplo, na forma como as empresas estruturam sua logística e o contato com fornecedores, com ênfase nas compras locais, pois é cada vez mais caro e inviável comprar peças em um país, enviar para outro para montagem e vender os produtos em outro para serem consumidos. O e-commerce pode ser citado como um exemplo de possível ineficiência quando se pensa em ecologia. No passado ia-se até as livrarias para se comprar um livro, hoje se acredita ser mais prático uma encomenda cruzar um hemisfério para chegar até a casa do comprador. Estes exemplos não parecem nada eficientes dentro de um cenário de aquecimento global (PORTER, 2007).

Neste cenário de incertezas, a globalização, a revolução tecnológica somada aos fenômenos socioambientais e o aquecimento global tem impacto direto sobre o comportamento das empresas. Duas lições básicas podem trazer razões suficientes para a inovação das estruturas corporativas: otimizar o uso da energia e considerar que a emissão de gases que causam efeito estufa podem custar muito caro. É mais um exemplo sobre como a inovação e as mudanças no ambiente externo podem trazer fortes impactos sobre os propósitos e sobre o funcionamento das empresas (PORTER, 2007).

2.2. Gestão organizacional com foco na execução da estratégia

2.2.1 Importância da cultura organizacional na execução da estratégia

A cultura organizacional é importante na gestão empresarial por tratar-se de um grupo de elementos ocultos que geram o comportamento, a percepção dos fatos, a maneira pensar e os valores de grupos e de indivíduos. As forças latentes da cultura organizacional atuam sobre as estratégias, as metas e a execução da estratégia das organizações, e as experiências que os líderes compartilharam formam em parte o seu modelo mental e os seus valores. Para que uma organização tenha um melhor desempenho é crucial entender as influências da cultura no seu dia-a-dia (SCHEIN, 1984).

A cultura organizacional pode ser descrita em três níveis (SCHEIN, 1984): do mais abstrato e intangível ao mais visível, envolvendo os artefatos, os pressupostos e os valores, que coexistem na organização.

Para a compreensão da cultura organizacional, é importante observar os elementos bem visíveis da cultura - os seus artefatos, bem como os elementos menos visíveis, mas facilmente detectáveis, que se baseiam principalmente nos valores e comportamentos, cujas raízes estão nos pressupostos básicos da organização (SCHEIN, 1984).

Os artefatos da cultura são os fenômenos e objetos facilmente identificáveis e visíveis, que se revelam no nível mais superficial e consciente, mas que acontecem como manifestação das camadas mais arraigadas, de valores e pressupostos. São considerados artefatos visíveis, por exemplo, (SCHEIN, 1984): os produtos, os prédios construídos onde as organizações se estabelecem, a arquitetura e o layout dos escritórios, a tecnologia, logomarcas, os materiais de comunicação, comportamentos, estilos. Também podem ser considerados artefatos visíveis (SCHEIN, 1984): os mitos e histórias narradas que integram a tradição da organização, os documentos institucionais

e explícitos (por exemplo, lista dos valores, missão, visão etc.), a linguagem escrita e falada, as celebrações, cerimônias e rituais, os costumes, punições e recompensas, e também, os processos organizacionais que se manifestam em rotinas, na sua forma de realizar no dia-a-dia, dentre outros.

De acordo com SCHEIN (1984), os valores podem ser considerados manifestações da cultura em um nível intermediário entre o inconsciente e o consciente, e constituem-se da união de princípios pelos quais os artefatos são definidos. Valores fazem parte dos alicerces para a tomada de decisão a respeito do que se deve fazer e do que não se deve fazer, muitas vezes traduzidos por um código de conduta de um determinado grupo, e que influenciam significativamente as escolhas desse grupo.

Os pressupostos básicos, por sua vez, estão em um nível mais inconsciente e invisível do que os artefatos e outras manifestações mais explícitas da cultura, e influenciam fortemente as razões pelas quais um grupo sente, percebe e pensa de determinada maneira (SCHEIN, 1984). Os pressupostos básicos são normalmente os principais responsáveis pelo modo de se obter sucesso na superação de desafios mais fortes vivenciados por um determinado grupo, e normalmente foram determinantes na sobrevivência desse grupo. Conseqüentemente, podem transformar-se em valores e seus traços podem ser inclusive observados em artefatos.

Um conjunto de pressupostos inter-relacionados pode formar um paradigma cultural, que se baseia normalmente nos seis seguintes tipos de pressupostos, conforme caracterizados na Tabela 2.5 (SCHEIN, 1984, CARDOSO, 2008): a força da cultura, o processo de aprendizagem em uma cultura, a mudança cultural, a estabilidade ou mudança, o papel da liderança e as subculturas.

CHRISTENSEN (2003) ressalta que, com o amadurecimento, os membros de organizações bem sucedidas começam a julgar que a forma de trabalho, os modelos de decisão e as prioridades que eles tem utilizado com sucesso são a forma correta de fazer as coisas. No entanto, quando estes empregados deixam de realizar avaliações conscientes para atuarem e passam a decidir de acordo com presunções, os métodos e valores começam a formar a cultura organizacional.

Na mesma direção, também para BOSSIDY e CHARAN (2005, p.92):

“A cultura de uma organização é a soma de valores, crenças e normas de comportamentos compartilhados. As pessoas que estão iniciando uma mudança de cultura, em geral, falam primeiro sobre mudar o conjunto de valores. É um enfoque errado. Valores - princípios e

padrões fundamentais, tais como integridade ou respeito pelo cliente... podem precisar de reforço, mas raramente precisam ser mudados... As crenças que influenciam comportamentos específicos provavelmente precisam de mudanças...”

Tabela 2.5 - Características dos principais tipos de pressupostos básicos que podem ser precursores de um paradigma de cultura organizacional (SCHEIN, 1984, CARDOSO, 2008)

| PRESSUPOSTO BÁSICO | |
|--|--|
| TIPO | CARACTERÍSTICAS RELEVANTES |
| A força da cultura | Pode ser observada pela homogeneidade e estabilidade dos elementos, pelo compartilhamento extensivo e intensivo desses elementos e pela existência de experiências fortes e intensas que serviram para construir a cultura. Portanto, quanto mais compartilhados e sedimentados os elementos de uma cultura (artefatos, valores, pressupostos), mais forte ela será. |
| O processo de aprendizagem em uma cultura | Aponta duas formas para o processo de aprendizagem em uma cultura. A primeira, é a capacidade desenvolvida em resolver problemas positivamente, intimamente ligada à capacidade de sobreviver. A segunda é a capacidade de evitar situações de ansiedade, que faz em desenvolver uma resposta padrão, sendo esta inconsciente. |
| Mudança cultural | As forças que poderiam alterar a cultura são: o papel ambíguo exercido pela liderança, que ora reforça os padrões estabelecidos, ora incentiva rompê-los. Uma fraca sedimentação da cultura, pela heterogeneidade no compartilhamento de significados, valores e pressupostos, em razão da presença de subculturas (culturas profissionais, setoriais, nacionais etc.). |
| Estabilidade ou mudança | Uma organização que atinge maturidade ou declínio, apresentando excessiva estabilidade interna, enfrenta dificuldade em inovar ou fazer mudanças que colidam com seus pressupostos, o que torna a mudança um processo doloroso. |
| O papel da liderança | O líder é um gestor de significados, deve prover orientação aos grupos no sentido de encontrarem soluções para as questões de sobrevivência externa. Entretanto, quando essas soluções são novas formas de se resolver problemas, o líder deve gerenciar um binômio paradoxal – apontar e apoiar novas formas de resolver os problemas enfrentados, assegurando a sobrevivência externa e, ao mesmo tempo, promover a coesão interna e administrar a ansiedade advinda de ter de abrir mão do habitual e seguro, porém, ineficiente. |
| As subculturas | É preciso considerar que uma cultura pode ter diversas “portas” de intercâmbio com nichos culturais em que está inserida, como o meio geográfico, o setor em que opera, as categorias profissionais que fazem parte dela, etc., importando pressupostos que, coexistindo na mesma organização, formam subculturas, podendo implicar em conflito. |

Há indicação que o nível individual é elemento chave para a mudança do coletivo, e que os pressupostos e/ou crenças individuais influenciam as decisões, prioridades, tomadas de decisões e facilidade ou não de implantar uma mudança organizacional, fator preponderante na inovação organizacional.

A mudança organizacional envolve uma nova forma de pensar e de atuar sobre os fatores culturais (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Por exemplo, deve-se tomar cuidado ao se tentar interferir sobre os valores que se constituem nos princípios e padrões fundamentais (por exemplo, integridade, respeito pelo cliente, etc.), que raramente precisam ser substancialmente mudados (podem precisar de reforço), mas muitas vezes, são o primeiro alvo dos responsáveis pela realização das mudanças. Outro aspecto importante é a atitude de sanção pública que o líder deve ter perante violações de valores básicos da organização, principalmente por parte de pessoas que se encontram em níveis elevados.

Também merecem atenção as crenças que influenciam comportamentos específicos a serem mudados. As crenças podem ser condicionadas por treinamento, experiência, o que se ouviu falar dentro ou fora da empresa sobre as perspectivas, sobre os líderes, e elas somente mudam se novas evidências indicam convincentemente que são falsas (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

As pessoas em uma organização com tradição, bem estabelecida, de uma indústria madura, podem acreditar que não há perspectivas de crescimento, que “outras pessoas que fazem menos são recompensados da mesma forma” e não despendem tempo e energia necessários na busca de oportunidades de crescimento. Exemplos de promoção de mudança de cultura, como foi o caso da empresa EDS, analisado por BOSSIDY, CHARAN (2005), indicam que a priorização de um enfoque nas crenças e comportamentos atuais e para o futuro desejado podem contribuir significativamente para a mudança cultural bem sucedida. No caso de EDS, foram levantadas as principais crenças dos últimos 5 anos e as novas crenças, conforme mostrado na Tabela 2.6.

O comportamento observado na empresa EDS, compreendido como as regras como as pessoas se relacionam, ou as normas de comportamento, gerou ações que por sua vez trouxeram resultados positivos, a partir da mudança da forma de fazer de toda a liderança da EDS, baseada nas novas crenças, também indicadas na Tabela 2.6.

Os autores BOSSIDY e CHARAN (2005) afirmam que, se houver desalinhamento entre a estratégia, a operação e a mudança de cultura, há grande chance de insucesso, pois tal mudança não está focada em melhores resultados para o negócio

da empresa. Para que a mudança cultural aconteça é necessário alterar as crenças e o comportamento dos indivíduos de modo mais intimamente relacionado aos resultados do negócio, através de um conjunto de processos que os autores chamam de mecanismos operacionais sociais.

Tabela 2.6 – Principais crenças verificadas em estudo de caso na empresa EDS (BOSSIDY, CHARAN, 2005)

| Antigas Crenças dos últimos 5 anos | Novas Crenças |
|--|---|
| Estar em um negócio lento, uma commodity, na área de terceirização de computação onde as margens e a os diferenciais competitivos são pequenos e grande concorrência | O objetivo é o alcance da excelência em serviços |
| Não conseguir um crescimento com rentabilidade, de acordo com os índices de mercado | É possível conseguir um crescimento maior que o mercado e com rentabilidade |
| Conseguir mais negócios significa mais caixa. | A produtividade pode melhorar continuamente |
| Líderes são autônomos sobre seu território, impedindo sinergia entre áreas. A concorrência esta dentro da empresa, cada colaborador é um concorrente, esta crença impede a colaboração e o trabalho em equipe. | A cooperação é imprescindível para o êxito do negócio |
| Não há responsabilização dos colaboradores pelo seu resultado | Os colaboradores são responsáveis pelo seu desempenho |
| O conhecimento está dentro da empresa | Os clientes serão mais ouvidos |
| O conhecimento sobre as necessidades e soluções para o cliente pertence aos colaboradores da empresa – crenças como estas impossibilita ouvir o cliente. | Comprometimento com o negócio do cliente |

Esses mesmos autores asseguram a premissa de que quando a execução da estratégia é o foco da mudança cultural, esta se torna possível, e indicam ser necessário

alterar o comportamento dos indivíduos, direcionando-o aos resultados organizacionais, de forma pragmática, mediante um processo de 3 etapas (BOSSIDY e CHARAN, 2005):

- 1) Clarificação e definição de quais objetivos pretende-se alcançar;
- 2) Criação de um processo de orientação que discuta sobre as formas de se atingir estas metas e resultados;
- 3) Criação de acordos de conseqüências ao se atingir ou não os resultados, isto é, recompensar quando atingidos e onerar as pessoas quando o resultado não acontece, com o desenvolvimento de uma “cultura de execução da estratégia”.

Para a sustentação da mudança de comportamento, segundo BOSSIDY, CHARAN (2005), é importante vincular as recompensas ao desempenho e tornar isto claro. A cultura empresarial deve determinar o que é admirado e considerado, e, ao final, incentivado. Deve traduzir para os empregados da empresa o que é avaliado e reconhecido. Se determinada organização reconhece seus colaboradores pela execução da estratégia, a cultura organizacional deverá refletir isso, com a recompensa e promoção das pessoas pelos resultados da execução da estratégia. Insucessos deste mecanismo muitas vezes podem ser atribuídos ao comportamento dos líderes da organização, como exemplificado pelos autores do seguinte modo:

“As pessoas adoram dar recompensas, elas adoram ser amadas. Mas não tem firmeza emocional para dar feedback sincero, retirar um incentivo ou punir pessoas. Os líderes frequentemente adiam, disfarçam e racionalizam, e às vezes criam cargos para os que tem mau desempenho. Como resultado, a organização fica confusa”
BOSSIDY, CHARAN (2005, p.94).

A cultura organizacional pode ser compartilhada, transmitida e aprendida, não sendo imutável, mas sim, o resultado de um processo de aprendizagem (SCHEIN, 1984, BOSSIDY, CHARAN 2005). Desse modo, a mudança cultural é factível, desmistificável, sendo possível gerir e inferir aspectos culturais das organizações, em um processo de operacionalização da cultura (BOSSIDY, CHARAN, 2005). A cultura organizacional não deve ser entendida simplesmente como legado construído pelo passado, pois é possível reorganizá-la, reconstruí-la com o passar dos anos, demonstrando a identidade organizacional. Vale ressaltar como um dos elementos chave da base da cultura de uma organização: o comportamento do líder e a mudança

cultural em uma organização, pode acontecer a partir da mudança comportamental das lideranças (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

2.2.2 Relações entre mudança organizacional e cultura de execução da estratégia

Os valores organizacionais, compreendidos como as questões que a organização valoriza (SCHEIN, 1984), fazem parte da cultura organizacional e dos alicerces para a tomada de decisão, estratégias, objetivos, filosofias, etc.

De acordo com vários autores (TAMAYO, 1996, SCHWARTZ, ROS, 1995, SCHWARTZ, 1999), podem-se distinguir as características da cultura de uma organização em relação à outra, com base nas seguintes dimensões hierárquicas:

- 1) A união de interesses grupais e do indivíduo;
- 2) A ordenação do trabalho por meio de uma estrutura com normatizações, regras e papéis definidos;
- 3) A sustentabilidade organizacional caracterizada pelo equilíbrio dos interesses da organização e da sociedade e do meio ambiente, caracterizado pela produtividade através da retirada de recursos primários da natureza e sua comercialização.

Para mudança cultural de uma organização, BOSSIDY, CHARAN (2005) indicam ser necessário um conjunto de processos, denominados mecanismos operacionais sociais, que permitam alterar as crenças e o comportamento dos indivíduos de maneira a orientá-los aos resultados finais. Em seu modelo de gestão organizacional baseado na cultura de execução da estratégia, os autores afirmam que a premissa básica pode e deve ser simples para que a mudança cultural torne-se real: quando seu objetivo é a execução da estratégia. Para BOSSIDY, CHARAN (2005, 109) o sucesso na realização de uma mudança cultural “depende primeira e principalmente de ter as pessoas certas”.

Para a mudança, KOTTER (1997) propõe um procedimento de 8 etapas:

- 1) Estabelecimento de um senso de urgência;
- 2) Criação de uma coalizão administrativa;
- 3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia;
- 4) Comunicação da visão da mudança;
- 5) Como investir de empowerment funcionários para ações abrangentes;
- 6) Realização de conquistas em curto prazo;
- 7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças;
- 8) Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Dentre as etapas, as primeiras 4 favorecem o descongelamento do status inflexível, as etapas 5 a 7 geram novas práticas e a última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa além de auxiliar sua implantação. Procura-se a criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz. Também é buscada a articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional, além do desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

Mas, enquanto os novos padrões de comportamento associados à mudança não forem internalizados, há risco da deterioração do processo. A mudança só está estabelecida e penetrou no processo de aculturação quando passa a ser “o jeito que fazemos as coisas por aqui”. A incorporação dos novos métodos à cultura de uma empresa, deve ser liderada pelos agentes de mudança da organização, para que as associações sejam feitas de maneira correta (KOTTER, 1997).

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual participam diversas variáveis, onde o foco do poder está centrado em uma pessoa ou grupo de pessoas que estão formando esta organização e as principais relações entre o poder e cultura organizacional se dão na formação, manutenção e mudança (KOTTER, 1997).

Estudo brasileiro realizado por FISCHER (2002) propõe uma metodologia para a concepção e implantação de um processo de mudança focado em resultados, com base em: a) sondagem - identificação dos fatores restritivos e facilitadores de sua implantação; b) concepção- fase entre a constatação dos problemas e a concepção de proposta para implementar as mudanças c) disseminação - geração de um programa de disseminação que assegure a compreensão e a adesão do público interno; d) sustentação - delineamento dos instrumentos gerenciais necessários para alcançar a excelência de gestão.

Com base nesses conceitos, pode-se elaborar uma metodologia de gestão da mudança que assegure os resultados esperados, composta por 4 etapas:

Etapa 1 - Sondagem, na qual, se realizam o levantamento e a análise de dados para identificar as características dos processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais. O objetivo é identificar quais são os fatores restritivos e alavancadores da eficiência dos procedimentos e da eficácia das práticas administrativas, técnicas e gerenciais em uso na organização. Também são mapeados e

analisados os projetos de aperfeiçoamento organizacionais já existentes na organização, para se verificar a possibilidade de adequá-los e integrá-los ao processo de mudança em delineamento, evitando-se dessa forma desperdiçar recursos e energia já mobilizada, bem como desrespeitar os padrões próprios da cultura organizacional, partindo-se do pressuposto que a organização pode ter dentro de si própria, idéias que podem gerar as melhores soluções para seus problemas de desenvolvimento.

Etapa 2. Concepção, que consiste na transição entre a constatação dos problemas, carências e necessidades de aperfeiçoamento técnico e gerencial, e a construção de uma forma exequível de conceber e implementar as mudanças e aperfeiçoamentos de curto e médio prazo. Esta construção se dá através do construtivismo como fundamento filosófico da metodologia de trabalho, que se concretiza no planejamento e execução da estratégia de atividades interativas, nas quais os grupos formados engajam-se nas tarefas de criar soluções para os problemas e delinear linhas de ação que visam incrementar a eficiência organizacional, bem como construir parâmetros e indicadores, definição de papéis e internalização da metodologia de modelagem da Concepção.

Etapa 3. Disseminação, que é crucial e contrapõe as propostas geradas na Concepção às necessidades e expectativas dos funcionários. Nesta etapa é onde se amplia a participação dos funcionários no Processo de Mudança Organizacional de forma gradativa, em eventos estruturados, nos quais os seguintes objetivos devem ser atingidos:

- Disseminar o conteúdo dos produtos elaborados pelos Grupos de Mobilização;
- Aferir o grau de compreensão e adequação das propostas de mudança à realidade organizacional vivenciada pelos participantes;
- Adequar ou detalhar as propostas/produtos que tem abrangência genérica às diferentes áreas organizacionais;
- Gerar idéias, sugestões e críticas que aperfeiçoem as propostas originalmente concebidas, agregando novos valores, adequando suas especificações à realidade organizacional e propiciando uma efetiva concepção construtiva da gestão estratégica da organização;

- Estimular a adesão consciente dos participantes aos princípios e critérios dos produtos gerados, para que seja possível obter: a internalização destes princípios, visível nas práticas cotidianas dos profissionais; e o comprometimento com os resultados, os quais podem ser aferidos com sistemas de avaliação de desempenho organizacional.

Etapa 4. Sustentação, O Processo de mudança organizacional envolve um conjunto de atividades com o propósito de efetuar o monitoramento e a avaliação das ações e os rumos do processo. A partir deste momento os próprios gestores da organização devem estar capacitados para empregar técnicas de levantamento de informações que funcionem como uma espécie de auscultação permanente trazendo subsídios para o contínuo aperfeiçoamento do processo. A gestão participativa deve propiciar oportunidades para a discussão dos principais problemas da organização e a revitalização dos compromissos que unem os gestores em torno de objetivos comuns.

GROUARD E MESTON (2001) também apresentam uma metodologia similar às anteriores, com base em estudos da matemática, sistemas e ciências sociais, baseado nos seguintes princípios:

- **Globalidade** - todas as partes são afetadas: componentes físicos – estratégia, estrutura, sistemas – quanto o psicológico – valores compartilhados, cultura e estilo e o equilíbrio na interação dos mesmos.
- **Ruptura** – implicando na desestabilização do status que a manutenção da instabilidade no decorrer de todo o processo.
- **Universalidade** – participação de todos os funcionários. Todos devem estar envolvidos e comprometidos com o processo de mudança para que ele seja bem sucedido.
- **Indeterminação** – As mudanças podem ser orientadas, mas não totalmente controlada. “Qualquer tipo de mudança é um tiro no escuro”.

A análise da mudança organizacional é um aspecto fundamental para a compreensão e minimização gargalos no processo de desenvolvimento de novos produtos e pode contribuir para o aprimoramento do processo de inovação.

BOSSIDY e CHARAN (2005) propõem que a estrutura e as recompensas devem fazer parte de uma cultura de execução da estratégia e que a configuração da

estrutura organizacional deve dividir-se por desempenho de tarefas, de maneira similar ao indicado por DRUCKER (1987). A a estrutura organizacional deve ser considerada como apenas o hardware, que deve ser integrado ao software, este traduzido pelos valores, relações sociais, etc; e que tais softwares podem direcionar a cultura organizacional (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Deve-se compreender que as empresas atualmente são complexas, e suas diversas partes se movimentam continuamente: estruturas, pessoas, idéias, decisões, tudo reagindo a um ambiente de negócios em mudança (BOSSIDY, CHARAN, 2005). O Sistema Operacional Social deve ser compreendido como uma constante, capaz de definir um modelo consistente, necessário para gerar formas de pensamento, execução da estratégia e comportamentos comuns, transcendendo, no decorrer do tempo, até culturas locais mais enraizadas. Por isso, propõe-se que, na cultura de execução da estratégia, haja diálogo consistente, que clarifique a realidade pela franqueza, abertura e informalidade:

“Um diálogo consistente torna uma organização eficaz na tarefa de coletar informações, entendê-las e transformá-las para produzir decisões. Ele incentiva a criatividade- a maioria das inovações e invenções está latente em um diálogo consistente. No final, ele cria mais vantagem competitiva e valor para o acionista. (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.104)”

É essencial que os líderes dominem os processos de operações, estratégia e de pessoas e como estes processos interagem, pois este é o cerne do funcionamento de uma empresa. Aliado a isto o papel da área de Recursos Humanos (RH) é preponderante e se faz necessário que esteja alinhado às estratégias e processos (BOSSIDY, CHARAN, 2005). É importante que líderes e RH conheçam a maneira como estes processos funcionam e se inter-relacionam, pois isto forma o alicerce da disciplina de execução de uma estratégia, pode ser o diferencial competitivo de uma organização. Para isto é necessário que se valorize a energia e o foco. É necessário concentrar energia e esforços dos colaboradores e líderes em poucas coisas que são cruciais para a organização - o crucialmente importante, de maneira clara e assertiva.

Deve-se premiar o alto desempenho e pessoas de alto potencial, direcionando o comportamento de diferenciação entre os funcionários. É importante também que os funcionários ajam de acordo com o que pensam e sejam orientadas a resultados. Se o desempenho for recompensado, o foco neste desempenho será o bastante para estimular o diálogo.

A comunicação entre as pessoas deve ser facilitada. A empresa deve valorizar que pessoas que em sua rotina não tem acesso umas as outras, troquem idéias e opiniões, dividam informações e conheçam a organização de forma sistêmica. A transparência deve ser estimulada. Portanto, quando o CEO se comporta desta forma, os demais líderes conseguem assimilar e desdobrar estes comportamentos em suas comunicações interpessoais ou em suas reuniões, seja de maneira formal ou informal. Se insere nesta abordagem o feedback e o direcionamento das tarefas. BOSSIDY, CHARAN (2005).

Em uma cultura de execução da estratégia, o líder deve estar presente para gerar e enfatizar os comportamentos que se deseja. Ele tem de praticá-los e inserir nos valores da organização, por exemplo são valores: a franqueza e o realismo no diálogo e na tomada de decisão dos mais importantes executivos da organização.

Outro valor de uma cultura de execução da estratégia é a importância da sincronização para a excelência na execução da estratégia e para colocar energia na empresa (BOSSIDY, CHARAN, 2005). A sincronização se obtém quando todas as áreas da empresa compartilham os mesmos entendimentos sobre o ambiente externo, o que abrange priorizar e alinhar metas de departamentos distintos às metas de outras áreas e às metas organizacionais. Isto dá agilidade para a organização, quando há uma alteração nas condições externas, pois as diversas prioridades, recursos e metas podem ser redirecionados instantaneamente. Tratar as premissas e realizar *trade-offs* de forma aberta em um time, contribui para o desenvolvimento de competências de lideranças em todo o grupo e o grupo pode dividir pontos de vista comuns sobre a realidade externa e interna, lapidando seu know-how para agregar esforços, assumindo perante os participantes o compromisso da execução da estratégia.

2.2.3 Procedimentos da gestão empresarial orientados por uma cultura de execução da estratégia

Segundo CHARAN e COLVIN, (1999), poucas vezes as organizações fracassam por falta de visão ou de inteligência de suas pessoas e sim por falha na execução da estratégia. As pessoas e organizações deixam de atingir suas metas por indecisão e falta de cumprimento do que foi prometido. Pode-se considerar como principal erro na execução da estratégia, a lacuna que existe entre o estabelecimento de uma meta e seu atingimento (BOSSIDY & CHARAN, 2005).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2003 sobre a implantação e operacionalização de processos de gestão orientados por uma cultura de execução da estratégia, envolvendo mais de 12000 respondentes,⁵, foram verificadas as seguintes principais barreiras para o bom resultado do processo (FRANKLINCOVEY, 2008):

1. Desconhecimento das metas por parte dos colaboradores;
2. Desconhecimento de “o quê” deve ser feito para atingir as metas
3. Falta de acompanhamento e mensuração das metas através de placares
4. Falta de responsabilização dos colaboradores responsáveis pelas atividades que conduzem ao atingimento das metas.

Para eliminar ou minimizar as barreiras e desenvolver plenamente o processo gerencial orientado para a execução da estratégia para obtenção de resultados melhores através do uso de inovações nos processos gerenciais e nas atividades diárias, foi indicado como fundamental haver excelência na execução da estratégia para atingir cada uma das metas, o que requer uma rígida disciplina, difícil mas possível FRANKLINCOVEY (2008). Nesse sentido, são apresentadas as chamadas “ 4 Disciplinas da Execução da Estratégia”, dentro de um modelo de visualização mostrado na figura 2.1, voltadas para sanar as barreiras e promover o sucesso na execução da estratégia, que devem ser postas em ação com o engajamento das equipes (ou times). São elas (FRANKLINCOVEY, 2008):

- 1) Focalizar no que é crucial**, que implica em todos os colaboradores participantes de um time conhecem de forma clara quais tarefas ou metas precedem às demais - o que é mais importante. Além disto, esses colaboradores devem engajar-se no

⁵ A pesquisa, denominada Pesquisa “xQ”, foi conduzida pelas consultorias FranklinCovey e Harris Interactive e envolveu 12.000 trabalhadores de empresas de todo o mundo mas principalmente americanas, que adotaram procedimentos de gestão orientados para a execução.

atingimento das metas e saberem o que fazer para tal. Para se definir uma meta crucial, deve-se ter em mente que tudo o que for realizado sem alcançá-la pode tornar-se irrelevante.

- 2) **Empregar medidas de direção na realização das ações**, que tem como premissa a realização de tarefas-chaves, que mais impactam na obtenção da meta (chamadas “80/20”), acompanhadas por medidas de direção que permitem monitorar os resultados obtidos, envolvendo a compreensão e o engajamento de todos os colaboradores.
- 3) **Ter um placar de engajamento**, que facilite o conhecimento dos indicadores e permita a montagem de um placar onde todos os colaboradores possam acompanhar os números e métricas, podendo saber se estão ou não atingindo as metas específicas, de modo a gerar motivação para o atingimento das metas. É considerado essencial que haja esse placar capaz de obter o envolvimento dos colaboradores, com a exposição das metas cruciais e das medidas de direção claramente indicadas e facilmente visíveis, de modo que as equipes possam agir e acompanhar os resultados de acordo com os dados expostos.
- 4) **Gerar um ritmo de responsabilização**, com base na oportunização de momentos semanais nos quais todos os colaboradores possam reportar o progresso de suas ações na conquista das metas, trocar e compartilhar informações e conhecimentos, com a geração de novas idéias voltadas para inovação na empresa. Isto deve ser feito de forma regular e freqüente.

Focalizar no que é crucial

Com respeito à focalização no que é crucial, as equipes consideradas eficazes na execução da estratégia devem ter em mente de forma clara, além de suas prioridades e metas cruciais, também aquelas que, se não forem atingidas, de nada adiantou o esforço para atingir as demais. Portanto, a direção da empresa deve estabelecer poucas metas, melhor ainda se for uma única meta, que direcionará os esforços da organização, definida por CAMPOS (2004) como “meta de sobrevivência”.

Em geral, considera-se não produtivo definir-se mais do que 5 metas ao mesmo tempo como sendo importantes. Deve-se inclusive dar maior atenção a 2 ou 3 metas

cruciais a cada momento, para obtenção de resultados realmente significativos. Se existirem muitas metas simultâneas, normalmente os resultados obtidos para as metas tendem a ser medianos (FRANKLINCOVEY, 2008).

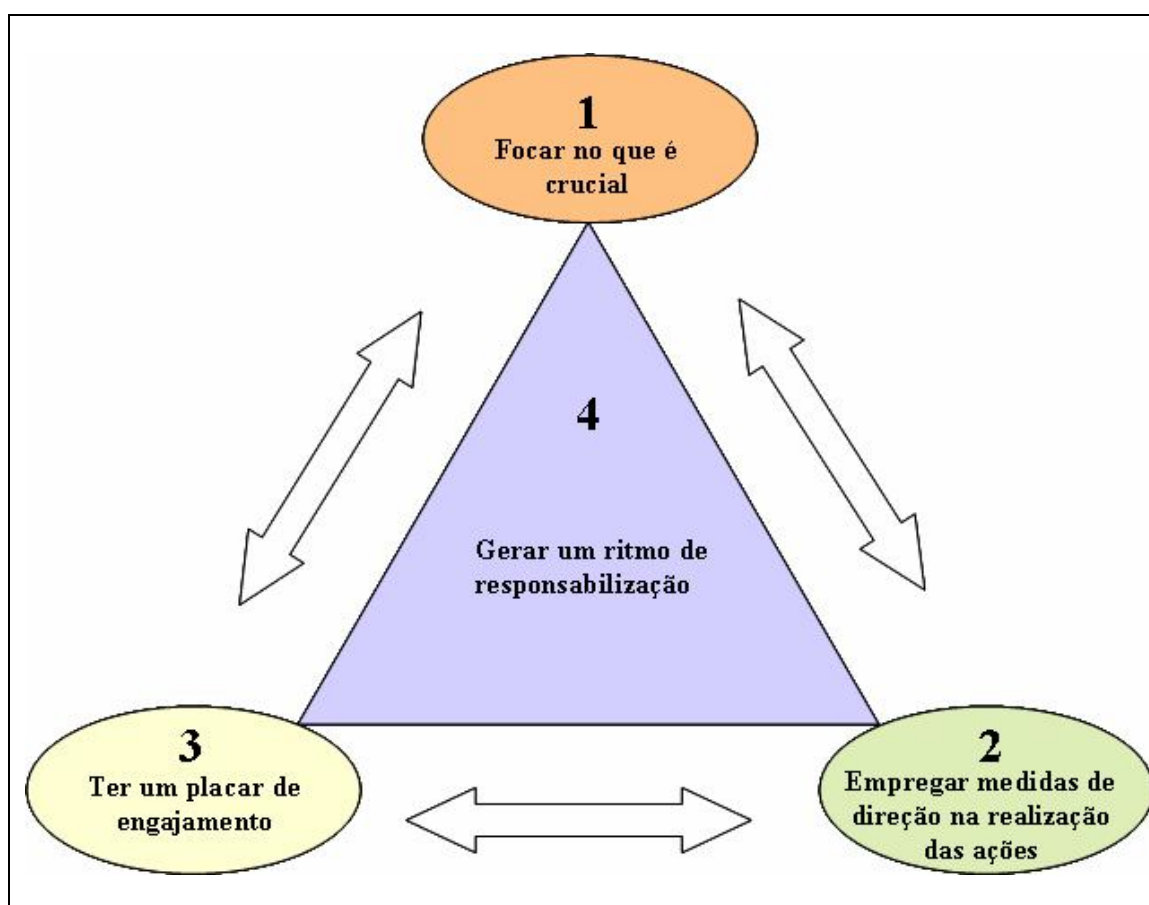


Figura 2.1- Esquema simplificado da operacionalização dos procedimentos gerenciais orientados por uma cultura de execução da estratégia (adaptado de FRANKLINCOVEY, 2008)

Um exemplo no ciclismo, envolvendo o ciclista Lance Armstrong que já foi campeão, foi a decisão do ciclista de focalizar um único evento, o Tour de France, e a meta crucial de vencer esse evento. Isto acarretou uma série de decisões, desde não participar de outros eventos ciclísticos, mesmo que importantes, até a análise minuciosa de cada pequena parte do circuito do Tour para definir um plano bem elaborado com seu foco na meta crucial. O resultado foi a conquista de 7 títulos de campeão, obtidos

pelo atleta, que se constituiu no record da história do Tour de France (FRANKLINCOVEY, 2008).

COLLINS e PORRAS (1995) também ressalta a necessidade da meta ser estimulante, clara e audaciosa, como se constituiu a missão da ida à lua, que serviu como mote para unificar forças para gerar um sentimento de equipe muito intenso e um planejamento de objetivos e ações minucioso e que teve um êxito muito importante para a própria história da humanidade.

Empregar medidas de direção na realização das ações

Para se ter uma minuciosa avaliação sobre os resultados que as ações podem trazer para as metas cruciais, é fundamental o desenho de indicadores que possam melhor apontar o atingimento da meta, e que devem ser adotados como medidas de direção (FRANKLINCOVEY, 2008), o que também é apresentado por CAMPOS, (2004) quando trata da importância de indicadores no processo de desdobramento de uma diretriz em medidas.

No exemplo apresentado por COLLINS e PORRAS (1995) sobre a ida à lua, um exemplo de medida de direção foi o compromisso de colocar um homem na lua e retorná-lo à terra de forma segura em um prazo determinado, que se constituiu pela definição de um ponto de partida (A) e um ponto de chegada (B) e a determinação do tempo para isso, por exemplo, até o final desta década (FRANKLINCOVEY, 2008).

Para obtenção de sucesso, recomenda-se que os times gerem planos de ações e atividades com a análise sobre quais delas representam o “80/20”, quais delas podem ser medidas, influenciáveis, em que ponto pode ser verificada a progressão rumo à meta crucial (FRANKLINCOVEY, 2008). Partindo-se da premissa que as metas são audaciosas, espera-se também que seja necessário executar atividades antes não pensadas ou de forma diferente. É importante ainda avaliar quais os obstáculos que podem surgir e como ultrapassá-los, além de se buscar alternativas com melhores práticas internas e externas, como estímulo à geração de idéias, à criatividade e à inovação. Após a realização de listagens de todas as atividades possíveis, evidenciadas a partir dessa análise ampla, deve-se priorizar ou selecionar as ações e atividades que parecem trazer os melhores resultados nas metas cruciais, com a criação concomitante dos indicadores que permitem acompanhar e mensurar a evolução da execução da estratégia e dos resultados obtidos nas ações e atividades rumo à meta crucial (FRANKLINCOVEY, 2008).

Ter um placar de engajamento

A criação de um placar e a criação do hábito de sua atualização são considerados essenciais para a valorização e o engajamento das pessoas nas metas cruciais, para a manutenção do foco e facilitação dos possíveis ajustes.

Tomando-se como analogia o acompanhamento de um jogo, é importante saber como está o placar do jogo para que novas ações e jogadas possam ser decididas durante o jogo no sentido de se levar o time à vitória. Quando um time tem um placar que mostre se estão indo no rumo certo ou não, além de apresentar importantes informações para decisões, há um aumento da motivação e do engajamento dos participantes para o jogo, com o consequente aumento das chances de vitória. Por este motivo cada equipe deve ter o seu placar que os auxilie na dinâmica da execução da estratégia das atividades com o foco no que é crucial. CAMPOS, (2004) também fala sobre a importância das reuniões de acompanhamento das metas, para as quais, gráficos de itens de controle devem ser estabelecidos para verificar o andamento das metas e estabelecer ações sobre este andamento, e quanto mais visual e disponível, melhores os resultados do engajamento das pessoas.

Gerar um ritmo de responsabilização

A responsabilização gera um compromisso que por sua vez instiga o desenvolvimento, o atingimento de metas cruciais. Sem um alto grau de compromisso, as empresas podem deixar de aproveitar os mais criativos e produtivos esforços de trabalho advindos de seus colaboradores, o que não é possível de se obter quanto uma tarefa ou meta é imposta pela liderança COLLINS e PORRAS (1995).

De uma forma geral nas empresas hoje há muita pressão por resultados e agilidade e com isto pode haver uma confusão sobre o que é urgente e o que é importante, levando à desmotivação. Torna-se fundamental a gestão do tempo para liberar e otimizar a dedicação de tempo para as metas cruciais, e um procedimento essencial é a realização de encontros todas as semanas, nos quais são realizadas prestações de contas das atividades da semana anterior, a discussão de resultados e possíveis ajustes, além do o estabelecimento de um novo compromisso entre os integrantes da equipe para a semana seguinte (FRANKLINCOVEY, 2008). CAMPOS (2004) também indica a importância da colaboração de todos, gerada através de um ambiente de confiança. Este ambiente de confiança é construído quando cada

colaborador sabe o que deve fazer diária ou semanalmente.

Os times e indivíduos necessitam ter um bom planejamento do tempo e se perguntar toda semana quais as atividades mais importantes devem ser feitas para andar com o placar para frente. É recomendado ainda que cada integrante da equipe utilize ferramentas de gestão do tempo, inclusive uma denominada “bússola”, que permita o preenchimento das atividades – chave da semana a serem cumpridas, normalmente as 3 atividades mais importantes da semana. As reuniões voltadas para a renovação de compromissos e para a prestação de contas devem ter um ritmo para manter as equipes no foco, com a responsabilidade direcionada para a execução da estratégia das tarefas mais importantes e para atingir as metas (FRANKLINCOVEY, 2008).

DRUCKER, (1981) argumenta que, para se levar a cabo a realização da estratégia, deve ser sistematizado um processo que monitore e cobre os resultados, para que se tenha o retorno dos colaboradores responsabilizados pelas ações, levando-se em conta as dificuldades e oportunidades encontradas para o atingimento das metas. Esse processo de controle e acompanhamento de resultados deve funcionar como retroalimentação sobre decisões que foram tomadas e a serem tomadas. As lideranças necessitam desenvolver planos de ação e responsabilizar-se por decisões tomadas, além de manterem o foco em oportunidades, facilitarem encontros produtivos com seus liderados, a favor do “nós” e não do “eu”. Dois ensinamentos de DRUCKER (1981) podem contribuir para o fortalecimento do processo nas reuniões de comprometimento e prestação de contas: ser considerados: “primeiro o mais importante” e “escute primeiro e fale depois”.

Desse modo, o ritmo da responsabilização procura integrar as outras disciplinas de maneira permanente, disciplinada e sistemática (FRANKLINCOVEY, 2008).

2.3. Variáveis centrais da gestão empresarial com base na execução da estratégia

2.3.1 Alinhamento da estratégia com a execução da estratégia

A estratégia tem o propósito de direcionar e posicionar a organização para instituir vantagem competitiva, ganhar mercado e remunerar satisfatoriamente o acionista. (BOSSIDY, CHARAN 2005). A estratégia se torna consistente à medida que sua essência e detalhamento incluam informações de pessoas que conhecem o seu dia-a-dia e compreendem os pontos positivos e negativos da organização, conhece seus concorrentes e consumidores, o que nem sempre ocorre. Atualmente, um planejamento estratégico deve tornar-se um direcionador de ações para os seus colaboradores se nortearem e atingirem suas metas. Ao se desenhar o planejamento estratégico e as estratégias, as lideranças têm que ter certeza de que a empresa consegue desenvolver as ações que resultem nos objetivos esperados, e este desenho se inicia com as respostas para algumas questões apresentadas abaixo (BOSSIDY, CHARAN, 2005):

- Qual é a análise do ambiente externo à organização?
- Como a organização posiciona-se dentro do ambiente de negócios e quais são oportunidades e ameaças do mercado, quais as vantagens e desvantagens competitivas?
- Qual é seu nível de conhecimento sobre mercado e os clientes ?
- Como fazer a organização crescer de forma lucrativa e quais as barreiras para este crescimento?
- Quem são os concorrentes?
- O planejamento estratégico necessita de premissas, há qualidade nestes dados?
- Há alternativas para o planejamento estratégico? Quais seus pontos positivos e negativos?
- A organização consegue executar a estratégia?
- Quais as ações de longo, médio e curto prazo são necessárias para que a estratégia funcione?
- Há como ajustar rapidamente a estratégia às mudanças no ambiente externo?
- Há pessoas com habilidade para fazer acontecer a estratégia? Se não há, como a organização vai atraí-las?

- Para que a estratégia seja bem executada, é necessário definir quais são as ações relevantes que irão balizá-la.
- Quais as principais dificuldades enfrentadas pela organização hoje?
- É possível gerar rentabilidade em uma base de sustentabilidade?

Estas questões-chave que se referem à estratégia devem permear o processo de desenho da estratégia voltada para execução da estratégia (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Com o desenho inicial de uma estratégia sustentável, é necessário também alinhar os focos pontuais do planejamento estratégico ao plano operacional, de forma que a soma das ações da organização a levem para o objetivo traçado. No modelo de gestão baseado na cultura de execução da estratégia, as habilidades a serem desenvolvidas no líder buscam auxiliá-lo na criação de uma estratégia consistente, com a convicção de que a organização, incluindo seus recursos humanos alocados na posição certa, será capaz de executar. No contexto da cultura de execução da estratégia, é recomendado que o líder deva desenvolver estratégias mais parecidas com roteiros do que livros maravilhosos contemplando uma grande estratégia, pois as estratégias são feitas para serem executadas. Assim, busca-se agilidade de respostas a mudanças inusitadas, foco e concentração de esforços em poucas metas, compreensão clara por parte de todos os colaboradores (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

Um exemplo ilustrativo é uma empresa do setor de auto-peças, fornecedora de marcas importantes na indústria automobilística, com faturamento de US\$500 milhões, que inicialmente estava pressionada por seus parceiros em função de preços, não estava atingindo seu nível adequado de lucratividade e seu produto era tido como uma commodity (BOSSIDY, CHARAN (2005). Três pilares fizeram parte da estratégia desenvolvida: 1) redução de custos com a transferência das operações para outra planta fabril nos Estados Unidos para que pudesse atender aos mercados globais e locais; 2) conseguir uma inovação tecnológica em seu produto para ganhar mais margem; e, 3) desenvolver uma estrutura organizacional com líderes de alto nível. Parte de sua estrutura permaneceu na antiga configuração e a maior parte migrou para a estrutura global. Todos os três pilares foram implantados conjuntamente e permitiram a obtenção de maior lucratividade. Os pontos relevantes do processo executado foram o contato permanente dos líderes com a realidade do dia-a-dia e a reavaliação anual da estratégia para ajustes de acordo com as mudanças de cenário.

HREBINIAK (2006) também ressalta a importância da ligação entre a criação da estratégia e sua implantação, e que um plano estratégico consistente deve ser claro, ter foco nas ações dos vários níveis da organização e deve ser comunicado claramente para todos os colaboradores do negócio. Também aponta que a revisão de um plano estratégico deve avaliar a execução da estratégia e o seu impacto nos recursos. O autor enfatiza que qualquer organização deve focalizar no máximo três ou quatro metas, buscando a simplicidade para que possa adequar os recursos com resultados melhores. Essas poucas prioridades devem ser atingíveis e influenciarem significativamente o resultado da organização.

BOSSIDY e CHARAN (2005) também enfatizam a importância de se saber simplificar as ações para que os demais consigam compreendê-las, analisá-las e ter ação sobre elas no contexto do alinhamento da estratégia com sua execução. Também é apontado que, em certas circunstâncias, é necessário também saber analisar de maneira diferenciada para diagnosticar quais são as prioridades.

Um exemplo apresentado pelos autores é o de uma empresa líder do setor varejista que inicialmente perdia mercado para a concorrência, e ao mesmo tempo tinha promovido um novo líder da sua estrutura para o cargo de CEO. Ações e decisões da nova gestão fizeram com que a empresa tirasse o foco do seu principal mercado, com uma queda de mais de 60% no preço de suas ações. As lideranças solicitaram ao CEO um aumento na quantidade de lojas, mas a direção tomada pelo novo dirigente foi o retorno ao foco da empresa, centrando energia para aumentar os resultados das lojas já em operação, com prioridade no aumento das margens brutas e vendas em relação ao ano anterior. Três ações foram tomadas para transformar estas metas em prática (BOSSIDY, CHARAN, 2005): 1) Exposição das metas e debate junto aos principais colaboradores sobre as ações necessárias para atingir os resultados e superação das barreiras; 2) Promoção de encontro para compartilhamento claro e assertivo das questões críticas para a empresa com os 100 dirigentes, incluindo fluxo de caixa, logística, crescimento de vendas, estrutura de custos e seus impactos; com isso, foram criados objetivos claros para os próximos 2 anos e definido o “como” atingir os objetivos por meio de plano descritivo para 90 dias e para o período total; 3) Reunião por 2 dias com várias centenas de executivos da área comercial e da loja.

Na mesma linha, FREEDMAN (2003) aponta algumas ações fundamentais para que haja sucesso na execução de uma estratégia:

- Comunicar a estratégia: parte da premissa de que deve haver compreensão das ações que precisam acontecer para que as metas do planejamento estratégico sejam atingidas. Tal entendimento está direcionado a todos os acionistas e colaboradores de forma a clarificar qual a participação de cada um na execução da estratégia. Dentro da comunicação é importante definir “o que”, “para quem” e “como” deve ser comunicado e qual a forma de monitorar seu progresso.
- Desenvolver medidas de direção: Quais as atividades ou planos serão estabelecidos para que as metas sejam alcançadas de forma eficaz. Esta fase é denominada como passagem da visão para a ação, ocasião na qual são quantificadas as metas e fixados os planos que serão enfatizados e utilizados para realização da estratégia.
- Alinhar a organização: Definir processos que garantam coerência à execução da estratégia.
- Simplificar: Clarificar a participação e escopo de todos os recursos do processo, definindo realmente onde é gerado maior valor para a organização.
- Desenvolver um sistema de solução de problemas: Definir parâmetros para tomadas de decisões dentro de um ambiente de mudanças para execução da estratégia. O sistema de solução de problemas nasce da junção de habilidades e processos que capacitem para a escolha de alternativas, ou planos B, antevendo possíveis riscos, barreiras e oportunidades.

HREBINIAK (2006) também sintetiza elementos fundamentais na implantação da estratégia associados a uma cultura de execução da estratégia:

- Criação de orientação-modelo para a tomada de decisão;
- Compreensão dos desdobramentos com o desenvolvimento do Plano Estratégico;
- Gestão efetiva das mudanças organizacionais decorrentes da implantação da execução da estratégia;
- Uso do poder e da persuasão na hierarquia das empresas;
- Criação de estruturas organizacionais que estimulem a comunicação de informações;
- Desenvolvimento de ferramentas de controle e feedback;
- Promover uma cultura de apoio à execução da estratégia;
- Desenvolver líderes com foco na execução da estratégia;

Também é ressaltado que a instituição de um processo de execução da estratégia alinhado ao planejamento estratégico em uma empresa, o principal impacto é a integração, com adaptações operacionais para que haja foco nas tarefas e combinação de esforços conjuntos para se atingir as metas cruciais da organização (HREBINIAK, 2006). A gestão voltada para a execução da estratégia deverá compor um processo para todas as partes da organização, com a adoção de direcionamento flexível para tomada de decisão, que contemple as eventuais demandas por ajustes durante a execução da estratégia.

2.3.2 Comunicação interna na organização

Mecanismos de comunicação

No desenvolvimento de uma nova cultura com base na execução da estratégia, reuniões constantes para a equipe servem como reforço aos novos padrões de engajamento e delegação como o exemplo citado por BOSSIDY e CHARAN (2005) sobre a EDS, quando o CEO telefonava para os integrantes de sua equipe, para realizar uma conferência via telefone, com todos estes líderes simultaneamente, indicando que este tipo de conversa resgatou uma realidade diferente à forma de executar da empresa. A conversa era franca, direta, e sua meta era trazer à tona questões difíceis que realmente estavam ocorrendo e com isto direcionar e treinar estes seus líderes no comportamento esperado. As conquistas também emergem, e, com isso, o momento pode também transformar-se em celebrar estes pontos positivos. Tais telefonemas podem tornar-se não agradáveis caso algum dos líderes não cumpram suas metas, pois é necessário justificar, perante os demais da equipe quais serão as ações para que se corrija a rota. Se tais resultados forem muito abaixo do esperado, era realizada uma reunião em separado, onde uma gama de questionamentos e sugestões eram alinhadas junto com o líder para a melhoria do desempenho (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Outra forma de interação com os colaboradores na EDS eram e-mails semanais enviados pelo CEO para toda a empresa, onde eram abordados temas de assunto geral onde o CEO expunha sua forma de pensar, além de requerer dos colaboradores que retornassem suas mensagens e opinassem sobre elas. O conteúdo destes e-mails eram objetivos e assertivos, o que gerava, além de informação, a provocação para mudança de comportamento. Tais mensagens tornavam claro o papel das lideranças, traduziam metas e problemas de forma simples aos colaboradores ao redor do mundo. No

esclarecimento sobre o papel da liderança, havia foco para que os gestores da organização gerassem um ambiente comunicacional de diálogo e a indicação das prioridades, o que melhorou a qualidade da circulação da informação. Por exemplo, relatórios de vendas eram feitos a cada três meses, começaram a ser gerados diariamente e entregues aos principais líderes da organização, que, ineditamente, passaram a receber tais informações cruciais para o negócio com grande agilidade. BOSSIDY e CHARAN, (2005).

Ao abordar a comunicação organizacional, MOTOMURA (2007) indica como imprescindível que a superação das barreiras deve permitir que se saiba o que está acontecendo verdadeiramente na organização, para que eventuais problemas possam ser corrigidos. Mesmo quando há sucesso, é necessário que se saiba como ele foi alcançado, como pode ser mantido, o que requer o fundamental engajamento das pessoas na percepção das coisas que estão acontecendo. MOTOMURA (2007) também sugere que os líderes mantenham diálogos mais significativos com suas equipes, e, principalmente, que tenham claro o que está realmente ocorrendo no dia a dia da organização, junto aos seus liderados. O autor ainda chama a atenção para o fato de que em muitas empresas há grande volume de conversas, porém, sem gerar resultados. O tempo muitas vezes é investido em questões sem importância, sendo de extrema importância que tais diálogos estejam voltados para a construção de coisas positivas e resultados.

Desse modo, o ambiente comunicacional, principalmente aquele envolvendo a liderança, é um dos elementos fundamentais no sistema ou no “software” social formado pelas pessoas, valores, crenças, normas de comportamento e tudo o mais que dá vida para uma organização (BOSSIDY, CHARAN 2005). É o chamado Mecanismo Operacional Social, que compreende a circulação de e-mails ou memorandos, reuniões ou apresentações voltadas para que o diálogo aconteça.

Esses mecanismos, de caráter operacional, podem estabelecer novas formas de relacionamento dentro do trabalho e gerar novos caminhos para a informação. Pretende-se que eles atinjam a organização como um todo, criando pontes de diálogo entre as diversas equipes, sites, hierarquias, além de envolver sempre que possível também o ambiente externo, contribuindo para a integração. O fluxo de informação deve proporcionar o compartilhamento de soluções, idéias, informações e pontos de vista, além de propiciar o maior contato entre pessoas que antes trabalhavam isoladamente.

Para também e fundamental a transparência, conforme acrescentado por BOSSIDY e CHARAN (2005).

Justamente a partir desse fluxo e troca de informações é que as crenças se estabelecem e permeiam a organização, e a forma como o fluxo de informação ou conhecimento são transferidos, para o lado, para frente ou para cima, e um tipo do chamado Mecanismo Operacional Social, que, no seu conjunto, torna-se o Sistema Operacional Social da Organização, que orienta a cultura (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

Um modelo de comunicação interna baseado em Sistema Operacional Social foi desenvolvido pela GE e é tomado como exemplo de geração consistente e primordial de compartilhamento de comportamentos, pensamentos e formas de execução da estratégia, que permitiu, com o passar do tempo, transcender até culturas locais profundamente enraizadas, sendo os seus principais Mecanismos Operacionais Sociais os seguintes (BOSSIDY, CHARAN, 2005):

- Reuniões trimestrais do Conselho Executivo Corporativo (CEC) abordando
 - O que fazem, análise da estratégia da empresa, compartilhamento de problemas e melhores práticas
 - Os líderes são observados quanto à forma de trabalhar em equipe, pensar e são orientados pelo CEO
 - Na reunião de dezembro, estabelecem a agenda do encontro anual
- Avaliação anual da organização e suas lideranças.
 - CEO mais as principais lideranças das unidades em conjunto com as lideranças de RH avaliam seus principais talentos e as prioridades da organização.
 - São discutidas questões como: pessoa certa no lugar certo, promoções, incentivos, desenvolvimentos e depois feitos registros para as ações. Sendo para o líder da GE uma competência chave selecionar e avaliar pessoas.
- Análises da estratégia e das operações;
 - Da estratégia- acontece no final do segundo trimestre, onde o CEO, financeiro e os líderes da unidade discutem as estratégias para próximos 3 anos , incluindo iniciativas vindas da reunião do conselho e estabelece o alinhamento a estratégia e quem irá executá-la. Ao final cada líder recebe uma carta do CEO com os planos de ação estabelecidos na reunião

- Da operação- reunião do plano operacional realizada em novembro de cada ano e o intuito é focar nas prioridades de operação e designação de recursos para os próximos 12 a 15 meses
- Encontro anual - Reunião de planejamento operacional anual entre os gerentes
- Pesquisa online, feita com 11 mil colaboradores, para receber retorno sobre as iniciativas que estão acontecendo na organização. Os resultados são analisados por 150 principais executivos em um evento, no qual também participam da capacitação de executivos e compartilham os planos operacionais para o novo ano.

O conglomerado de negócios da GE é interligado pelos Mecanismos Operacionais Sociais, permitindo que o sistema operacional social da GE mantenha o alinhamento entre o desempenho de seus principais líderes e o de cada unidade de negócio com a sua estratégia. As organizações da atualidade vivem em um emaranhado, onde tudo muda a todo momento, em um movimento contínuo que abrange a interação de um complexo e mutante ambiente de negócios com as organizações e seus colaboradores, pensamentos, decisões e estrutura. Nesse contexto, deve ser considerado como a única constante o Sistema Operacional Social, de acordo BOSSIDY e CHARAN (2005); e, para uma boa performance desse sistema, a presença atuante do CEO faz toda a diferença, devendo manter e gerar um comportamento de transparência, de realismo e de diálogo franco e sincero.

A relevância do diálogo

Um dos aspectos mais relevantes apontados por BOSSIDY e CHARAN (2005) na cultura de execução da estratégia, é haver um diálogo consistente, que mostre as verdades organizacionais por meio de franqueza, informalidade e abertura. Uma empresa torna-se eficaz em seu processo de decisão à medida que consegue recolher informações relevantes com base no diálogo. À medida que a organização promove o diálogo consistente, ela incentiva a criatividade e grande parte das inovações está subentendida nesses diálogos, podendo-se constituir em uma vantagem competitiva, com a criação de valor na cadeia. O diálogo consistente inicia-se com a participação sem barreiras das pessoas, elas indo para as discussões desarmadas e sem idéias pré-estabelecidas, levando seus pensamentos próprios, suas verdades e não se preocupando apenas em ser polido ou agradar a terceiros. Elas devem estar lá para captarem novas informações, ouvir os demais e tomar a melhor decisão levando em conta as

manifestações de todos os participantes. Muitas vezes a verdade pode ser contraditória, e uma suposta harmonia muitas vezes pode encobrir posicionamentos divergentes, resultando em decisão inapropriada. Em ambientes onde apenas a harmonia impera, as principais questões resolvidas em time muitas vezes são alteradas depois a gosto da liderança, e estas questões críticas não são colocadas às claras (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Nesse sentido, os autores enfatizam o seguinte:

“Um bom lema para seguir é: "A verdade acima da harmonia."

A franqueza ajuda a varrer as mentiras silenciosas e a engavetar os vetos, e impede que sejam lançadas iniciativas que emperram o trabalho, que sugam as energias das pessoas. A informalidade é fundamental para que haja franqueza.” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, pág. 104)

FRANKLINCOVEY (2008) complementa que uma regra a ser utilizada é focalizar o problema como tal, ao invés de focalizar na pessoa como sendo ela o problema. WELCH (2005) também aborda sistematicamente o tema da franqueza. Para este autor, quando a franqueza é estabelecida, as coisas acontecem de forma mais ágil e eficaz, enquanto que a falta de franqueza mina as grandes idéias, desacelera as ações e colocam barreiras para liberar o potencial humano. Frequentemente as pessoas deixam de expressar seus pensamentos de forma verdadeira, não são assertivas e nem expõem suas idéias de forma a instigar uma boa discussão, ficam caladas para manter a harmonia, deixando de compartilhar informações, idéias e sentimentos. Para estimular a franqueza, é indicado como fundamental trazer à tona este assunto, reconhecer quando há franqueza e dar reforços positivos sempre que pertinente e de maneira natural. Além disso, deve-se ser franco e demonstrar a franqueza sempre. Para o autor, a franqueza é simples e funciona, pois desfaz emaranhados, embora seja contraditória em relação ao instinto humano. De qualquer forma, o autor enfatiza que vale a pena esforçar-se para mudar (WELCH, 2005).

Para BOSSIDY e CHARAN (2005), a formalidade e o ambiente hierárquico formal atrapalham o diálogo, pois há nele um roteiro preestabelecido no qual não há quase espaço para discussões. A informalidade encoraja o diálogo, pois, sendo aberto, há espaço para que as pessoas se verbalizem com naturalidade, muitas vezes fazendo a verdade emergir. A eficácia do diálogo deve ocorrer ao final, quando há

comprometimento dos responsáveis em cada ação perante os demais participantes do processo, com a definição de quando serão entregues os resultados e o que será feito para atingi-los. A psicologia de grupo é alterada pelo diálogo, que pode ter o poder de aumentar ou reduzir a capacidade do grupo, pode trazer energia ou abater os participantes, pode gerar senso de confiança e onda positiva ou então gerar negativismo. Pode ainda gerar sentimento de união ou de segmentação. A verdade normalmente emerge com o diálogo consistente, mesmo quando as pessoas ficam em uma situação de desconforto, quando, por traz desse diálogo, há um significado maior. Deve ser aberto, não ameno, natural e com foco na criação de pontos de vista antagônicos para gerar soluções inovadoras e resultados. Esta forma de dialogar incentiva novas questões e pontos de vista, tirando as pessoas da zona de conforto e gerando energia. O diálogo consistente só é possível quando os dirigentes da organização deixam os antigos jogos organizacionais de lado e começam a dialogar dessa nova maneira com seus liderados, de modo que todas as pessoas tenham principalmente o foco nos resultados, sejam recompensados com base no desempenho e este dê força para emergir o diálogo.

2.3.3 As lideranças e os indivíduos

Liderança e influência

A atuação das lideranças tem um grande impacto sobre os demais indivíduos dentro de uma organização, o que pode ser observado por diferentes abordagens que apresentam convergências importantes.

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), liderança pode ser compreendida como atingir um objetivo em uma determinada circunstância mediante um processo de influenciar sobre os indivíduos e suas atividades na direção deste objetivo. Outro autor (KOTTER, 2000) considera que a liderança está no desenvolvimento de uma visão e ações, e que por trás das ações há aglutinação de indivíduos relevantes para realização deste processo, sendo crucial a concessão de autonomia para os indivíduos que façam a visão acontecer.

Para SENGE (1999), os líderes orientam-se para a criação do futuro mediante uma visão. As referências internas dos líderes nortearão tal construção e tais líderes buscam mudanças para aprender a criar o que desejam. Essa busca pela aprendizagem pode unir estrategistas e executores em uma só pessoa.

COVEY (1999), defende que a liderança não é inata e depende primordialmente do querer do indivíduo, contradizendo ao que muitos executivos consideram. Considera que o líder é líder principalmente devido ao desejo desta posição. Nessa mesma direção, HERSEY, BLANCHARD (1986), tomam como base a análise da liderança por uma abordagem comportamental, e indicam que é possível aumentar a eficácia nas funções de liderança por intermédio de capacitação, formação e desenvolvimento pessoal. Vale observar que liderança depende da situação e o comportamento do líder deve considerar o nível de maturidade técnica e pessoal do seu subordinado, e, diferentes estilos e formas de influência devem ser adotados pelo líder de acordo com as características do indivíduo a ser influenciado. DRUCKER (1987) também observa que a liderança tem que lidar com os indivíduos de formas diferentes, em função de seus pontos fortes.

A liderança também pode ser considerada como uma das habilidades ou papéis que exercem maior influência nos resultados organizacionais, e que está diretamente vinculada à competência gerencial na condução de demandas envolvendo o relacionamento humano, indivíduos e equipes (DRUCKER, 1987).

O papel das pessoas e do seu engajamento no processo de inovação é fundamental para a sustentabilidade das organizações e está inserido na conceituação de cultura organizacional proposta por SCHEIN (1984). As pessoas devem ter consciência de que suas crenças comuns geralmente não adequam-se à realidade em um momento de necessidade de mudança na organização, só assim ocorre à mudança de cultura. E os processos de aprendizagem de grupo são preponderantes na formatação da cultura organizacional, em grande parte associados às crenças adquiridas coletivamente baseadas na experiência, de acordo com o sucesso que se obtém na gestão e superação de desafios (SCHEIN, 1984).

Nesse contexto, o indivíduo deve ser cada vez mais considerado, quando a proposta é promover uma mudança organizacional, inclusive cultural, para o aprimoramento dos procedimentos e processos gerenciais. De acordo com DRUCKER (1987), é importante que as organizações desenvolvam mecanismos e procedimentos para ampliar a participação dos colaboradores nos processos, principalmente para o processo de desenvolvimento de produtos que tenham maior valor agregado. Há também a expectativa cada vez maior da disseminação do espírito empreendedor voltado para a inovação, que procura criar valores, satisfações e combinações de recursos de maneira nova e diferente.

O relevante papel da liderança na influência sobre os indivíduos para promoção das inovações e mudanças organizacionais leva à necessidade do fortalecimento dos líderes além do desenvolvimento tradicionalmente realizado. BOSSIDY, CHARAN (2005) defendem que a reflexão das pessoas sobre suas experiências, a orientação dada às pessoas, ou mesmo a observação do comportamento de outras pessoas, pode eliminar ou minimizar os bloqueios e permitir o desenvolvimento de uma força emocional voltada para auto correções e auto-desenvolvimento. À medida que as pessoas adquirem experiência de auto-avaliação, as percepções promovem melhorias que ampliam a capacidade pessoal. Vale lembrar que essa forma de aprendizado não deve ser considerada um “exercício intelectual”, mas sim, requer tenacidade, persistência e envolvimento diário. Requer também uma reflexão e mudança do comportamento. E quando as pessoas encontram seus eixos, a capacidade de crescimento pessoal pode ser quase ilimitada (BOSSIDY, CHARAN, 2005).

O líder e a cultura organizacional

No contexto da cultura organizacional, o líder pode ser considerado um gestor de significação, que deve orientar os grupos em relação aos fatores de sustentabilidade da organização (SCHEIN, 1984). No entanto, muitas vezes as saídas encontradas para os problemas são fórmulas novas de solução, e a liderança deve gerir os paradoxos que podem surgir. A liderança deve dar sugestões e prestar suporte às novas maneiras de solucionar os problemas, promovendo coalizão interna e gerenciando as tensões que podem surgir quando os colaboradores são tirados da zona ineficaz de conforto (SCHEIN, 1984).

Para que um líder seja eficaz, é necessário que direcione grupos distintos a um propósito único, fortalecendo a organização como um todo, com base em princípios universais que não mudam e na missão organizacional (COVEY, 2002). Segundo o autor, é também papel do líder:

- Estabelecer canais de comunicação abertos, para que as informações e mudanças sejam compreendidas;
- Promover a focalização dos colaboradores no pensamento de grupo e não no pensamento individualista, de modo a se gerar sinergia e negociações onde todos ganham;

- Incentivar a cooperação mediante sistemas de reconhecimento aos trabalhos dos equipe;
- Manter a equipe focada naquilo que é crucialmente importante para a organização;
- Ser líder pelo exemplo;
- Atuar de acordo com seu discurso;
- Ser treinador e conselheiro;
- Cuidar da gestão (e compartilhamento) do conhecimento entre os mais experientes e os mais jovens;
- Construir confiança, abrindo caminhos para que os colaboradores decidam.

Sob o ponto de vista da cultura da execução da estratégia, um dos fatores de distinção em um líder é o seu foco no conhecimento sobre o negócio e sobre as pessoas, com capacidade de orientar e formar substitutos (COVEY, 2002). O autor também enfatiza que o líder deve participar da elaboração do plano estratégico e também apoiar os colaboradores que assumam para si as próprias responsabilidades, além de promover o foco da organização para que progrida dentro de todo o seu contexto sócio-econômico.

SCHEIN (1995) indica que um dos papéis do líder é criar cultura. O processo se inicia quando o fundador da organização transmite aos seus colaboradores o seu mapa mental, suas questões maiores e fortalece uma cultura na organização, estabelecendo suas crenças e valores iniciais. O autor elenca as características dos desafios enfrentados pelas pessoas que criam as organizações (empresários, empreendedores), e pelos que as gerenciam (CEO's), em diferentes fases do ciclo de vida da organização. Ao se pensar as organizações como sistemas dinâmicos e que tem um ciclo de vida, pode-se identificar tais desafios e considerar suas implicações para o comportamento da liderança do seguinte modo (SCHEIN, 1995):

- **O líder animador:** a principal função do líder na fase inicial de uma organizacional é fornecer a energia necessária para levar a organização adiante. Há uma energia que brota das convicções pessoais e que motiva os empreendedores e constrói a excitação nos outros. Estes líderes muitas vezes respiram a organização, por isso é utilizado o termo "animador" para descrever este tipo de líder.

- **O líder como criador da cultura:** há uma etapa inicial de transferência de crenças, valores e pressupostos básicos do empresário para os modelos mentais dos subordinados. Este processo de construção da cultura ocorre de três maneiras:
 - São contratados apenas colaboradores que se assemelham aos empresários na forma de pensar e sentir.
 - Os colaboradores são “catequizados” e “socializados” de forma a manifestar uma maneira comum de pensamento com o proprietário da organização
 - As atitudes do próprio empresário servem como modelo aos colaboradores e incentiva os mesmos a absorverem seus valores e crenças. Caso a organização tenha sucesso nesta etapa, tal sucesso será referido ao líder, pois a própria personalidade deste líder congrega a cultura organizacional. No entanto caso este líder trate as mesmas questões de forma contraditória é bastante provável que aparecerão questões conflituosas e contraditórias nas políticas ou na tomada de decisão relativa ao mesmo tema. O ponto em destaque nesta fase é que, uma vez que os conflitos tornam-se incorporados na cultura da organização, não podem facilmente serem mudados, pois também são associados a história de sucesso passado e são, portanto, um dado adquirido, como a melhor forma de fazer coisas.
- **O Líder como mantenedor da cultura:** organizações bem sucedidas atraem imitadores que se tornam concorrentes bem sucedidos. Produtos e mercados maduros que fizeram uma organização bem sucedida na sua juventude são muitas vezes insuficientes para mantê-la. Os jovens cheios de energia no momento inicial de construção de uma organização começam a tornar-se sujeitos passivos quando a organização tenta adaptar-se à maturação dos mercados e da concorrência. Ao mesmo tempo em que aumenta a dimensão e complexidade do negócio, ocorre o envelhecimento dos seus dirigentes e colaboradores. Os criadores e construtores da organização frequentemente esmorecem nesta fase. O que em um momento foi bom para uma jovem organização, o alto nível de energia e visão dos seus fundadores torna-se uma deficiência que a organização, que precisa estabilizar-se, tornar-se mais eficiente, lidar com a comercialização de seus produtos, e, mais importante, evolver novas gerações de líderes para um tipo diferente de futuro. A dificuldade para realizar essa transição tem dois componentes:
 - O fundador não quer ou é emocionalmente incapaz de deixar a liderança atuar livremente, e

- o O fundador cria (por vezes inconscientemente) uma variedade de processos organizacionais que impedem o crescimento da próxima geração de liderança.

A gestão do desenvolvimento dos mais jovens é tipicamente uma função muito fraca e a sucessão é muitas vezes baseada em critérios como, promoção das pessoas que são mais parecidas com o empresário, ou que são tecnicamente mais competentes na sua área de atuação na organização, em detrimento da busca por pessoas que tenham talento gerencial.

O fundador, em muitos casos, pode valorizar funções técnicas como produção e vendas, e rebaixar a importância de funções gerenciais como finanças, planejamento, marketing e recursos humanos, além de não perceber ou até mesmo prejudicar pessoas que exibem força e competência para assumir responsabilidades e sucessão. Em casos assim, o sucesso dos líderes fundadores depende de uma visão pessoal suficiente para crescer com a organização alterando suas expectativas, ou, então, reconhecer as suas próprias limitações e permitir que apareçam outras formas de liderança. Muitas vezes, é necessária a saída do fundador como CEO, para eventualmente atuar em outras funções ou ficar completamente fora da organização.

Um novo CEO, em seguida, deve entrar com a missão de ajudar a organização a crescer e manter-se bem sucedida, o que implica na sua capacidade de compreender a cultura organizacional com todos os seus pontos fortes e fracos e consolidar elementos necessários para a sobrevivência e para o crescimento.

O líder, como agente de mudanças, sejam elas de cunho tecnológico, econômico, político, ambiental ou sócio-cultural, deve levar em conta que, algo do passado que era uma força, era institucionalizado, pode-se tornar passivo, uma fraqueza (SCHEIN, 1995). Os líderes, ao pensarem como agentes de mudança, devem ir além da nova aprendizagem e crescimento, e considerar o como desaprender coisas que já não estão servindo bem à organização. E desaprender é um processo novo e diferente que envolve ansiedade e resistência à mudança. Pode-se destacar como características desejáveis nos líderes que se encontram nesta fase do ciclo de vida de uma organização, por exemplo (SCHEIN, 1995):

- Força emocional para ser o apoio à organização enquanto ele lida com as ansiedades do desaprendizado de alguns processos que anteriormente eram bem sucedidos, ou seja, a habilidade de criar um sentido para a organização, dar a ela "segurança psicológica", e

- Deve compreender a dinâmica cultural e as propriedades de sua própria cultura organizacional (SCHEIN, 1995).

Se a organização tem sido bem sucedida foi devido a uma determinada maneira de fazer as coisas. Por exemplo, uma organização construída sobre incentivos individuais não pode tornar-se um conjunto de equipes simplesmente porque o CEO anuncia que o trabalho de equipe é agora necessário e lança programa. No entanto, se o CEO entende e considera a importância da dinâmica da cultura para a organização, ele deverá premiar os indivíduos para estes ajudarem os outros, para contribuir nos projetos de outros, de modo a ampliar o conceito da competência individual cada vez mais o "trabalhar com os outros", o "construir confiança". Os relacionamentos, a "abertura da comunicação em toda fronteiras" e outros elementos do trabalho em equipe. A cultura é "alterada" ou realmente alargada quando os conceitos-chave são submetidos aos modelos mentais das pessoas para realizar as transformações desejadas. Deve-se observar, no entanto, que a mudança não ocorre a partir de anúncios e programas formais. Ocorre mediante uma verdadeira mudança no comportamento, principalmente do líder, e da incorporação de novas definições nos processos e rotinas da organização.

Isto implica que o líder também deve sofrer uma mudança pessoal como parte de todo processo de mudança. Se a organização está com profundos problemas, e sua cultura é genuinamente do tipo que inibe o progresso desejado, a mudança é necessária, e o líder como agente de mudança às vezes tem que tomar decisões não politicamente simpáticas e destruir elementos da organização que vão fazer com que os problemas da organização perdurem. A função das medidas drásticas é eliminar elementos da antiga cultura para iniciar um novo processo de construção da cultura, com a remoção das pessoas e dos demais elementos que exercem e representam a velha cultura. É incorreto pensar que esta é uma fase de "criar uma nova cultura", porque isso não é possível. O líder pode criar uma nova organização com os novos procedimentos, mas a cultura é formada pelo aprendizado coletivo pela repetição de experiências de sucesso ou fracasso. Em um momento de mudanças dessa ordem, os gestores devem ter qualidades similares aos de empresários e empreendedores, principalmente a capacidade de animar uma nova organização. Eles também devem saber lidar com a ansiedade e com os problemas dos colaboradores que permanecem na organização, que os faz se sentirem culpados de permanecerem na organização enquanto que muitos dos seus colegas e amigos não tiveram a mesma sorte. Restabelecer a motivação e o engajamento dos

colaboradores muitas vezes exige mais empenho e níveis elevados de animação do que construir uma organização (SCHEIN, 1995).

Não pode ser ignorado pelos dirigentes que a destruição da cultura é extremamente onerosa para as pessoas. Grande número de pessoas que têm de enfrentar o fato de que a forma como pensam e sentem não é mais funcional. Essa mudança pessoal é normalmente difícil para as pessoas que representam a antiga forma de pensar, e muitas delas tendem a sair da organização, se tiverem a oportunidade. As pessoas novas que vem iniciam um processo de construir tudo novamente, o que ainda também não é claro se é possível. Uma organização madura pode desaparecer por completo e ser substituída por organizações jovens que iniciaram a partir do zero, com novas gerações de empresários cujos modelos mentais iniciais eram diferentes e mais adaptados às realidades atuais. Aquelas organizações que sobreviveram e fizeram importantes transições durante muitas décadas, possivelmente sempre tiveram um núcleo cultural que era fundamentalmente funcional, que provavelmente manteve um compromisso com a aprendizagem e com a mudança, um compromisso com as pessoas e com os demais interessados na organização (clientes, empregados, fornecedores, acionistas, etc.), além de compromisso com a construção de uma organização sadia e flexível, em primeiro lugar. Se não há um núcleo cultural desde o início, talvez a organização não sobreviva por longo prazo, especialmente em ambientes de grande turbulência (SCHEIN,1995).

SCHEIN (1995) acrescenta ainda as visões de Michael (1973, 1992), Rosell (1994) e Senge(1992) sobre o fato das organizações do passado poderem estar ultrapassadas e que novas formas de gestão e liderança precisam ser aprendidas. Além disso, como a própria taxa de mudança em si aumenta a capacidade de aprendizagem não significa que uma vez aprendido um novo sistema, ele se perpetuará, mas sim, a aprendizagem e a mudança serão constantes. Para tanto, indica-se que os líderes do futuro deverão ter características como (SCHEIN, 1995):

- 1) Percepção e conhecimento sobre as realidades do mundo e sobre si próprio.
- 2) Motivação para percorrer a inevitável dor de aprendizagem e mudança, especialmente em um mundo em que os limites da lealdade tornaram mais difíceis de definir.
- 3) A força emocional para gerir os anseios dos outros e suas próprias questões como a ansiedade da aprendizagem e das mudança, que tornam-se cada vez mais um modo de vida.

- 4) Novas competências em analisar pressupostos culturais, funcionais e identificando a evolução de pressupostos de processos a ampliar na cultura, através da construção desta mudança sobre seus pontos fortes e elementos funcionais.
- 5) A vontade e a capacidade de envolver outras pessoas e obter sua participação, pois as tarefas serão cada vez mais complexas e as informações amplamente distribuídas para que os líderes resolvam problemas por conta própria.
- 6) A vontade e a capacidade de compartilhar o poder e controle, para pessoas que têm as competências necessárias, ou seja, permitir e incentivar a liderança a florescer em toda a organização.

Talvez o aspecto mais importante para a futura liderança é que tais características não estarão presentes em algumas pessoas o tempo todo, mas sim, estarão parcialmente presentes em muitas pessoas. Ao mesmo tempo, há uma alteração das circunstâncias e das diferentes formas e visões que as pessoas têm da liderança para se mover. A liderança passa a ser cada vez mais uma função emergente, em vez de uma propriedade de pessoas nomeadas para funções formais. Como o processo de nomeação dos dirigentes é uma função crítica de conselhos, colegiados, câmaras, eleitorados, agências governamentais, e assim por diante, pode-se imaginar que no futuro os dirigentes nomeados não terão a chave da liderança, mas sim, deverão ser hábeis diagnosticadores capazes de capacitar pessoas diferentes em momentos diferentes e deixar a liderança emergir, florescer. O líder do futuro deverá ser uma pessoa que mesmo tempo leve e siga, seja central e seja marginal, esteja hierarquicamente acima e abaixo, seja também um individualista e um jogador da equipe e, acima de tudo, seja um eterno aprendiz (SCHEIN, 1995).

Para uma gestão orientada pela cultura da execução da estratégia, BOSSIDY E CHARAN (2005) destacam que um dos fatores complicadores é a freqüente pressão exercida sobre os executivos e colaboradores para que as empresas cresçam lucrativamente em um ritmo cada vez mais rápido e com sustentabilidade. Os autores enfatizam que a tarefa de execução da estratégia deve ser uma das principais questões dentro das agendas dos executivos. Hoje os executivos se preocupam muito com conceitos e estratégias, porém sem utilizarem uma metodologia segura para desdobrar e colocar em ação a estratégia. Também há carência de bibliografia, ferramentas e técnicas que possam auxiliar os executivos a fazerem com que as coisas aconteçam. Executar deve fazer parte da cultura organizacional e pode ser considerada uma

importante vantagem competitiva (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Para estes autores o que é imprescindível para um líder responsável pela execução da estratégia, são as seguintes sete competências:

- Ter conhecimento de sua equipe e da organização,
- Persistir em querer a realidade dos fatos,
- Estabelecer objetivos e prioridades de forma clara,
- Terminar o que se iniciou e planejou,
- Reconhecer as pessoas que fazem,
- Alargar as competências das pessoas através de orientação,
- Conhecer a si próprio.

Para esses autores, as lideranças precisam viver o dia-a-dia das suas organizações. Nas organizações que não tem a competência da execução da estratégia, a liderança normalmente não conhece a realidade de suas empresas. Eles são bombardeados por uma grande gama de informações selecionadas que são apresentadas por suas equipes, com os filtros das percepções e limitações das análises destes últimos. Os líderes muitas vezes estão distantes de onde a ação ocorre e perdem o envolvimento com a organização, deixando de conhecê-la amplamente, principalmente a realidade das suas operações (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Além disso, vários líderes realizam suas atividades apagando incêndios, solucionando questões urgentes, fazendo com que a execução da estratégia do que é mais importante seja prejudicada. (DRUCKER, 1990). O autor diz que um líder eficaz executa as atividades essenciais para a empresa, já o líder eficiente busca executar as atividades de maneira correta, não considerando se tais tarefas são cruciais ou não. Ainda mostra que as empresas necessitam mais de líderes eficazes que os eficientes, pois os primeiros conduzem as empresas em direção às suas metas cruciais enquanto que os eficientes ficam muito envolvidos na forma de executar a tarefa e nem sempre avaliam a prioridade desta tarefa. (DRUCKER, 1990).

3. Metodologia

3.1. Procedimentos gerais empregados na pesquisa

A pesquisa teve um caráter exploratório, foi direcionada para a descrição e análise dos principais fatores envolvidos na implantação de novos procedimentos gerenciais, e a influência dos mesmos sobre as mudanças decorrentes desse processo de inovação gerencial. Foram estudadas as mudanças associadas à implantação de uma gestão baseada em uma cultura de execução da estratégia, conforme apresentada por BOSSIDY e CHARAN (2005) e pela empresa de consultoria Franklin Covey que apóia implantações similares em inúmeras organizações em todo o mundo (FK, 2008), tendo inclusive apoiado essa mudança gerencial na empresa que foi focalizada como estudo de caso no presente trabalho, a empresa industrial de manufatura A.W. Faber-Castell S.A.. Foram realizados levantamentos de dados qualitativos e semi-quantitativos englobando revisão bibliográfica, observações diretas, entrevistas e pesquisa documental. A pesquisa documental enfatizou o levantamento e análise dos diagnósticos do período de 2006 a 2009 da empresa pesquisada, para comparar a situação anterior e posterior à implantação do novo procedimento gerencial ocorrida a partir de maio de 2008, pouco estudados até então, para o exame detalhado do processo e da influência de fatores particularmente relevantes no caso estudado. Esse procedimento foi complementado com o confronto com resultados publicados na literatura técnico-científica para o entendimento da causalidade, das implicações e das possibilidades de recomendações de eventuais aprimoramentos no procedimento gerencial da empresa estudada.

3.2. Principais atividades realizadas

As principais atividades realizadas foram as seguintes:

- a) **Revisão bibliográfica:** voltada para a compreensão dos fundamentos e aplicações de procedimentos gerenciais, principalmente o procedimento baseado na cultura de execução da estratégia, englobando as relações entre os fatores envolvidos, de natureza cultural, organizacional, humana e outras e as diferenças existentes quando se emprega diferentes procedimentos.
- b) **Pesquisa descritiva: com o propósito de** capturar os acontecimentos e decisões que provocaram e decorreram do processo de mudança gerencial na organização.

c) Levantamento de informações de campo, englobando

- **Observações diretas de evidências e fatos** ao longo da linha de produção, nas áreas administrativas, de circulação na empresa estudada, com a anotação sobre falas e comportamentos de colaboradores.
- **Planejamento e aplicação de questionários para levantamento de percepções de funcionários**, envolvendo o ajuste prévio da linguagem (em português) frente ao público respondente, sem mudança da essência do original (em inglês) para permitir comparações. Os questionários empregados abrangeram um grande conjunto de perguntas para permitir uma avaliação geral da empresa, conforme apresentado nos anexos I e II, com aplicação respectivamente nos anos de 2007 e 2008/2009. Para permitir a análise mais aprofundada de fatores de maior interesse para a presente pesquisa envolvidos no processo de mudança empreendido, associados à disseminação da estratégia, à comunicação interna e à liderança organizacional, foram selecionadas perguntas mais diretamente associadas a esses fatores do elenco de questões dos anexos I e II, conforme mostrado na Tabela 3.1. Na aplicação dos questionários, foi possível contar com o auxílio de colaboradores devidamente treinados para essa finalidade do setor de Treinamento e Desenvolvimento da empresa pesquisada, havendo o acompanhamento e observação direta de comentários e atitudes dos respondes durante a aplicação.
- **Levantamento de informações durante treinamentos gerenciais que abordaram o processo de mudança gerencial**, com anotações sobre falas e comportamentos dos principais tomadores de decisão, mediante participação como ouvinte nesses treinamentos.. Os diversos treinamentos se mostraram fóruns ricos em informações relevantes, e podem contribuir para futuros aprofundamentos da presente pesquisa.
- **Pesquisa de informações documentais** internas da empresa estudada e da empresa de consultoria apoiadora da implantação do novo procedimento gerencial, englobando a análise dos seguintes documentos de diagnóstico:

Tabela 3.1. Perguntas selecionadas dos questionários de 2007, 2008/2009 para análise das percepções de colaboradores sobre fatores de interesse

| Seleção de perguntas feitas em 2007 (pertencentes ao elenco mostrado no anexo I)* | Seleção de perguntas feitas em 2008 e 2009 (pertencentes ao elenco do anexo II)** |
|--|---|
| Fator 1: Avaliação geral da empresa pesquisada | |
| Todas as perguntas feitas em 2007 | Todas as perguntas feitas em 2008 e 2009 |
| Fator 2: disseminação da estratégia organizacional | |
| <p>Avaliação da Empresa em relação a: Ter metas de longo prazo em complemento às metas de curto prazo (questão 6).</p> <p>Avaliação da Empresa em relação às: Perspectivas de negócios para os próximos 2-3 anos (questão 7).</p> <p>Considerando o momento atual da Empresa, acredito que o direcionamento e as metas atuais estão corretas (questão 20).</p> <p>A Diretoria da Empresa tem um plano de negócios claramente definido para atingir suas metas e objetivos (questão 22).</p> <p>Eu entendo como o meu papel contribui para as metas e direcionamentos gerais da Empresa (questão 24).</p> | <p>Direção organizacional (questão 13)</p> <p>a. A Faber-Castell tem uma missão ou propósito claro e objetivo.</p> <p>b. A Faber-Castell tem uma direção estratégica clara.</p> <p>e. Entendo perfeitamente o que devo fazer para ajudar a alcançar as metas da Faber-Castell.</p> |
| Fator 3: comunicação organizacional interna | |
| <p>Avaliação da Empresa em relação a: Manter os empregados informados sobre a situação dos negócios (resultados dos negócios, planos etc.) (questão 15)</p> <p>A estratégia de negócios e os objetivos da Empresa foram claramente comunicados a mim (questão 21).</p> <p>Posso expressar livremente meus pontos de vista sem medo ou retaliação (questão 53).</p> <p>Os chefes / gestores encorajam os empregados a reportar informações importantes imediatamente, mesmo que não sejam boas notícias (questão 54).</p> | <p>Linha de mira organizacional (questão 1)</p> <p>A Faber-Castell comunicou com clareza quais são suas metas mais importantes (item b).</p> <p>Confiança da equipe (Questão 5)</p> <p>Sinto-me seguro para expressar minhas opiniões abertamente, sem medo de represálias (item a).</p> <p>Comunicação da equipe (questão 4)</p> <p>Escutamos atentamente uns aos outros, ao mesmo tempo em que procuramos honestamente entender o ponto de vista de cada um (item b).</p> |
| Fator 4: liderança organizacional | |
| <p>Confiança em relação ao: Seu chefe / superior imediato (questão 28).</p> <p>Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Ser acessível / disponível quando você precisa dele (questão 29).</p> <p>Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Ser receptivo às suas idéias e opiniões (questão 30).</p> <p>Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Agir a partir de suas idéias e opiniões (questão 31).</p> <p>Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Lidar com justiça com todos - sem favoritismos (questão 32).</p> | <p>Habilitação da equipe ((questão 6)</p> <p>Nossa diretoria procura ativamente saber nossas opiniões sobre como melhorar a forma de realizarmos o nosso trabalho (item e).</p> <p>Confiança da equipe (questão 5)</p> <p>As pessoas são tratadas com justiça; favoritismo não é um problema (item c).</p> |

* Perguntas mais próximas que apoiaram a análise qualitativa dos principais fatores de interesse

** Perguntas que foram empregadas para gerar as principais figuras do capítulo de resultados

- **“Relatório de Quociente de Liderança”** (LQ- Leadership Quotient) expedido em novembro de 2007 (FK, 2007), que contém a avaliação individual e o perfil geral dos gerentes de nível intermediário da organização em estudo, elaborado a partir de questionário preenchido pelos gestores dos gerentes avaliados, pelos pares e pelos subordinados de cada gerente avaliado, com o apoio de consultoria externa (FK, 2007).
- **“Relatório de percepções de supervisores e gerentes em treinamentos”** expedido em 2006 por empresa de consultoria externa (GOYA, 2006), que apresenta as dificuldades percebidas pelos colaboradores participantes do levantamento em relação aos procedimentos gerenciais da empresa nos seus aspectos de comunicação, tomada de decisões, execução da estratégia, etc. O relatório, discussões em grupo coordenadas pelos próprios gerentes, apoiadas pela consultoria externa, compilação e organização de resultados pela área de Treinamento e Desenvolvimento e finalização pela consultoria externa.
- **“Relatório da fase de análise do Desenvolvimento Estratégico da RSE (Responsabilidade Social Empresarial) na Faber-Castell do Brasil”** de dezembro de 2007 (CCMRSE, 2007), que apresenta o levantamento e avaliação de lacunas (gaps), possibilidades de aproveitamento de potencialidades e de busca de novas ações para a melhoria da integração entre os resultados financeiros com a sustentabilidade social e ambiental, além do desenvolvimento estratégico da responsabilidade social na empresa pesquisada, com apoio da organização apoiadora da realização do estudo, o Centro de Competência Mercosul para Responsabilidade Social Empresarial (CCMRSE, 2007);
- **“Valor Carreira: As Melhores na Gestão de Pessoas”**, pesquisa publicada em dezembro de 2007 pelo Jornal Valor Econômico (JVE, 2007a) que apresenta resultados agregados de todas as empresas que mais se destacam na gestão das pessoas no ano, conforme metodologia de pesquisa de clima organizacional. A pesquisa é organizada pela empresa de consultoria Hay Group, especializada em Recursos Humanos, e se baseia na amostragem de percepções de colaboradores de um conjunto expressivo de empresas brasileiras que são convidados a responderem ao questionário. Na pesquisa, a empresa em questão participou de um grupo de 19 empresas estudadas e

que contavam com número de colaboradores entre 2001 a 4000, tendo participado uma amostragem de 608 colaboradores da mesma, escolhidos de acordo com o interesse e diversidade de postos e unidades da empresa. Os participantes responderam a um questionário, inicialmente com dados de caracterização pessoal (tempo de empresa, escolaridade, etc), e, a seguir com a avaliação das questões apresentadas quanto ao fato de serem favoráveis ou não em relação à sua empresa, em uma escala de 1, 2 (desfavoráveis), 3 (neutra) ou 4,5 (favoráveis), ou então “não sei” quando não pudesse opinar sobre o assunto (JVE, 2007a), conforme questionário apresentado no ANEXO I.

- **“Valor Carreira: As Melhores na Gestão de Pessoas – Dados Específicos da Faber-Castell”**, relatório expedido em dezembro de 2007 (JVE, 2007b) com os resultados individualizados da empresa, a partir da aplicação da mesma metodologia padrão empregada em todas as empresas que participaram da pesquisa, cujos resultados agregados de todas as 19 empresas participantes foram publicados nesse mesmo mês e ano pelo Jornal Valor Econômico (JVE, 2007a).
- **Relatório de pesquisa “Relatório do xQ”⁶**, elaborado em maio de 2008 (FK, 2008), a partir de respostas a um questionário englobando fatores que influenciam o foco e a forma de executar as metas das organizações participantes da pesquisa, como indicadores da habilidade de execução da estratégia das mesmas. A participação da empresa pesquisada contou com 227 colaboradores respondentes. O escore “xQ” que dá origem ao próprio nome do relatório é um número apresentado numa escala de 0 a 100, sendo que 100 indica execução da estratégia perfeita, calculado a partir dos pontos conferidos para as respostas, tabulados e publicados pela empresa de consultoria Franklin Covey (FK, 2008, FK 2009), conforme questionário apresentado no ANEXO II. O relatório apresenta tanto a média de resultados das empresas participantes como a média de 10% das empresas que obtiveram a melhor pontuação nos Estados Unidos, como o levantamento da empresa Harris Interactive, colaborada da Franklin Covey (FK, 2008), o xQ mediu de mais de 11 mil empregados norte-americanos. Como um teste de

⁶ xQ do inglês “Execution Quoeficient”, ou seja coeficiente de execução.

QI, que encobre lacunas na inteligência, um teste de xQ mede o “espaço da execução da estratégia” – uma lacuna entre estabelecer uma meta e atingi-la .

- **Relatório de pesquisa “Relatório do xQ: para a Faber-Castell”,** elaborado em maio de 2008 (FK, 2008) a partir do mesmo questionário do relatório com os dados agregados (mostrado no ANEXO II), englobando os dados específicos da empresa pesquisada no presente trabalho, e que participou com uma amostragem de 227 colaboradores respondentes, escolhidos de forma a considerar proporcionalmente todas as áreas e unidades da empresa .Este relatório representou o primeiro diagnóstico antes da implantação do novo procedimento gerencial na empresa baseado na cultura de execução da estratégia

- **Relatório de pesquisa “xQ Comparative Report, Custom report prepared for: Faber-Castell”,** elaborado em abril de 2009 (FK, 2009), também baseado no mesmo questionário do ANEXO II, para avaliação do andamento da implantação do novo procedimento gerencial na empresa, seus avanços ou retrocessos em relação aos fatores analisados na pesquisa. Este relatório permitiu a análise dos resultados comparativos de abril de 2009 em relação a maio de 2008.

3.3 Tratamento e análise dos resultados

Para a análise de fatores e suas implicações associadas à mudança de procedimentos gerenciais, foram selecionados nos relatórios estudados os fatores associados aos diagnósticos sobre a estratégia organizacional, comunicação organizacional interna e liderança, que são importantes em todos os tipos de procedimentos organizacionais, inclusive para o contexto da cultura de execução da estratégia. Esses fatores foram analisados nos diferentes períodos estudados: 2006 a 2008 (antes da implantação dos novos procedimentos gerenciais), e abril de 2009 (após a implantação). Foram estruturados gráficos de indicadores quantitativos e figuras, a partir dos dados obtidos nos diagnósticos pesquisados sobre a empresa A.W. Faber-

Castell e das empresas participantes, complementados com a análise de comentários de respondentes, de observações pessoais e de entrevistas.

Foi buscado principalmente o entendimento dos fatores de influência e as implicações da mudança realizadas a partir de 2008, principalmente no que diz respeito à estratégia organizacional, comunicação e liderança, sempre que possível comparando-se a empresa pesquisada com outras empresas diagnosticadas por procedimentos similares, bem como com exemplos apresentados na literatura científica que pudessem contribuir para a interpretação dos resultados. Além dos aspectos relativos à estratégia, comunicação interna e liderança, os seguintes fatores foram também tomados como referência para as análises:

- Elementos da cultura organizacional, seus artefatos, valores, pressupostos, estrutura organizacional e etc.;
- Alinhamento da estratégia com a sua execução
- Mecanismos de comunicação e diálogo (reuniões e outros encontros, intranet e outras ferramentas, placares e sinalizações, etc.).

Com base na análise individualizada dos fatores, foi buscado o entendimento das suas inter-relações e sinergias, com vistas ao fortalecimento da implantação de procedimento de gestão baseado na cultura da execução da estratégia. Foram também analisados os principais gargalos identificados, as possíveis razões e oportunidades de aprimoramento, incluindo os aspectos associados às atividades de responsabilidade social e ambiental.

Para compreensão da empresa estudada e seu funcionamento, foi elaborado um resumo de suas principais características quanto ao nível de faturamento, número de empregados, setor de atuação e outras características, conforme apresentado no Anexo III.

4. Resultados e Discussão

4.1. Avaliação geral da empresa pesquisada

A empresa pesquisada foi avaliada em três diagnósticos consecutivos, nos anos de 2007 a 2009, sendo que, no primeiro deles (em 2007), a empresa recebeu nota 69, de acordo com metodologia do Jornal Valor Econômico - Edição das Melhores empresas em gestão de pessoas, avaliada pela Hay Group (JVE, 2007), que foi diferente da empregada nos anos posteriores. Enquanto isso, em 2008 e 2009, recebeu respectivamente antes e após a mudança gerencial focalizada no presente trabalho, notas 50 e 75, a partir do emprego da metodologia da empresa Franklin Covey (FK, 2008, FK, 2009), conforme mostrado na Figura 4.1. Esses valores não podem ser comparados diretamente com o resultado de 2007 por terem sido empregadas metodologias diferentes.

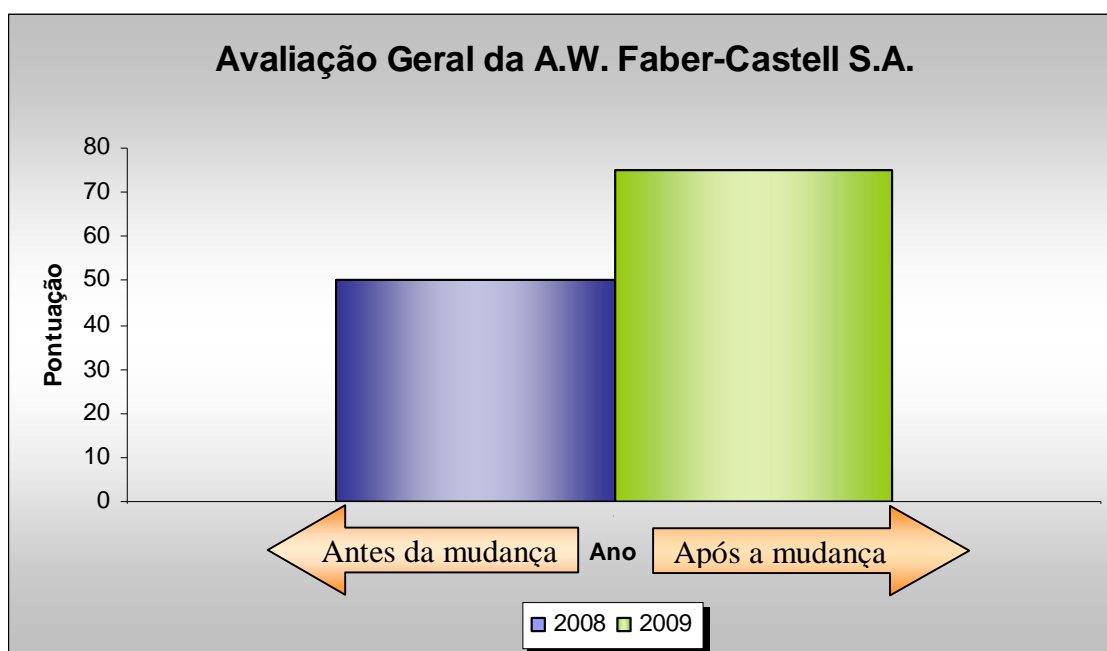


Figura 4.1: Avaliação Geral da Empresa Pesquisada em anos de 2008 e 2009 (FK, 2008 e 2009).

Em 2008, foi utilizada uma nova ferramenta de diagnóstico, com maior foco em execução da estratégia e alinhamento com metas, ao invés da tendência anterior de um olhar mais acentuado no orgulho de pertencer à organização. .

Vale ressaltar que em 2003 a empresa estudada iniciou um processo de explicitação de sua filosofia e de seus valores essenciais que se consolidou em uma ferramenta para o alinhamento de toda a organização a partir de 2007, conforme mostrado no Quadro 4.1. A partir da tomada de consciência de todos os líderes da

organização com os valores organizacionais, em 2007, foi determinado pela presidência da A.W. Faber-Castell S.A. um alinhamento do dia-a-dia da empresa com tais valores por parte de cada liderança em cada área.

A organização buscou formas de melhorar sua atmosfera de trabalho, tornando-a mais aberta a modelos onde o futuro e o espírito empreendedor, bem como o know how fossem preservados por meio de competência e inovação com responsabilidade socioambiental e qualidade excepcional, conforme inspiração dos valores organizacionais apresentados no quadro 4.1.

A participação da empresa no diagnóstico promovido em 2007 pela Revista Valor Carreira (JVE,2007), apontou tanto aspectos positivos como aspectos a melhorar, estes últimos abrangendo principalmente aspectos da comunicação interna, que passou a ser tratado em 2008 como assunto de alta relevância, com de ações de melhorias sob a coordenação do setor de Treinamento e Desenvolvimento.

Em 2008, a opção por uma mudança nos procedimentos gerenciais da A.W.Faber-Castell S.A. trouxe a necessidade da utilização de uma nova ferramenta de diagnóstico e acompanhamento do desenvolvimento correspondente, baseado no quociente de execução xQ (FK, 2008) voltado para a implantação da cultura de execução da estratégia , que indicou aspectos similares aos do diagnóstico do ano anterior (JVE, 2007). Além da necessidade básica da estruturação de um sistema de comunicação mais eficiente, a nova opção de procedimentos favorece o foco em metas cruciais, o estabelecimento de atividades, a medição dos resultados alcançados e o cadenciamento das responsabilidades.

O segundo momento da pesquisa xQ aconteceu em abril de 2009, após a implantação dos novos procedimentos gerenciais, e os resultados positivos mostrados na Figura 4.1 . podem ser, pelo menos em parte, associados à implantação das novas ferramentas e procedimentos de gestão baseados na cultura de execução da estratégia. Essa implantação envolveu o melhor conhecimento dos colaboradores sobre metas cruciais da organização, o redesenho do sistema de comunicação interna com o favorecimento do maior foco no resultado final e um clima organizacional renovado, com maior comprometimento e motivação dos colaboradores. Adicionalmente, o resultado de 2009 mostrado na Figura 4.1 provavelmente também foi favorecido por uma recente reestruturação organizacional ocorrida, e ao pelo sentimento de superação ou equalização interna da crise econômica mundial, o que contribuiu para um clima organizacional positivo.

Quadro 4.1 - Síntese sobre a filosofia e valores da empresa estudada (FABER-CASTELL, 2009).

“ Filosofia ”

- Respeito ao indivíduo e ao meio ambiente presentes na empresa desde sua fundação,
- Consciência, desde a fundação, da importância desse respeito para um futuro saudável das próximas gerações. As iniciativas atuais, no Brasil e no mundo, são reflexos da vocação histórica de atuar com total responsabilidade socioambiental que nasceu há mais de 250 anos, com uma filosofia explícita em seus valores, incorporada na cultura dos colaboradores e que assim deverá se perpetuar por centenas de anos mais.
- A qualidade superior sempre fez parte da história da empresa nos produtos, nos cuidados com o meio ambiente, na postura ética e socialmente responsável.

“ Brand Essentials - Essência da Marca ”

- A essência da marca da empresa é determinada por um conjunto de valores e princípios éticos que norteiam a empresa na sua conduta, no estabelecimento de seus complexos relacionamentos, e fundamentam sua missão social.
- A base da essência da marca, dos seus valores e princípios são quatro grandes pilares: competência e tradição, qualidade excepcional, inovação e criatividade, e responsabilidade sócio-ambiental
- Competência & Tradição, com base na história, experiência e aprendizado para desenhar um futuro com espírito empreendedor grantindo know-how diferenciado.
- Qualidade Excepcional: Melhor da Categoria, ser o melhor da categoria em todos os produtos e serviços, assegurando valor, ponto de diferenciação, desenho excepcional, design característico e intemporal.
- Inovação e criatividade, com objetivo de oferecer soluções com benefícios relevantes. Estimular a criatividade através de uma atmosfera de trabalho aberta.
- Responsabilidade Socioambiental, Comprometimento com pessoas e meio ambiente, praticando a responsabilidade social na empresa, com os parceiros de negócios e a comunidade.

A avaliação geral da empresa pesquisada pode ser comparada com a média obtida a partir dos diagnósticos de todas as empresas avaliadas nos mesmos anos (2008-2009) e mesma metodologia empregada (FK2008, 2009). Verifica-se que em 2008 a empresa pesquisada teve resultado ligeiramente inferior, e em 2009 teve um resultado significativamente superior. Esse resultado permite considerar que as mudanças realizadas deliberadamente na empresa pesquisada entre 2008 e 2009 favoreceram uma melhoria significativa nos seus resultados, inclusive quando comparado à média das demais empresas participantes da pesquisa.

Além da percepção dos colaboradores apurada nas ferramentas de diagnóstico, é importante ressaltar que a implantação do novo procedimento gerencial na A.W.Faber-Castell, trouxe também reflexos positivos para os resultados da empresa como um todo. Por exemplo, mesmo diante da crise do final do ano de 2008 que se estendeu por 2009, em abril de 2009, a empresa alcançou o melhor resultado financeiro operacional dos últimos anos, além de ter havido considerável redução no índice de reclamações de clientes, uma queda de 65% em média nas reclamações de 2009 quando comparadas com as de 2008, redução de até 70% de material em estoque com conseqüente redução de custos.

Tabela 4.1 – Comparação de resultados do diagnóstico da empresa pesquisada com o total de empresas avaliadas no período pesquisado (FK,2008; FK, 2009)

| Empresa | ANO | |
|----------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 |
| Faber-Castell | 50 | 75 |
| Media Geral | 47 | 58 |

Para melhor compreensão dos dados gerais foram selecionados três itens considerados muito impactantes nos resultados e que pudessem ser encontrados em ambas as ferramentas de diagnósticos utilizadas pela empresa: disseminação da estratégia, comunicação e liderança.

4.2. Percepção e atuação dos colaboradores sobre estratégia organizacional

A percepção dos colaboradores das empresas sobre a estratégia organizacional foi um dos elementos abordados nos diagnósticos de 2008 e 2009, e os resultados obtidos em três indicadores associados são apresentados na Figura 4.2. Para os três indicadores selecionados (perspectiva de futuro, clareza dos negócios e compreensão sobre as metas individuais), pode-se observar um comportamento de melhoria expressiva dos resultados de 2008 acompanhando o resultado global mostrado na Figura 4.1 de avaliação geral. . O resultado indica que as mudanças trouxeram benefícios para percepção dos colaboradores sobre a estratégia.

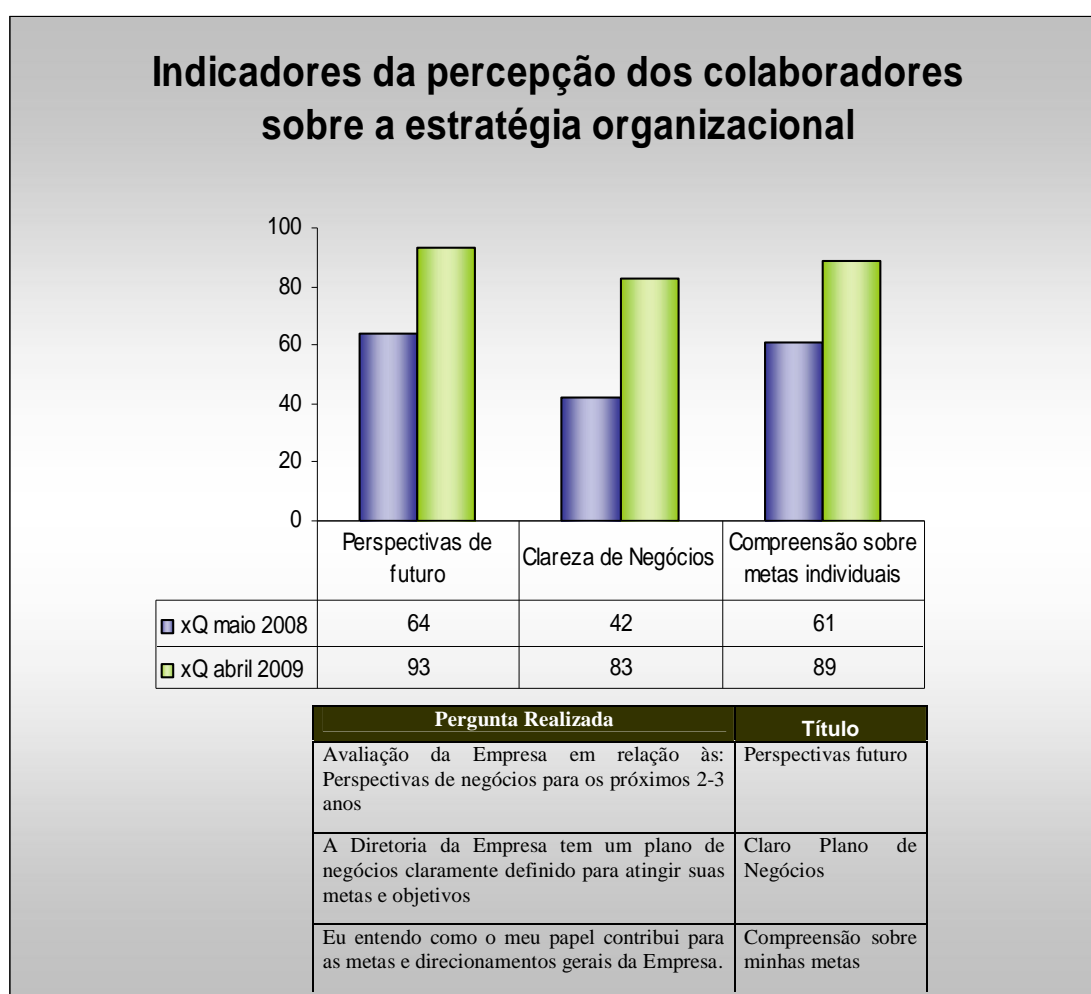


Figura 4.2: Indicadores da percepção dos colaboradores sobre a estratégia (FK, 2008 e 2009).

Os principais problemas indicados qualitativamente nos diagnósticos pelos colaboradores nos itens relativos às questões estratégicas da empresa antes das mudanças de procedimentos gerenciais (2007 e 2008) foram os seguintes:

- Falta de comunicação de conteúdos estratégicos aos colaboradores,

- Clareza sobre o que e como fazer, mas com dúvidas sobre quanto e “por que” fazer; conhecimento sobre responsabilidades e atividades, mas dificuldade em perceber como as ações interferem no resultado ou na estratégia da empresa; Foco gerencial prioritariamente em tarefas, sem processo estruturado constante e bem aplicado para que as decisões da direção cheguem até as gerências inferiores e retornem; falta de intercâmbio, possibilidade de projetos seguirem caminhos diferentes dos definidos inicialmente, falta de alinhamento da empresa como um todo. Pouco aproveitamento do potencial de contribuição dos colaboradores para as decisões organizacionais, inclusive falta de espaços e ferramentas para isso, por exemplo, favorecimento do compartilhamento de informações, construção de cenários de apoio a decisões estratégicas;. Lentidão no processo de comunicação de decisões;
- Expectativa de supervisores e de jovens líderes estarem mais alinhados com a estratégia,
 - Falta de participação na fixação de metas gerais e priorização de metas departamentais, muitas vezes em detrimento dos demais e da organização como um todo;
 - Falta de visão dos processos gerais e de atuação sistêmica, em grande parte, pela falta de informações sobre a empresa;
 - Falta de homogeneidade no tratamento das decisões da direção pelas diferentes gerências departamentais.

Em contrapartida, o diagnóstico de 2007 também apontou aspectos positivos detectados pelos colaboradores, conjuntamente com os problemas levantados. Pode ser ressaltado, por exemplo, a existência de engajamento, comprometimento e satisfação com os respectivos cargos, conforme apontado pelos colaboradores. A carga de trabalho foi considerada equilibrada e os níveis de recursos disponibilizados pela empresa foi considerado apropriado (bons), sendo que 65% dos colaboradores responderam favoravelmente a este item (JVE, 2007). Esse mesmo diagnóstico de 2007 apontou ainda que a eficácia da empresa em termos de reputação externa, o seu direcionamento e a sua cultura de inovação são outros pontos positivos.

A partir dos problemas constatados, dentre as mudanças nos procedimentos gerenciais implementados entre 2008 e 2009, e que podem contribuir para a melhoria expressiva dos resultados de 2008 para 2009 da Figura 4.2, podem ser ressaltadas as seguintes:

- Realização de treinamento sistemático sobre definição e desdobramento de metas cruciais da empresa, com constante retroalimentação de informações e revisão do direcionamento, por meio do diálogo e quadros de indicadores, tanto da empresa como um todo quanto de cada uma das áreas (vide exemplo de quadros nas Figuras 4.3 e 4.4);
- Definição das metas cruciais da organização pela direção, com ampla divulgação em treinamentos, diálogos entre gestor e colaboradores, além da implantação de múltiplas ferramentas de comunicação (quadros de avisos, displays, etc.), com acompanhamento e estímulo pela área de recursos humanos apoiada pela direção.



Figura 4.3: Exemplo de quadro de indicadores cruciais da empresa publicados em na intranet do seu Portal Corporativo (IFC, 2009)

- Com a mudança de procedimentos gerenciais de 2008 para 2009, os colaboradores, antes conhecedores de suas tarefas, mas sem terem a clareza suficiente do impacto de suas ações nos resultados, passaram a receber e intercambiar informações e conhecimentos para constituírem uma visão mais integrada das contribuições individuais e das áreas na meta da organização. Uma importante contribuição foi a

⁷ O ano fiscal da empresa em estudo inicia-se todo mês de abril e encerra-se no mês de março do ano subsequente.

tomada de consciência dos operadores de produção de seu impacto na redução do desperdício. Houve um movimento importante das áreas produtivas e de qualidade no estabelecimento de medidas para o uso consciente da água, da energia, das matérias-primas, e de outros recursos naturais utilizados no processo de produção e foi reforçada a visão e o compromisso socioambiental além de uma atuação mais ética e cidadã, pelos próprios princípios estabelecidos no código de ética da empresa, incluindo:

- Consumo consciente: em 2008 a empresa tinha como meta reduzir em 3% o consumo de água, que foi superada, pois conseguiu-se uma redução de 13,6% nesse índice. O índice de reciclagem foi superado em 2%. O plano era reciclar 88% dos resíduos gerados e a empresa alcançou um índice de 90%. Uma meta abaixo da expectativa foi a de energia elétrica, prevista para reduzir em 0,5% o que não foi atingido. No entanto, uma das metas cruciais da empresa é a unificação das fábricas de São Carlos. Esta ação ocasiona otimização de recursos elétricos, evitando perdas desnecessárias de energia.

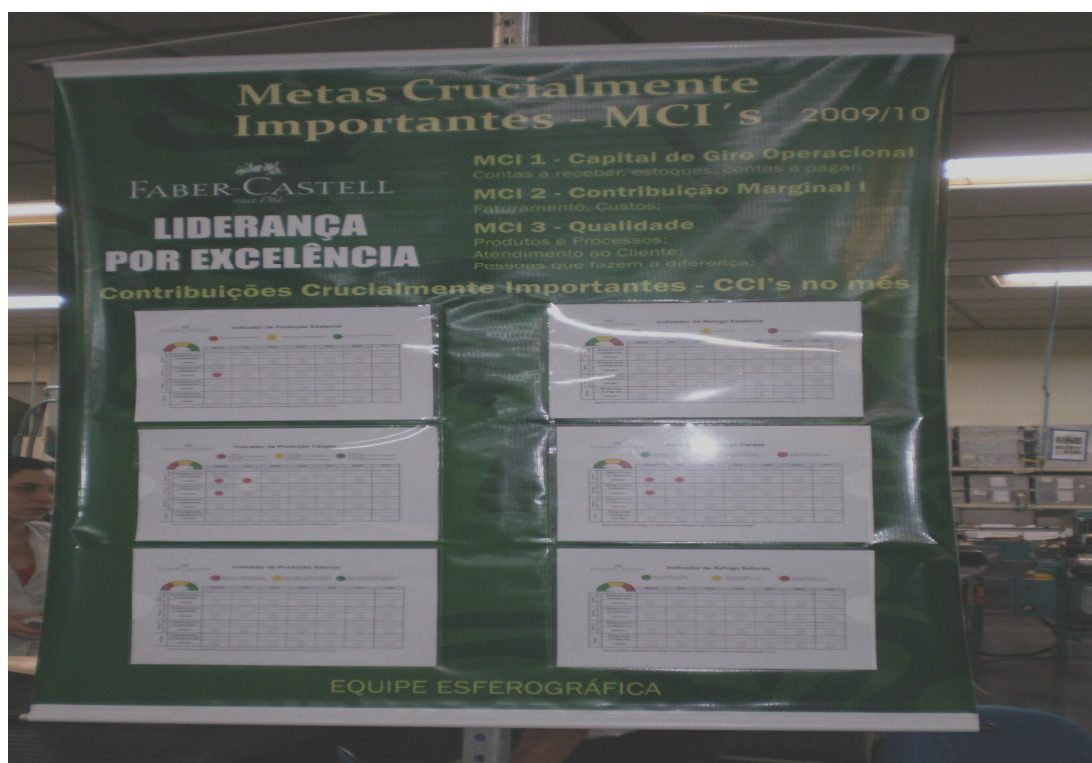


Figura 4.4: Exemplo de painel de indicadores cruciais implantado em 2009 nas áreas da empresa (Foto cedida gentilmente pela empresa pesquisada)

- Ganho em média de 65% na redução dos índices de reclamação de clientes no ano de 2009 quando comparados aos de 2008 (cujos números absolutos são confidenciais), grande redução de material consumido, maior frequência e facilidade de detecção de diferenças de inventário, com economia de até 70% de material em estoque, maior agilidade na separação e destinação de resíduos de acordo com metas e avaliações periódicas de metas cruciais do setor.

O processo de comunicação interna na organização passou a ter um valor estratégico, incorporando o emprego de informativos dos indicadores gerais, a reavaliação de diálogos diretos na área de trabalho, ampla abordagem de temas gerais e específicos nos diferentes veículos de comunicação disponíveis.

Reuniões mensais de alinhamento entre gerência, diretoria e presidência, passaram a ser realizadas, como um processo mais estruturado e continuado, onde os planos e decisões da direção devem fluir em uma via de mão dupla até as gerências e departamentos, que devem participar e opinar das decisões, com um melhor alinhamento da empresa como um todo. A criação desses espaços e instrumentos deve melhorar a percepção dos colaboradores em relação à sua contribuição para as decisões e estratégias organizacionais, com favorecimento do compartilhamento de informações e engajamento dos colaboradores.

Embora não haja dados quantitativos, foram verificadas manifestações sobre a utilização ainda parcial dos novos procedimentos gerenciais em determinadas áreas da empresa, tanto em 2008 como em 2009, o que indica que o processo ainda está em sua fase de implantação na empresa. Por exemplo, foram verificadas áreas nas quais o desdobramento de metas cruciais ainda não foi realizado, e também existem colaboradores que ainda tem dificuldade para compreender o seu papel no contexto das metas da empresa.

A implantação desses procedimentos gerenciais antes inexistentes foi baseada nos fundamentos apresentados por BOSSIDY, CHARAN (2005), com base nos princípios da execução da estratégia. Eles ressaltam a consistência da estratégia acontecer à medida que as informações daqueles que conhecem a operação e as fraquezas e fortalezas da organização do dia-a-dia estejam inclusas em sua essência. E que uma das principais finalidades do plano estratégico deve ser a orientação de ações para os colaboradores para as atividades e para o cumprimento das metas individuais e coletivas.

Com o processo de desdobramento das metas organizacionais, os supervisores têm indicado a sua melhor visualização sobre “onde” a empresa pretende chegar, podendo negociar suas metas de forma alinhada com as metas cruciais da organização e com a estratégia explicitada. Esse resultado está de acordo com a expectativa dos principais autores que apresentam os princípios da execução da estratégia (BOSSIDY, CHARAN, 2005), sobre a rapidez de respostas conseguida quando há foco e esforços em poucas metas (as metas cruciais), o que aumenta a clara compreensão dos colaboradores sobre as mesmas e sobre a estratégia. O resultado também está de acordo com HREBINIAK (2006), que indica a relevância do alinhamento entre a estratégia e sua implantação, da clareza de um plano estratégico consistente, com foco nas ações dos vários níveis da organização, e a importância da clara comunicação para todos.

4.3. Percepção dos colaboradores sobre a comunicação organizacional interna

Com relação à comunicação interna organizacional, outro importante elemento abordado nos diagnósticos de 2007 a 2009, os resultados da percepção dos colaboradores da empresa são apresentados na Figura 4.5. Para os três indicadores selecionados (clareza na comunicação da estratégia, liberdade de expressão e transparência), pode-se observar um comportamento de declínio dos resultados de 2008 no indicador relativo à transparência, acompanhando o resultado global mostrado na Figura 4.1 de avaliação geral, e uma melhoria significativa em todos esses indicadores de 2008 para 2009. No último ano pesquisado é que ocorreu a implantação das mudanças no procedimento gerencial, o que indica ter propiciado benefícios para a comunicação organizacional interna, na percepção dos colaboradores.

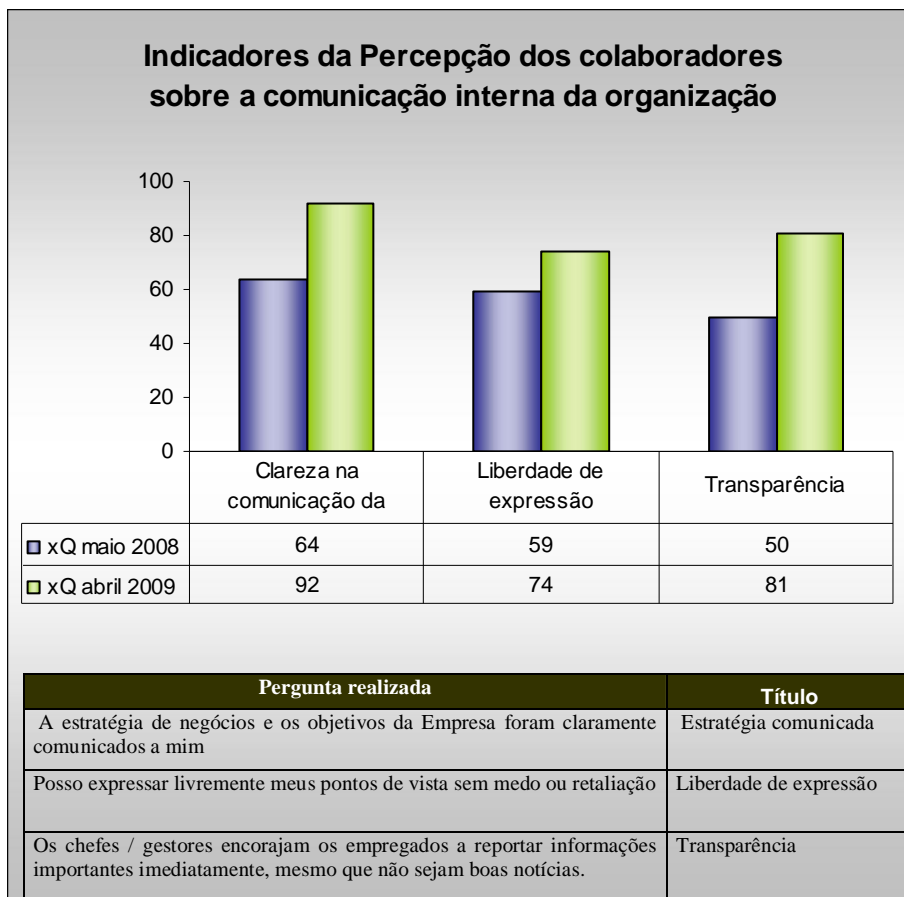


Figura 4.5: Indicadores da percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da organização (FK, 2008 e 2009).

Os principais problemas de comunicação interna levantados qualitativamente nos diagnósticos de 2007 e 2008, antes das mudanças de procedimento gerencial, foram os seguintes:

- **Comunicação interna deficiente**

- Falta de clareza, de procedimentos e de políticas promotoras de comunicação interna,
- Falta de comunicação transparente e de mão dupla no processo, por exemplo, sobre desempenho (evitar falar para não magoar), sobre decisões superiores (falta de conhecimento mais geral da empresa), conforme percepções dos supervisores e líderes;
- Dificuldades interpessoais e profissionais, inclusive com dificuldade para dizer “não”,
- Falta de eficiência nos canais de comunicação interna, por exemplo, Falta de acompanhamento e animação do processo, com a existência de canais de emissão

como informativo e jornal interno, mas falta de canais de mão dupla, falta de foco no leitor e que considerem suas necessidades nos canais existentes;

- Falta de canais formais e confidenciais para uso pelos colaboradores para manifestação de opiniões, idéias, críticas, problemas de segurança e outros posicionamentos perante princípios organizacionais, etc.; a exemplo do elogiado “Programa Imaginação” que estimula, recebe e analisa idéias para inovação advindas dos colaboradores;
- Falta de retorno (feedback) de informação nos canais internos, processo heterogêneo influenciado por características de chefias e colaboradores locais (por exemplo, no encontro “Bom dia” de início de turno), intranet inacessível para parcela de colaboradores operacionais “chão de fábrica”; superutilização de correio eletrônico interno como indicativo que corrobora essa falta de canais eficientes de interlocução interna.
- **Falta de cooperação interunidades e interdepartamental** afetando o franco desenvolvimento da organização, com:
 - Decisões de uma área nem sempre compartilhadas com outras,
 - Despreparo de áreas para atendimento a novas demandas,
 - Falta de apoio mútuo de áreas interdependentes, etc..

Apesar dos problemas levantados, os resultados obtidos pela empresa pesquisada, quando comparados com os de outras empresas diagnosticadas pelo mesmo procedimento, indicam que a empresa pesquisada está entre as melhores do país para o trabalho de colaboradores. Por exemplo, a empresa foi classificada pelos colaboradores como um bom lugar para trabalhar, os colaboradores se dizem orgulhosos em trabalhar na mesma e a recomendam para suas famílias e amigos como sendo um bom lugar para trabalhar; além de se dizerem comprometidos com o sucesso da empresa.

Com base nos diagnósticos realizados, as principais mudanças que contribuíram para a obtenção de resultados mais positivos na área de comunicação organizacional interna de 2008 para 2009 foi o redesenho das ferramentas de comunicação interna levando em consideração as deficiências apontadas pelos colaboradores, além da realização de encontros de discussão dos problemas e treinamentos com todos os líderes e colaboradores em temas associados à comunicação interna e interpessoal. As ações realizadas incluíram:

- Revisão das ferramentas de comunicação existentes e criação de novas ferramentas levando em conta a transparência e liberdade de expressão e demais deficiências percebidas, com a colaboração de um comitê que foi instituído para essa finalidade e que se manteve operante em caráter permanente,
- Instituição da função de “repórter de área”, como forma de intensificar a transparência e mão dupla no fluxo informacional, além da criação de um Portal Corporativo para melhor estruturação da intranet. Os repórteres passaram a alimentar as principais ferramentas de comunicação e sugerir pautas para os membros do comitê de comunicação interna.
- Realização de treinamento de sensibilização e reforço à implantação das mudanças nos procedimentos de comunicação interna, com ênfase na importância do retorno (feedback) de informações, do engajamento dos colaboradores, do diálogo como sendo essencial para o maior engajamento (tendo em vista que a comunicação escrita ou por email, apesar de informativos, pouco contribuem para o comprometimento).
- Estímulo à postura proativa na busca por informação e realização de perguntas sobre que o colaborador considera de seu interesse ou necessidade em seu trabalho, admitindo-se que nenhum processo ou sistema de comunicação é perfeito, atribuindo a responsabilidade para o colaborador perguntar e buscar.
- Instituição de canais formais e confidenciais para comunicação dos colaboradores (denominados “Comunicação Aberta”) para manifestação de críticas, problemas, denúncias, tanto por número telefônico, como por e-mail, por carta, por inserção de texto no Portal Corporativo (intranet).
- Acompanhamento, monitoramento e integração das ações de comunicação interna por parte do setor de Recursos Humanos, incluindo a qualidade dos diálogos no início dos turnos (de 5 minutos no denominado programa “Bom Dia”) como elemento estratégico para o funcionamento de todo o processo comunicativo na organização.
- Criação de dois fóruns de discussão dos indicadores da organização, um deles constituído de um comitê dos gestores das metas cruciais da empresa que são os gerentes responsáveis pela apuração dos dados das 5 metas cruciais, e outro, formado pelas reuniões mensais entre o presidente, diretores e principais gerentes e líderes da organização. Nesses fóruns há estímulo à discussão dos “por quês” de cada resultado, para afloramento de problemas e oportunidades com uma visão compartilhada e transparente, inclusive interáreas. A análise dos indicadores e suas possíveis causas e efeitos tem prosseguimento no retorno dos gerentes às suas respectivas áreas, com a

discussão das tarefas e medidas da equipe que podem contribuir para atingir ou não as metas e objetivos estabelecidos.

As observações qualitativas dos colaboradores indicaram haver ainda oportunidades de melhoria na transparência da comunicação, por exemplo:

- Quando se trata da abordagem sobre o desempenho, é importante evitar falar de um modo que magoe;
- O programa de reuniões semanais, denominado “Bom Dia” e as reuniões focadas nas metas cruciais, ainda não ocorrem de fato em todas as áreas de forma sistemática, além de haver espaço para utilizar esse momento para celebrações de conquistas alcançadas.
- Também se verifica a conveniência da implantação de novas medidas para aumentar a sinergia e a cooperação interunidades e interdepartamentos, o que deverá impactar expressivamente no desenvolvimento da empresa. .

As mudanças realizadas nos procedimentos de comunicação interna foram baseadas na cultura de execução da estratégia (BOSSIDY, CHARAN, 2005), e procuraram estabelecer um processo decisório eficaz baseado na arregimentação e disseminação de dados relevantes para a organização, sua discussão mediante diálogos consistentes. Os procedimentos também se alinham com os princípios de MOTOMURA (2007), no que diz respeito à necessidade de se conhecer as barreiras a serem superadas para possibilitar a correção dos possíveis problemas, e que, mesmo no sucesso é importante que todos saibam qual é realidade, o que de fato está ocorrendo na organização. Procura-se demonstrar e discutir os fatos reais (problemas e oportunidades) com sinceridade, naturalidade e abertura, incentivando o pensamento criativo e a inovação a partir desse diálogo, deliberadamente promovido pelos procedimentos empregados.

Com os processos implantados, buscou-se dar ênfase ao comprometimento em grupo, a partir da exposição individual sobre as respectivas tarefas para determinada semana e como elas impactam sobre as metas cruciais da área e da organização. No diálogo dentro das áreas, atividade fundamental para todo o processo, há recomendação para que o líder deva ser o facilitador do diálogo coletivo, não podendo ser inclusive o único a falar. Como novo procedimento, a cada semana realiza-se uma reunião na qual se procura estabelecer um diálogo aberto, para verificação das tarefas realizadas, sua efetividade nos resultados e indicadores da área. De acordo com os resultados, um novo

redirecionamento pode acontecer, com vistas aos impactos nas metas cruciais, com priorização daquilo que é mais importante ou urgente a ser feito. Nesses encontros para o diálogo aberto, conforme os princípios de BOSSIDY e CHARAN (2005), os procedimentos procuram estimular a naturalidade de expressão dos participantes, de modo a aflorar a verdade sempre que possível, e, ao final, obter-se o comprometimento dos colaboradores por ações que se inter-relacionam, com a fixação de resultados, atividades e prazos necessários.

Desse modo, o objetivo é que a comunicação interna cumpra o seu papel na mudança dos resultados em vantagem competitiva dentro das condições de sustentabilidade estabelecidas para a organização.

4.4. Percepção dos colaboradores sobre liderança organizacional

A liderança organizacional foi outro aspecto importante abordado no diagnóstico de 2008 e 2009, cuja percepção dos colaboradores está contida nos indicadores selecionados (receptividade a opiniões e justiça) apresentados na Figura 4.6. Pode-se observar um comportamento de declínio dos resultados de 2008, similares ao resultado global da empresa (Figura 4.1), e uma melhoria expressiva de 2008 para 2009, os momentos imediatamente antes e após as mudanças de procedimento gerencial. Esse resultado indica que as mudanças trouxeram benefícios para a percepção dos colaboradores também sobre esses indicadores que podem ser associados à liderança.

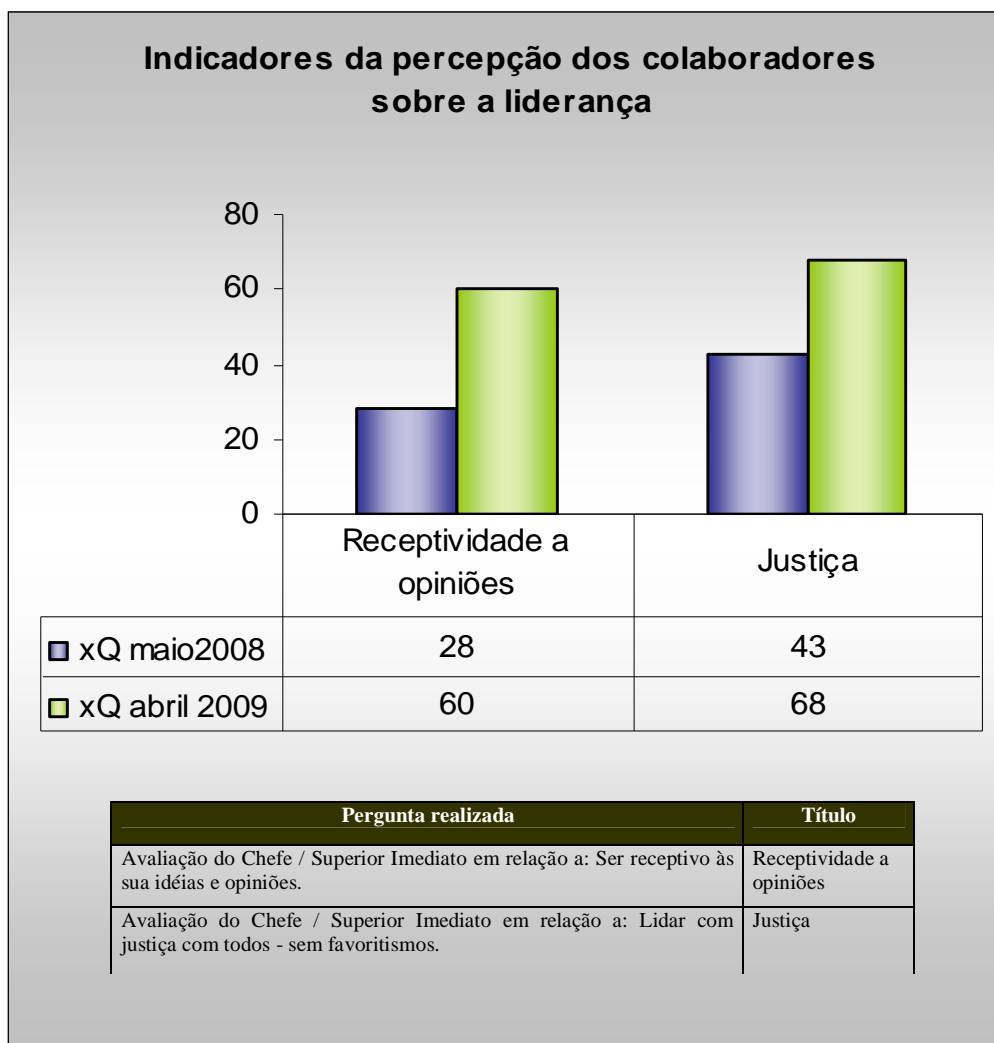


Figura 4.6: Indicadores da percepção dos colaboradores associados à liderança.

Antes das mudanças de procedimentos gerenciais (2007-2008), as principais dificuldades relativas às lideranças na empresa apontadas qualitativamente nos diagnósticos pelos colaboradores foram as seguintes:

- Ações do dia-a-dia e falas de chefias inconsistentes entre si, com o uso de meias-palavras, falta de clareza e assertividade, somadas ao pouco contato do corpo gestor com as equipes,
- Existência de gestores que não assumem o papel de representação da empresa junto aos subordinados,
- Inibição dos colaboradores para externalizar as opiniões e pontos de vista perante as chefias, somada à percepção de favoritismo por parte de superiores, sem aproveitar o forte orgulho de pertencimento presente no corpo de colaboradores,
- Falta de reconhecimento ou premiação pela realização de um bom trabalho,

- Falta de retorno (feedback) claro e consistente por parte das chefias.

Apesar dos problemas, a pesquisa de 2007 também apontou que é boa a avaliação da empresa em relação à manutenção do foco no cliente, traduzido, por exemplo, pelo empenho em entender e atender às necessidades e exigências dos clientes; além de se ter produtos de qualidade reconhecida e de se realizar os negócios com ética. A empresa foi indicada como tendo responsabilidade social, de uma boa "cidadã corporativa".

As ações primordiais que provavelmente mais cooperaram para a obtenção de resultados mais positivos na mudança em relação às lideranças na empresa, de 2008 para 2009 foram as seguintes:

- Treinamento de gestores em temas associados à comunicação e cultura de execução da estratégia, incluindo
 - Postura, atitude de liderança, de comunicador, promovendo a sensibilização e preparo para a comunicação interpessoal interna;
 - Treinamento específico sobre ferramentas e procedimentos associados à cultura de execução da estratégia, voltados para a efetivação da estratégia no dia-a-dia, voltado tanto para os gestores como para o corpo técnico-operacional,
 - Treinamento sobre desenvolvimento de placares e indicadores de metas associados às diferentes áreas voltados para o acompanhamento das ações de maior impacto, inclusive, sobre a gestão do tempo, para sensibilização e preparo dos líderes na focalização em ações e resultados de maior relevância,
- Implantação de procedimentos baseados na cultura da execução da estratégia coordenados pelas lideranças com emprego de ferramentas de apoio, principalmente
 - Descrição escrita das funções e procedimentos dos líderes em relação à comunicação interna, inclusive, com base na filosofia da empresa sobre esse assunto, com amplo esclarecimento aos colaboradores,
 - Implantação de procedimentos de desdobramento das metas cruciais e reuniões semanais de equipe para acompanhamento das atividades e metas cruciais, com apoio de intenso treinamento dos líderes sobre postura, atuação, regularidade, formato e outros aspectos desses encontros,

Quadro 4.2 - Principais requisitos e resultados da certificação Bronze, Prata e Ouro de áreas da empresa na implantação do procedimento gerencial baseado na cultura de execução da estratégia no período de 2008/9, com base em Franklin Covey (2007)

A) REQUISITOS DA CERTIFICAÇÃO

- Requisitos para obtenção do certificado Bronze:
 - Ter o rascunho das metas cruciais da área, as medidas de direção e placas com indicadores
 - Apadrinhar uma sessão de trabalho com a equipe e ter finalizado as metas cruciais da área, as medidas de direção e placares com indicadores
 - Ter realizado no mínimo 6 reuniões semanais com o seguinte foco: checar placares e indicadores, revisar do planejamento semanal com uso de ferramenta de planejamento do tempo (bússola) e verificar das atividades da semana anterior. Propor novas medidas de direção para a próxima semana.
- Requisitos para obtenção da certificação Prata:
 - Conquistar e manter o certificado Bronze
 - Demonstrar que está caminhando para a conquista das metas cruciais da área mostrando que: estas são realmente as medidas de direção e que as medidas de direção estão influenciando os indicadores de forma positiva.
- Requisitos para obtenção da certificação Ouro:
 - Conquistar e manter a certificação Prata;
 - Conquistar as metas cruciais da área
 - Prestar contas ao gestor, validando, com números a conquista das metas cruciais.
 - A empresa alcançar todas as suas metas cruciais, não sendo suficiente que as áreas isoladamente atinjam suas metas (item complementar empregado pela empresa em relação à metodologia que serviu de base).

B) RESULTADOS DA CERTIFICAÇÃO:

- Na certificação Bronze, na primeira auditoria realizada em outubro de 2008, 75% das 40 áreas da empresa auditadas obtiveram a certificação, e, após um esforço junto à áreas não certificadas, uma repescagem reduziu o número de áreas não auditadas para 5% (2 áreas).
- Na certificação Prata, realizada em dezembro de 2008, houve resultado de 95% de certificação sem haver necessidade de repescagem.
- Com respeito à certificação Ouro, como a empresa estudada não atingiu todas as suas metas cruciais no final do ano fiscal de março de 2008, não houve a certificação ouro de nenhuma das áreas.

- Realização de workshop sobre o desdobramento de metas, para compartilhamento das experiências pelos principais gestores, com a abordagem dos primeiros momentos de desdobramento de metas, sugestão de indicadores para as metas gerais estabelecidas pelos dirigentes, etc.; seguido de encontros de equipe para desdobramento de metas de maneira similar.
- Estabelecimento das funções de acompanhamento de todo o processo e certificação de todas as áreas para o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos de empresa, com realização de auditorias e certificação das áreas nas categorias bronze, prata e ouro, conforme Quadro 4.2, com base em Franklin Covey (2007), à medida que haja evolução da área no processo de implantação local da cultura de execução da estratégia. O ranking de certificação das áreas é apresentado nas reuniões das lideranças com a diretoria, como forma de valorização do resultado obtido e motivação dos líderes para a adesão ao processo de mudança.

Os procedimentos implantados na mudança proporcionaram mais oportunidades para o líder ter postura assertiva com suas equipes, criando-se espaços mais abertos de diálogo, com a expectativa de se ter um maior compartilhamento de visões e ajustes de entendimento de metas e de atuação, com maior intercâmbio entre o líder e a equipe, maior participação de todos na solução de problemas, inclusive trazendo à tona maior propensão à inovação em todos os níveis.

Por outro lado foi também considerado o papel do indivíduo, havendo um empenho de sensibilização e treinamento, com reforços contínuos e capacitação para que o colaborador atue com proatividade dentro do processo, com o emprego das ferramentas de comunicação interna, principalmente reuniões e comunicados por escrito. O Quadro 4.3 sintetiza os papéis dos líderes e dos indivíduos no processo de comunicação.

Quadro 4.3 - Descrição dos papéis dos líderes e indivíduos e a postura esperada de todos os colaboradores no processo de comunicação, W2, (2008), FABER-CASTELL (2009)

“GESTORES: devem alinhar as informações de caráter estratégico, estimular a integração entre as áreas e a troca de informações, como forma de gerar melhoria do clima, da motivação e da produtividade.”

“COLABORADORES: todos são responsáveis por fazer fluir o processo de comunicação da empresa; devem pedir e buscar informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho, compartilhar com os colegas e expor suas expectativas, sugestões e opiniões são ações fundamentais.”

TODOS OS “GESTORES E COLABORADORES”: a postura esperada de todos

(conforme reforçado nos múltiplos meios de comunicação interna) é a seguinte:

- “Informe-se sobre quais são as metas cruciais da empresa e da sua área”
- “Conheça as metas mais importantes, seus prazos e como ela é medida”
- “Acompanhe o andamento dos indicadores das metas nos placares”
- “Compreenda como sua atividade impacta nesta meta”
- “Contribua com idéias de melhorias de processos, atividades e produtos,”
- “Compartilhe informações úteis”
- “Crie um bom ambiente de trabalho”
- “Saiba quais são suas prioridades: O que deve ser feito primeiro”
- “Planeje-se”
- “Engaje-se com seu trabalho”
- “Tenha iniciativa e busque constantemente informações” e
- “Converse sempre de forma franca com o seu superior imediato”

Apesar dos avanços, verifica-se a pertinência de se estudar novas oportunidades para melhoria do papel da liderança, que em grande parte estão presentes no processo de comunicação, com base nas manifestações qualitativas dos colaboradores, podendo-se ressaltar:

- Disseminação da abertura para o diálogo para todas as áreas,
- Aumento (em algum caso, implantação) dos momentos de celebração,
- Melhoria no processo de “ouvir” por parte das lideranças
- Minimização do favoritismo por relações afetivas em detrimento do resultado do desempenho.

Os treinamentos realizados para dar suporte aos novos procedimentos e para suprir deficiências apontadas nos diagnósticos de 2007 e 2008, bem como os mais recentes, têm como base a importância dos líderes proporcionarem espaços abertos de comunicação de forma que as mudanças e atividades possam ser melhor decodificadas pelos colaboradores, como recomendado, por exemplo, por COVEY (2002). Além disso, os líderes devem agir de acordo com a própria fala, consolidando a confiança mútua e a participação dos colaboradores com opiniões e decisões dentro do seu nível de responsabilidades. Nessa perspectiva, o colaborador deve ser visto como pessoa completa e contribuidor fundamental para o processo de mudança de procedimentos gerenciais e as inovações necessárias e decorrentes.

Este procedimento também está de acordo com o que DRUCKER (1987) apresenta a respeito, sobre a importância da construção de ferramentas e processos por parte das organizações de forma a aumentar a gestão participativa e o envolvimento dos colaboradores na geração de maior valor agregado, disseminando o espírito empreendedor e estimulando a geração de valores, satisfações e união de recursos de forma inovadora.

4.5. Discussão geral dos resultados

Os principais conceitos e procedimentos gerenciais da cultura de execução da estratégia apresentados por Bossidy e Charan (2005), FranklinCovey (2007, 2008 E 2009), Campos (2004) e Hrebiniak (2006), ao serem implantados na empresa pesquisada, trouxeram uma mudança positiva nas atividades e resultados, principalmente no sentido de trazerem novos elementos culturais para a tomada de decisão, com maior envolvimento e engajamento de todos os níveis hierárquicos, na busca da priorização de atividades e tarefas do dia-a-dia pelo critério de alinhamento com a estratégia, sua crucialidade para atingir as metas que traduzem a estratégia em números.

Metodologias propostas por outros autores, como a apresentada por FISCHER (2002), para o processo de mudança com foco em resultados, podem também contribuir para a melhor compreensão e fortalecimento do processo de mudança. Sua metodologia é muito útil para compreensão do estágio do processo em que a empresa se encontra em função do teor predominante das ações, e engloba 4 etapas de implantação: 1) sondagem, 2) concepção, 3) disseminação e 4) sustentação. Os diagnósticos realizados na empresa pesquisada a partir de 2007 podem ser consideradas como uma

etapa de sondagem (etapa 1), na qual as várias características da empresa, suas forças e fraquezas foram levantadas, seguida do delineamento de todo o projeto e das ações de concepção (etapa 2) e disseminação (etapa 3). O estágio em que a empresa se encontrava em 2009 pode considerado predominantemente nesta etapa, na qual busca-se ampliar e desdobrar o processo de mudança organizacional, gradativamente de forma a permear na organização os resultados elaborados pelos grupos que conceberam as propostas de mudança, com todo o processo de treinamento e de campanhas de comunicação interna realizadas pela empresa, que permearam os anos de 2008 e 2009; inclusive, com novas duas rodadas de diagnósticos para aferir a adesão e coletar percepções para contribuir para adequações. Ocorreram alterações nos procedimentos ao longo do processo, principalmente nos formatos e nas linguagens, com ênfase na promoção de maior abertura para geração de idéias, opiniões, e na melhor adequação a cada realidade.

Já se percebe na organização uma linguagem unificada e são perceptíveis no dia-a-dia atitudes voltadas para a perpetuação dos novos procedimentos implementados, inclusive nos processos internos de avaliação de performance e gestão de talentos da empresa (denominado APGT), que avalia tanto as competências gerenciais quanto as metas individuais de um grupo elegível e subsidia decisões como o pagamento de bônus gerencial. Pode-se considerar que a empresa se encontra na etapa de sustentação (etapa 4) conforme metodologia de FISCHER (2002), na qual atividades predominantes visam perpetuar os procedimentos internamente, podendo-se ressaltar as seguintes:

- Manutenção do processo de auditorias e certificação dos procedimentos;
- Formação de multiplicadores internos;
- Capacitação anual, lembrando os conceitos básicos do procedimento de execução da estratégia com as gerências e novos colaboradores;
- Anualmente há nova proposta para a meta crucial onde são abertas discussões em torno dos principais objetivos da organização;

KOTTER (1997) também traz elementos fundamentais para a compreensão e acompanhamento do processo de mudança de procedimentos na empresa pesquisada. Todas as 8 etapas do seu procedimento recomendado para o processo de mudança estão presentes de alguma forma na implantação dos novos procedimentos gerenciais na empresa pesquisada:

- o senso de urgência inicial que foi estabelecido;

- a formação de um grupo forte o bastante para liderar a mudança, que pode ser traduzida como a criação de coalizão administrativa proposta como etapa do procedimento;
- o desenvolvimento de uma visão e estratégia, estabelecida pela presidência da empresa;
- a comunicação dessa visão, fortalecida por comitês e programas de treinamento e comunicação;
- o investimento em empowerment dos colaboradores, com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos e atividades do dia-a-dia;
- a realização de conquistas em curto prazo, estabelecidas pelas metas (de curto e longo prazo), aferidas e ajustadas por revisões semanais das metas e medidas de direção em reuniões, envolvendo ainda programas de recompensa e reconhecimento dos colaboradores, além da celebração das conquistas;
- consolidação de ganhos e produção de mais mudanças, também discutidos e desenvolvidos a partir das reuniões semanais de revisão das metas cruciais, com a melhoria da percepção dos colaboradores quanto aos resultados positivos para a estratégia da empresa, trazendo credibilidade e aumento de resultados com o avanço da implantação dos procedimentos.
- estabelecimento de novos métodos na cultura, em fase de reflexão e planejamento.

Os resultados positivos alcançados até o momento implicam no planejamento de melhorias em oportunidades verificadas. Um exemplo importante é o planejamento do desenvolvimento e promoção dos colaboradores com maior capacidade de participação e liderança nos novos processos implantados. Outro exemplo importante é o planejamento da revisão e realinhamento das competências gerenciais, com vistas ao novo perfil exigido para o fortalecimento da empresa frente aos novos procedimentos e desafios decorrentes no alinhamento da estratégica com sua execução no dia-a-dia que se alinham ao estabelecimento de novos métodos na cultura, conforme as últimas etapas do procedimento proposto por KOTTER 1997.

Pode-se ressaltar como uma questão pendente, que deliberadamente não foi considerada no primeiro momento da implantação dos novos procedimentos gerenciais, mas que requer uma análise aprofundada por parte da empresa, a possibilidade de se integrar ou adequar os novos procedimentos gerenciais implantados aos procedimentos já existentes, principalmente do sistema da qualidade.

5. Conclusão

A partir dos resultados obtidos, é possível extrair as seguintes conclusões sobre a implantação de mudança de procedimentos gerenciais, com orientação baseada em uma cultura de execução da estratégia:

Sobre a empresa como um todo

A implantação da cultura de execução da estratégia influenciou fortemente o processo de tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos, com maior participação das lideranças e também dos colaboradores, com impacto positivo a agilidade nas decisões devido à concentração de esforços em fatores de grande poder de influência sobre os problemas e oportunidades crucialmente importantes para a estratégia e para a competitividade. Houve também a melhoria também nos indicadores financeiros e de qualidade e lucro operacional. Para a perenização do emprego dos novos procedimentos gerenciais, é importante que a empresa promova de maneira autônoma o seu desenvolvimento e consolidação, bem como das ferramentas e indicadores associados, sem a necessidade do suporte da consultoria que atuou na implantação, independentemente da continuidade (ou não) da colaboração em andamento. .

- A complexa inter-relação entre os assuntos vivenciados pelos colaboradores, com a implantação dos novos procedimentos, suscitou a necessidade de se procurar as causas raízes de problemas e oportunidades relativas à execução da estratégia nas tarefas do dia-a-dia. A mudança gerou uma reflexão analítica antes não usual para a maioria dos líderes e colaboradores, que, na maioria das vezes estavam acostumados a uma execução “mecânica” de suas atividades (com o chamado “piloto automático ligado”); o novo processo estimulou um pensar no diferente, no novo, no melhor.
- Há oportunidade de aperfeiçoamento do processo gerencial da empresa pesquisada no que tange ao alinhamento dos procedimentos baseados na execução da estratégia com outros procedimentos internos da organização, como por exemplo, os relativos ao sistema de qualidade e ao processo denominado “Brand Essentials” (Essências da Marca).
- Também há oportunidade de aperfeiçoamento do processo gerencial mediante a melhoria e reforço da participação dos executores na definição das medidas de direção e sua revisão. Isso deve incluir o aprofundamento da análise das causas

raízes dos problemas para aumentar a qualidade e assertividade das medidas de direção que mais impactam no atingimento das metas cruciais. Esse aprimoramento deve contribuir também para a disseminação de um pensamento ainda mais inovador e criativo em prol da busca de maior quantidade e de melhores soluções e resultados.

- As características e resultados dos procedimentos implantados e com base na cultura de execução da estratégia podem ser um importante fator de vantagem competitiva, por propiciarem um clima para a inovação na organização, com a maior interação e diálogo, discussão aberta dos problemas organizacionais, um ambiente mais estimulante ao pensamento crítico e à busca de novas soluções
- Os fundamentos e procedimentos metodológicos apresentados por Bossidy e Charan, pela consultoria FranklinCovey, por Hrebiniak, e por outros autores estudados dão importante orientação para a implantação de uma cultura de execução da estratégia, e as lideranças que a consideram um fator decisivo podem orientar-se por tais procedimentos. No entanto, existe a necessidade de melhorias e adaptações a cada situação real. No presente trabalho verificou-se, por exemplo, a importância de se considerar outras ferramentas e procedimentos gerenciais já existentes para melhor unificação de esforços, o que não foi explorado no presente trabalho, mas apresenta-se como relevante para o aprofundamento em pesquisas futuras.

Sobre a estratégia

- A estratégia, além de bem estabelecida, precisa também ser bem comunicada, com o emprego de múltiplos meios, principalmente para sua disseminação junto aos colaboradores que são os principais contribuintes para a execução da estratégia no dia-a-dia, conforme objetivado com a implantação dos novos procedimentos gerenciais.
- A estratégia organizacional deve ser transcrita em metas e indicadores que devem influenciar as tarefas do dia-a-dia. Para a execução das estratégias, a empresa precisa construir metas e medidas que possam ser mensuráveis, que tenham prazo definido, que sejam revisadas quando pertinente e que estejam alinhadas com a estratégia. É necessário desenvolver planos de curto prazo, mas não perder de vista o longo prazo com a preservação da coerência entre ambos.

Sobre a comunicação interna

- A comunicação interna teve papel fundamental no processo de mudança nos procedimentos gerenciais e na cultura associada aos mesmos. Além de propiciar as trocas de informação e conhecimento para a operacionalização, foi verificado o aumento da confiança dos colaboradores nos dirigentes.
- Contribuiu para os resultados positivos a implantação de um sistema de comunicação interna como tal, antes inexistente, cujas principais inovações trazidas para a empresa foram, o aumento da transparência sobre as estratégias e sua execução, o aumento da agilidade e dos canais (inclusive para retorno de comunicação), a maior aproximação para o diálogo entre lideranças e colaboradores com aumento das relações interpessoais e interdepartamentais, dentre outras contribuições.
- Os números que antes não tinham sentido nenhum para alguns setores e pessoas, passaram a ter significado e com eles a visão de que cada um pode trabalhar para que os resultados mudem positivamente.
- O mau funcionamento da comunicação interna poderá transformar-se em um forte inibidor das mudanças, e propiciar um efeito negativo principalmente no desempenho dos colaboradores.
- As atuais barreiras entre as áreas ainda existentes devem ser quebradas ou minimizada, e uma das linhas de ação para isso pode ser a proposição de metas multi- inter-disciplinares, multi- inter-departamentais, com vistas ao efetivo trabalho conjunto. Outra possibilidade é a definição de metas e atividades que dependam de um fluxo aberto de comunicação e diálogo inter-áreas para o atingimento das metas.
- O papel central da comunicação interna deverá continuar na etapa posterior à completa implantação dos novos procedimentos, com vistas à manutenção do novo status operandi alcançado.

Sobre a liderança e os indivíduos

- Nos procedimentos orientados para a execução da estratégia, verificou-se a importância dos líderes como os principais agentes da motivação para mudança, com grande influência sobre a formação de novos elementos da cultura organizacional e sobre as atitudes e ações dos colaboradores. Os líderes também passaram a definir, conjuntamente com os subordinados, as metas cruciais de sua área e a avaliação do seu impacto sobre a estratégia e andamento durante a execução, o que proporcionou a eles maior autonomia somada à maior responsabilidade. Os colaboradores, por sua vez, se mostraram os principais agentes da execução da estratégia na concepção dos novos procedimentos implantados, e todos os aspectos relacionados às pessoas, incluindo o potencial, as competências, as motivações, as inter-relações e outros, poderão influenciar o engajamento e execução.
- Os líderes passaram a definir as metas de sua área e como cada área impacta nas metas da empresa. Se antes os colaboradores se perdiam com a quantidade de metas a alcançar ou as desconheciam e se sentiam desanimados, eles passaram a aprender sobre as metas cruciais e vivenciar a execução para alcançá-las. Tornaram-se também um dos principais elos dos canais de comunicação interna da empresa.
- O processo de certificação se mostrou um instrumento necessário no processo de implantação da mudança, pois ele exerceu uma pressão externa sobre cada área a ser credenciada, uma auto-cobrança perante os formadores de opinião, um compromisso dos gestores perante a direção da empresa, impulsionando a mudança
- A comunicação pessoal dos líderes com os colaboradores de sua área pode favorecer ou dificultar o diálogo, influenciando também sobre o desenvolvimento da equipe como tal. As ferramentas, políticas e programas de interação liderança-colaboradores empregados devem ser constantemente monitorados e revistos com vistas ao seu aprimoramento, inclusive com o aproveitamento de boas práticas obtidas em diferentes programas e com um trabalho intenso e constante de desenvolvimento da liderança de gerentes de departamento e supervisores.

Sobre a sustentabilidade

- Deve ser destacada a contribuição da mudança dos procedimentos no fortalecimento da política de ética e de outras normas da empresa pesquisada traduzidas pelo conceito de consumo consciente que envolveu a discussão, a medição e a divulgação dos indicadores em áreas como o uso adequado dos recursos internos da organização, incluindo matérias-primas, redução desperdício, uso da água, de papéis, de energia, a melhor gestão do tempo no trabalho e outros benefícios. Houve o fortalecimento da consciência sustentável, com a ampliação do conceito de redução de desperdício para uma atuação ética, um ato de cidadania e de sustentabilidade.
- Embora haja na organização uma grande consciência e uma prática responsabilidade voltada para a sustentabilidade não somente econômica, mas também socioambiental, o processo pode ser aperfeiçoado, com base nos princípios apresentados por exemplo por PORTER (2007), com o maior alinhamento com a própria estratégia, mediante a definição de metas cruciais da organização na área, dentro do contexto dos procedimentos orientados para a execução da estratégia.

6. Sugestões para futuros trabalhos

A partir dos resultados e conclusões obtidos, considera-se relevante a realização das seguintes linhas de pesquisas para ampliação do conhecimento científico e prático na temática abordada:

- Aprofundamento da análise do estudo de caso sobre a implantação de procedimentos orientados por uma cultura de execução da estratégia, envolvendo tanto a empresa pesquisada, como outras empresas brasileiras, para comparação dos processos e resultados, principalmente os elementos impulsionadores e restritores do processo, com vistas à elaboração de um modelo de gestão própria da empresa pesquisada;
- Pesquisa sobre os avanços da combinação de procedimentos orientados pela execução da estratégia com procedimentos associados a outros modelos de gestão, incluindo, por exemplo, o sistema de gestão da qualidade, principalmente Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento da rotina e Hoshin Kanri, Administração por Objetivos (APO), gestão ambiental, gestão com responsabilidade social, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, processos cognitivos e neurociência, dentre outros, com vistas à melhor integração rumo a um único modelo de gestão, buscando a otimização do uso das sinergias.
- Análise do ciclo de vida dos procedimentos e do modelo de gestão associados à orientação para a execução da estratégia, com ênfase na incorporação de ferramentas que podem ser adicionadas para aumentar a vida do modelo.
- Pesquisa dos impactos da cultura de execução da estratégia e ferramentas apropriadas para a gestão de pessoas em áreas como: plano de sucessão, avaliação de competências e desempenho, geração de idéias e outras.
- Pesquisa da influência da mudança organizacional para uma cultura de execução da estratégia sobre o clima organizacional.

Referências

ALMEIDA, M. I. R., ALMEIDA F. R.. **Análise do Ambiente Organizacional: A peça chave para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico**. In: VI SEMEAD, 2003, São Paulo. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2003 Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/004Adm%20-%20An%20do%20Ambiente%20Organizacional.doc>> acessado em abril 2009.

AMORIM, A. E. A., GREGOLIN, J. A. R., FARIA, L. I. L., HOFFMANN, W. A. M., "Estratégia e desenvolvimento sustentável: Experiências no pólo de calçados de Jau", **Olhar: ciência, tecnologia e sociedade**, 2008. Pág 133-143.

BOSSIDY, L. E CHARAN, R. **Execução - a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Eselvier, 2005.

BRASIL. Lei 10.973–**Lei de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**, 2 de dezembro de 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARDOSO, Maria Lucia Alves Pereira. **Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da psicanálise**. In: **Rev Bras Enferm**. Brasília, jan-fev; 2008, 61(1): 103-8.

CENTRO DE COMPETÊNCIA MERCOSUL PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – CCMRSE, **Relatório da fase de análise do Desenvolvimento Estratégico da RSE na Faber-Castell do Brasil**, São Paulo, 2007, 34 pág.

CHARAN, R., COLVIN, G., "Why CEOs Fail," **Fortune**, 21 de junho de 1999.139 Pág 69-82.

CHIAVENATTO, I., **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5.ed. rev e atual.Barueri- SP, Manoele, 2008.

CHRISTENSEN, C.M. **Crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLINS J. C., PORRAS J. I., **Feitas Para Durar: Práticas Bem-Sucedidas De Empresas Visionárias**. São Paulo, Rocco: 2005.

COVEY, S.R. **Os hábitos das organizações eficazes**. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M., De líder para líder. São Paulo: Futura, 1999.

COVEY, S.R **Liderança baseada em princípios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DRUCKER, P.F. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1990.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. Pioneira, São Paulo. 1981

DRUCKER, P. F. **The Effective Executive**. HarperCollins Publishers, Inc. New York, 2002.

EDITORA ABRIL - **Guia exame sustentabilidade de 2006**- São Paulo: Grupo Abril, 2006. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2006/m0117591.html> acesso em março 2009.

EDITORA ABRIL- **Guia exame sustentabilidade 2007**- São Paulo: Grupo Abril, 2007. Disponível em <<http://portalexame.com.br/static/aberto/gbcc/sumario.html>> acesso em fevereiro 2009.

FABER-CASTELL. **Faber-Castell-Ecomunidade- Relatório de Responsabilidade Sociambiental Brasil 2007**, 2007. Disponível em http://www.ecomunidade.com.br/relatorio_socioambiental_2007.pdf

FABER-CASTELL. **Filosofia**. Disponível em <http://www.faber-castell.com.br/19560/Institucional/Filosofia/default_ebene2.aspx> acesso em dezembro de 2009

FABER-CASTELL. **Na Ponta do Ecolápis**. Ed n. 98. São Carlos: Faber-Castell 2009

FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, A. B. Ciência, Tecnologia e desigualdade social no Brasil: contribuições da Sociologia do conhecimento para a educação em Ciências. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias** Vol. 6, Nº 2, 364-377 (2007)

FRANKLINCOVEY. **A Essência da execução da estratégia**. São Paulo: FranklinCovey, 2008.

FRANKLINCOVEY., **Leadership Quotient, LQ2 Report for: Faber-Castell-20Nov2007**, São Paulo: FranklinCovey, 2007. FK- 2007

FRANKLINCOVEY **Relatório do xQ**, São Paulo: FranklinCovey, 2008– 64 pág. (*)⁸. FK, 2008.

FRANKLINCOVEY **xQ Comparative Report, Custom report prepared for: Faber-Castell**, São Paulo: FranklinCovey, 2009, 34 pág. FK, 2009.

FREEDMAN, Mike. The Genius is in the implementation. **Journal of Business Strategy**, vol. XXIV, n.2, March/April, 2003.

GOYA, CONSULTORIA LTDA., **Relatório de percepções de supervisores e gerentes em treinamentos**, São Paulo, 2006.

GROUARD, B., MESTON, F. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócios, 2001.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro, Prentice-HALL, 1984.

HENRIQUES, L. P., QUELHAS, O.L.G.. **Produção mais limpa: um exemplo para Sustentabilidade nas organizações**, 2007. Disponível em <http://www1.sp.senac.br/hotsites/sigas/docs/20071016_CAS_ProducaoMaisLimpa.pdf> acesso em fevereiro 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H., **Psicologia para administradores**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução da estratégia bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INTRANET FABER-CASTELL – IFC,2009 – **Gestão Estratégica**, resultado das MCIs, Dados específicos Faber-Castell, São Carlos, 2009. Disponível em <http://intranet.faber-castell.com.br/gxpsites/hgxpp001.aspx> acesso em setembro 2009.

JORNAL VALOR ECONÔMICO - JVE 2007 a. **Valor Carreira: As Melhores na Gestão de Pessoas**, São Paulo: Jornal Valor Econômico,2007.

JORNAL VALOR ECONÔMICO - JVE 2007 b. **Valor Carreira: As Melhores na Gestão de Pessoas**. Relatório Resultado Pesquisa Valor Carreira 2007, dados específicos da Faber-Castell , São Paulo, dez/2007. Disponível em <<http://www.haygrouppest.com.br>> acesso em novembro de 2007.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P; COHEN D. S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

⁸ xQ do inglês “ Execution Quoeficient”, ou seja coeficiente de execução.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOURES, R. R. **Carta endereçada ao CDES.** (Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social) Curitiba: FIEPR, 2008. Disponível em <http://www.fiepr.org.br/uploadAddress/Crise_CDES_051008%5B60917%5D.pdf>, acesso em março de 2009.

LUZ, N. W.- **Análise da gestão de uma cooperativa de trabalho médico através do processo decisório. Um estudo de caso da Unimed – Florianópolis.** Florianópolis : UFSC Centro Tecnológico, 1998.

MATIAS-PEREIRA, J. Efeitos e custos da crise financeira e econômica global no Brasil. **Observatório de La Economia Latinoamericana**, n. 108, 2009. Disponível em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/jmp.htm> > acessado em 10/06/09.

MOTOMURA, Oscar -**Como sensibilizar as pessoas em uma organização para a resolução de problemas?.** São Paulo: Amananet, 2007. Disponível em <<http://www.amana-key.com.br/amananet/podcast.asp>> acessado em 01/07/09.

OLIVEIRA, E. R., Tecnologia da Informação e Aprendizagem Organizacional: imperativo à competitividade das organizações, **Ouro Preto, 2001.** Disponível em <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/>> acessado em maio 2009.

PETTIGREW, A. M., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management.** London; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

PORTER, M.- **Parem de Gastar tanto dinheiro-** Guia exame sustentabilidade 2007, por HERZOG, A.L.- São Paulo: Grupo Abril, 2007. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144141.html> acesso em março 2009.

ROSENBERG C.- A responsabilidade social mudou. **Guia exame sustentabilidade de 2006.** São Paulo: Grupo Abril, 2006. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2006/m0117591.html> acesso em março 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational learning: what is new?.** Society for Organizational Learning. Disponível em <<http://www.solonline.org/res/wp/10012.html>> acesso em abril 2008.

SCHEIN, E. H. The Leader of the Future¹. Working Paper 3832, 14 pág. .In:**Leadership.** Drucker Foundation,1995

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. **MITSloan Manag Rev**, 1984; 25(2): 3-16. Disponível em <http://sloanreview.mit/smr/issue/1984/winter/1/>

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for words. **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 48, n.1, , pág. 23-47, 1999

SCHWARTZ, S H. & Ros, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, 1,pág. 91-22, 1999.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: caderno de campo- estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SGS IN BRAZIL. **Perspectivas da crise econômica – já que não há consenso, veja o que pensam os especialistas**. Extrato do Boletim Ethos no. 459 elaborado pelo editor. Disponível em <http://www.br.sgs.com/pt_br/theproof_br/newsletter-informativos-february-2009/perspectivas-da-crise-economica-theproof-br.htm>, acesso em fevereiro de 2009.

TAMAYO, A. (1996). Valores organizacionais. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11.122.

ZACCARELLI, S. B., FISCHMANN, A. A., LEME, R. A. S. **Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

W2 COMUNICAÇÃO, **Relatório do Sistema de Comunicação**, São Paulo, 2008.

WHARTON UNIVERSIA. **Crise econômica: grande oportunidade de “inovação disruptiva” para as empresas**, 2008. Disponível em <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1616&language=portuguese>> acesso em fevereiro de 2009.

YAMAUCHI, T. Responsabilidade social pode reduzir custos. **Neomondo, um olhar consciente**. Ano 1 nº11. 2008. pág.34 e 35

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** – Porto Alegre : Bookman,2001.

ANEXO I- Questões da pesquisa “As Melhores na Gestão de Pessoas” (JVE, 2007a e b)

ANEXO I- Questões da pesquisa “As Melhores na Gestão de Pessoas” (JVE, 2007a e b)

Questão

1. Comparando com outras empresas que você conhece, como você classificaria a sua Empresa como um lugar para trabalhar?
2. Avaliação da Empresa em relação a: Manter foco no cliente, ou seja, procura entender e atender as necessidades e exigências dos clientes.
3. Avaliação da Empresa em relação à: Qualidade dos produtos e/ou serviços produzidos pela Empresa.
4. Avaliação da Empresa em relação a: Ser ética em seus negócios.
5. Avaliação da Empresa em relação a: Ter responsabilidade social, ou seja, uma boa "cidadã corporativa"
5. Avaliação da Empresa em relação a: Ter metas de longo prazo em complemento às metas de curto prazo.
7. Avaliação da Empresa em relação às: Perspectivas de negócios para os próximos 2-3 anos.
8. Avaliação da Empresa em relação a: Responder eficazmente às mudanças no ambiente de negócios (mercado, concorrentes, tecnologias etc.).
9. Avaliação da Empresa em relação a: Ser inovadora no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
10. Avaliação da Empresa em relação a: Ser inovadora nos métodos operacionais internos através do uso de novas tecnologias ou abordagens criativas para melhorar a eficácia do trabalho.
11. Avaliação da Empresa: Habilidade da Empresa de atrair empregados altamente qualificados.
12. Avaliação da Empresa: Habilidade da Empresa de reter empregados altamente qualificados.
13. Avaliação da Empresa em relação a: Ter uma liderança eficaz.
14. Avaliação da Empresa em relação a: Ter um interesse genuíno no bem estar de seus empregados.
15. Avaliação da Empresa em relação a: Manter os empregados informados sobre a situação dos negócios (resultados dos negócios, planos etc.)
16. Avaliação da Empresa em relação a: Dividir idéias, informações, tecnologia e qualificações entre outras áreas, filiais etc. da Empresa.
17. Avaliação da Empresa em relação a: Ter uma forte cultura de desenvolvimento.
18. Avaliação da Empresa em relação a: Fornecer treinamento para que você possa lidar de forma adequada com o seu cargo atual.
19. Avaliação da Empresa em relação a: Sua oportunidade de desenvolvimento.
20. Considerando o momento atual da Empresa, acredito que o direcionamento e as metas atuais estão corretas.
21. A estratégia de negócios e os objetivos da Empresa foram claramente comunicados a mim.
22. A Diretoria da Empresa tem um plano de negócios claramente definido para atingir suas metas e objetivos.
23. A Diretoria da Empresa tem determinado prioridades claras para o que precisa ser feito.
24. Eu entendo como o meu papel contribui para as metas e direcionamentos gerais da Empresa.
25. A Diretoria da Empresa está tomando decisões fundamentais para o sucesso de seu negócio.
26. Na minha área, as ações do dia-a-dia dos chefes são consistentes com o que eles dizem, ou seja, eles agem de acordo com o que falam.
27. Confiança em relação à: Diretoria da Empresa
28. Confiança em relação ao: Seu chefe / superior imediato.

29. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Ser acessível / disponível quando você precisa dele.
30. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Ser receptivo às suas idéias e opiniões.
31. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Agir a partir de suas idéias e opiniões.
32. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Lidar com justiça com todos- sem favoritismos.
33. Avaliação da Empresa em relação a: Lidar com firmeza, mas de forma apropriada, com baixos desempenhos.
34. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Dar a você um feedback claro e constante.
35. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Fornecer a você reconhecimento ou prêmio pelo bom trabalho.
36. Avaliação do Chefe / Superior Imediato em relação a: Treinamento (coaching) / aconselhamento no desenvolvimento de sua carreira.
37. Estou satisfeito com meu cargo e com o tipo de trabalho que eu faço.
38. Meu cargo permite que eu faça bom uso das minhas qualificações e habilidades.
39. Meu cargo me dá oportunidade de fazer um trabalho desafiador e interessante.
40. Eu tenho os recursos que preciso para fazer o meu trabalho eficazmente.
41. Eu tenho as informações que preciso para fazer o meu trabalho eficazmente.
42. Eu tenho autonomia suficiente para realizar meu trabalho de forma eficaz.
43. Tenho uma idéia clara dos resultados esperados de mim em meu trabalho.
44. Os empregados são responsabilizados por entregar os resultados esperados deles.
45. Meu chefe / superior imediato é responsabilizado por entregar os resultados esperados dele.
46. Quanto melhor meu desempenho, melhor será a minha remuneração.
47. Quanto melhor o meu desempenho, maiores serão as minhas oportunidades de desenvolvimento e carreira.
48. O fluxo de trabalho é bem organizado.
49. A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável.
50. Minha Empresa é sensível à relação entre minha vida profissional e pessoal.
51. As decisões são tomadas sem atrasos injustificados.
52. Sou encorajado a encontrar novas ou melhores formas de fazer as coisas.
53. Posso expressar livremente meus pontos de vista sem medo ou retaliação.
54. Os chefes / gestores encorajam os empregados a reportar informações importantes imediatamente, mesmo que não sejam boas notícias.
55. Minha equipe de trabalho recebe apoio de alta qualidade de outras áreas das quais dependemos.
56. Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo.
57. Sinto orgulho em trabalhar nesta Empresa.
58. Eu recomendaria esta Empresa para minha família ou amigos como sendo um bom lugar para trabalhar.
59. A Direção da Empresa me motiva a dar o máximo em meu trabalho.
60. Sou comprometido com o sucesso da empresa.

ANEXO II- Estrutura do questionário e questões da pesquisa “xQ”(FK 2008, FK 2009)

ANEXO II- Estrutura do questionário e questões da pesquisa “xQ”(FK 2008, FK 2009)

⁹ Bem-Vindo ao QUESTIONÁRIO |xQ

Nas perguntas a seguir, selecione todos os itens que se aplicam.

- 1) **Em relação às principais metas da Faber-Castell, quais afirmações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa (selecione todos os itens que se aplicam).**

A Faber-Castell decidiu quais são suas metas crucialmente importantes (MCIs).
 A Faber-Castell comunicou com clareza quais são suas metas crucialmente importantes (MCIs).
 As metas de sua área estão relacionadas às MCIs da Faber-Castell.
 As suas metas individuais de trabalho estão relacionadas com as metas de sua área.
 Suas tarefas e atividades diárias estão relacionadas às suas metas individuais.
 Nenhuma acima.

- 2) **Em relação às metas estabelecidas por sua área, quais afirmações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.**

Sentimo-nos entusiasmados pelas metas estabelecidas.
 As metas estabelecidas agradam nossos clientes (as pessoas ou grupos para os quais prestamos serviços).
 As metas estabelecidas proporcionam resultados econômicos que podem ser medidos.
 As metas foram estabelecidas no momento adequado para se trabalhar nelas.
 As metas estabelecidas podem realmente ser alcançadas.
 Não temos nenhuma meta.
 Nenhuma acima.

- 3) **Em relação ao planejamento para o alcance das metas de sua área, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.**

Planejamos nosso trabalho tendo em mente nossas metas crucialmente importantes (MCIs).
 Planejamos maneiras específicas de ajudarmos uns aos outros.
 Trabalhamos juntos para identificar e resolver problemas.
 Nosso planejamento resulta em tarefas claras para as pessoas.
 Completamos o que planejamos.
 Não planejamos juntos.
 Nenhuma acima.

- 4) **Em relação à comunicação em sua área, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.**

- Procuramos ouvir as opiniões dos nossos colegas.
- Escutamos uns aos outros e procuramos entender o ponto de vista de cada um.
- Expressamos nossas idéias com respeito / educação.
- Os problemas difíceis são discutidos.
- Conversando com nossos colegas, conseguimos ter novas idéias que contribuem para melhoria.
- Nenhuma acima.

- 5) **Em relação à confiança em sua área, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.**

- Sinto-me seguro para expressar minhas opiniões abertamente, sem medo de punição.
- Seguimos o lema: “meu sucesso é seu sucesso”. Compartilho das conquistas dos meus colegas.
- As pessoas são tratadas com justiça; não há favoritismo.
- Não prejudicamos uns aos outros.
- Baseamos nossas decisões nas melhores idéias e informações e não em pessoas ou outros interesses.
- Nenhuma acima.

- 6) **Em relação à maneira geral pela qual sua área é administrada, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.**

Temos os recursos que precisamos para alcançar nossas metas – por exemplo: pessoas, equipamentos, informações e ferramentas.
 Temos a liberdade necessária para realizar adequadamente nosso trabalho.
 Meu gerente e eu entendemos bem minhas funções e responsabilidades.
 Nossos sistemas e processos nos ajudam a alcançar nossas metas.
 Nossos gestores procuram ativamente saber nossas opiniões sobre como melhorar a forma de realizarmos o nosso trabalho.
 Nenhuma acima.

⁹ Este questionário possui direitos autorais reservados, portanto toda e qualquer reprodução é proibida

7) Em relação à responsabilidade em sua área, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

Sempre informamos uns aos outros sobre nosso progresso em direção às metas.
 Meu superior imediato e eu nos reunimos, pelo menos 1 vez por mês, para rever nosso desempenho, em relação às metas.
 Sentimo-nos responsáveis por nos manter dentro do orçamento.
 Sentimo-nos responsáveis por cumprir nossos compromissos dentro do prazo estabelecido.
 Sentimo-nos responsáveis por gerar resultados de qualidade.
 Nenhuma acima.

8) Em relação aos indicadores de desempenho (totens, placares, etc) utilizados em sua área para acompanhar o progresso em direção às metas, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

Os indicadores de desempenho são claros.
 Os indicadores de desempenho indicam o progresso em direção às metas.
 Os indicadores de desempenho estão visíveis e disponíveis a todos.
 Discutimos regularmente nosso desempenho em relação aos indicadores.
 Recompensas e conseqüências se baseiam claramente nos resultados dos indicadores de desempenho.
 Não temos nenhum indicador de desempenho.
 Nenhuma acima.

9) Em relação às suas metas individuais de trabalho, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Minhas metas de trabalho (da linha ou célula de trabalho) são claras.
- Minhas metas estão anotadas por escrito (nos quadros, nos totens ou outros).
- Minhas metas de trabalho estão ligadas a indicadores de desempenho.
- Minhas metas de trabalho têm prazo definido.
- Participo do estabelecimento de minhas metas de trabalho.
- Não tenho metas individuais de trabalho.
- Nenhuma acima.

10) Em relação à sua função, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

Minha função contribui para um propósito importante.
 Minha função utiliza meus principais talentos e minha paixão pelo trabalho.
 Sinto que minha contribuição para o alcance das metas é reconhecida e valorizada.
 Tenho um bom relacionamento com meu superior imediato.
 Sinto que sou aceito como parte do grupo.
 Nenhuma acima.

11) Em relação aos seus hábitos de planejamento, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Cada semana, você procura identificar e organizar suas atividades, tendo em mente as metas crucialmente importantes de sua área.
- Ao longo do dia de trabalho, você procura identificar e organizar suas atividades, tendo em mente as metas crucialmente importantes de sua área.
- Você usa um sistema de planejamento eficaz para gerenciar suas atividades (bússola, agenda, cronograma).
- Você planeja atividades que possibilitam a melhora contínua do seu desempenho.
- Nenhuma acima.

12) Em relação às pessoas de sua área, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- As pessoas tomam iniciativa de cumprir tarefas.
- As pessoas permanecem nas tarefas até completá-las.
- As pessoas se concentram nas coisas que podem influenciar (nas quais interferimos, agimos, modificamos) e não naquelas que não podem.
- As pessoas procuram não culpar umas às outras quando as coisas não dão certo.
- As pessoas assumem a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.
- Nenhuma acima.

13) Em relação à Faber-Castell, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- A Faber-Castell tem uma missão ou propósito claro e objetivo.
- A Faber-Castell tem uma direção estratégica clara.
- Entendo as razões dessa direção estratégica.
- Nossas metas crucialmente importantes (MCT's) estão alinhadas a missão e estratégia da Faber-Castell.
- Entendo o que devo fazer para ajudar a alcançar as metas da Faber-Castell.
- Nenhuma acima.

14) Em relação ao relacionamento da sua área e demais áreas com as quais trabalha dentro da organização, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Conhecemos as metas crucialmente importantes de nossos clientes e fornecedores internos e eles conhecem as nossas.
- Nossas metas e as dos clientes e fornecedores internos estão alinhadas para ajudar a Faber-Castell a alcançar suas metas.

- Procuramos sempre ajudar uns aos outros para que ambos consigamos atingir as metas.
- Comunicamo-nos frequentemente e abertamente com os clientes e fornecedores internos.
- Obtemos melhores resultados devido à maneira como trabalhamos em conjunto.
- Nenhuma acima.

15) Quais declarações são verdadeiras em relação à Faber-Castell? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- A Faber-Castell possui valores claros e definidos, declarados por escrito (Brand Essentials, Código de Conduta, 10 Princípios Guias).
- A Faber-Castell geralmente segue os seus valores, mesmo em épocas difíceis.
- Na Faber-Castell, satisfazemos as expectativas de nossos clientes (as pessoas ou grupos para os quais prestamos serviço).
- A Faber-Castell honra os compromissos com seus colaboradores.
- A Faber-Castell honra os compromissos com seus parceiros de negócios (por exemplo: fornecedores, empreiteiros, consultores, investidores).
- Nenhuma acima.

16) Em relação à melhoria de desempenho na Faber-Castell, quais declarações são verdadeiras? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Espera-se que as pessoas apresentem um alto nível de desempenho – baixo nível de desempenho não é aceitável.
- Os gestores procuram ajudar as pessoas a desenvolver seu potencial.
- Procura-se obter feedback (retorno/avaliação) sobre o desempenho da empresa por meio de uma grande variedade de fontes (por exemplo: pesquisas com clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade).
- Procuram-se modos de simplificação das tarefas operacionais (projetos de revisão de processos, ex: Kaizen, ciclo amplo, programa imaginação).
- Aplicam-se melhores práticas e novas idéias para melhorar o desempenho.
- Nenhuma acima.

NAS PERGUNTAS A SEGUIR, ESCOLHA SOMENTE UM ITEM POR PERGUNTA.

17) Até que ponto eu me sinto comprometido e incentivado com o direcionamento da minha área? Selecione apenas uma resposta.

- Não me sinto incentivado/comprometido.
- Sinto-me pouco incentivado/comprometido.
- Sinto-me incentivado/comprometido até certo ponto.
- Sinto-me incentivado/comprometido.
- Sinto-me muito incentivado/comprometido.
- Sinto-me muitíssimo incentivado/comprometido.

18) A alta administração (diretoria e gerência de divisão) da Faber-Castell apóia as metas de sua área? Selecione apenas uma resposta.

- Muito pouco – praticamente inexistente.
- Pouco – é difícil conseguir ajuda de que precisamos.
- Moderadamente – recebemos ajuda se insistirmos.
- Muito – geralmente recebemos ajuda.
- Muitíssimo – sempre recebemos ajuda.

19) Como as pessoas da sua equipe focam as metas crucialmente importantes da sua área? Selecione apenas uma resposta.

- Muito pouco – não temos quase nenhum foco.
- Pouco – frequentemente perdemos o foco em nossas metas.
- Moderadamente – cerca de metade do tempo mantemos nosso foco.
- Muito – geralmente mantemos o foco em nossas metas crucialmente importantes.
- Muitíssimo – mantemos nosso foco nas metas crucialmente importantes.

Se a resposta foi “Muito pouco”, “Pouco” ou “Moderadamente”, responda: Quais declarações melhor descrevem o que faz com que as pessoas percam o foco? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Perdemos o foco porque temos que interromper o trabalho para fazer coisas menos importantes.
- Perdemos o foco porque temos metas demais.
- Perdemos o foco porque as metas não são claras.
- Perdemos o foco porque as metas estão sempre mudando.
- Perdemos o foco porque não sabemos quais metas são crucialmente importantes.
- Não temos nenhuma meta.
- Nenhuma acima.

20) Escolha até três principais barreiras que dificultam o alcance das suas metas de trabalho crucialmente importantes? Selecione até três respostas.

- Burocracia (por exemplo: regras irrelevantes ou incômodas, demora nas aprovações).
- Problemas de treinamento e desenvolvimento (por exemplo: falta de conhecimento e de oportunidades de crescimento).
- Falta de recursos (por exemplo: falta de orçamento, pessoas, ferramentas, apoio).

- Prioridades de trabalho confusas ou incertas (por exemplo: urgências de outros, exigências divergentes, projetos-surpresa).
- Sistemas de informações fracos (por exemplo: dados incorretos, antiquados, ausentes ou confusos).
- Problemas de autoridade (por exemplo: falta de autoridade para tomar decisões e agir, falta de clareza nas orientações).
- Reuniões improdutivas (por exemplo: excesso de reuniões, objetivos incertos, falta de pontualidade para começar e terminar as reuniões).
- Processos de trabalho fracos (por exemplo: etapas confusas de trabalho, o trabalho é impropriamente transferido de um grupo para o outro, falta de processos compartilhados).
- Sobrecarga de informações (por exemplo: número excessivo de mensagens de e-mail e correio de voz, excesso de relatórios).
- Problemas políticos (por exemplo: brigas por liderança, rivalidades, favoritismo, conflitos de personalidade).
- Falta de reconhecimento / recompensa (por exemplo: mérito não compartilhado, pagamento injusto, recompensas que não estão ligadas ao desempenho).
- Sobrecarga de trabalho (por exemplo: muito para fazer, não posso dar conta de todas as minhas prioridades, exaustão).
- Nenhuma acima.

AS PERGUNTAS A SEGUIR PEDEM QUE VOCÊ FORNEÇA INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE SUA ÁREA E SOBRE A FABER-CASTELL.

- 21) Que porcentagem do seu tempo de trabalho é utilizada nas seguintes atividades? A soma total das 3 afirmações deve ser 100%**

Porcentagem de tempo utilizado nas metas crucialmente importantes de sua área.

- 0% 25% 50% 75% 100%

Porcentagem de tempo utilizado em outras atividades que sejam pouco relevantes em relação às metas crucialmente importantes de sua área, mas exigem minha atenção imediata.

- 0% 25% 50% 75% 100%

Porcentagem de tempo utilizado em outras atividades, como: lidar com a burocracia interna, intenções ocultas, conflitos entre departamentos, fazer algo apenas para evitar problemas, conversas de corredor, etc.

- 0% 25% 50% 75% 100%

- 22) Cite três metas crucialmente importantes da Faber-Castell.**

não conheço as metas crucialmente importantes da Faber-Castell.

- 23) Se você souber algum dos três principais indicadores de desempenho que melhor apontam se a Faber-Castell está alcançando suas metas crucialmente importantes, relacione-os:**

não conheço os principais indicadores de desempenho da Faber-Castell.

- 24) Se você souber quais as três principais metas de sua área, relacione-as:**

não conheço nenhuma das três principais metas de minha área.

- 25) Qual é o principal indicador que você utiliza como base para saber se sua área está alcançando suas metas crucialmente importantes?**

não temos nenhuma medida.

- 26) A maioria das pessoas da Faber-Castell possui muito mais talento, inteligência, capacidade e criatividade que sua função atual requer ou permite.**

- Concordo
 Discordo

- 27) Faça comentários sobre o que sua área poderá fazer para alcançar suas metas crucialmente importantes:**

sem comentários.

ANEXO III- Perfil da empresa pesquisada como estudo de caso (FABER-CASTELL, 2007)

ANEXO III- Perfil da empresa pesquisada como estudo de caso (FABER-CASTELL, 2007)

A empresa objeto do estudo de caso lidera mundialmente o mercado de lápis fabricado de madeira reflorestada, a Faber-Castell forma um dos grupos industriais mais antigos do planeta, dirigido por todo este tempo pela mesma família, é conduzida pelo Conde Anton Wolfgang Von Faber-Castell, já na oitava geração. (FABER-CASTELL, 2007)

Foi constituída no séc. XVII, na Alemanha, na província de Stein, próxima a Nuremberg, e desde então tem uma visão focada em todos os seus stakeholders (colaboradores, ao consumidor, à comunidade e ao meio ambiente), (FABER-CASTELL, 2007). A exemplo disto em 2000 assinou voluntariamente um documento que precedia todos os termos da AS 8000, tal documento é a chamada a “Carta Social de Conduta Quanto aos Direitos dos Trabalhadores” assinada com sindicatos internacionais.

A Faber-Castell é composta por: (vide Figura A1):

- 16 plantas fabris
- 6.500 colaboradores
- 2 bilhões de lápis vendidos por ano em mais de 100 países
- Possui um portfólio de produção e comercialização que conta com diversos produtos (acima de mil itens) a exemplo : lápis de cor e de grafite, giz de cera, massa de modelar, canetas, lapiseiras, marcadores, até exclusivas canetas-tinteiro.

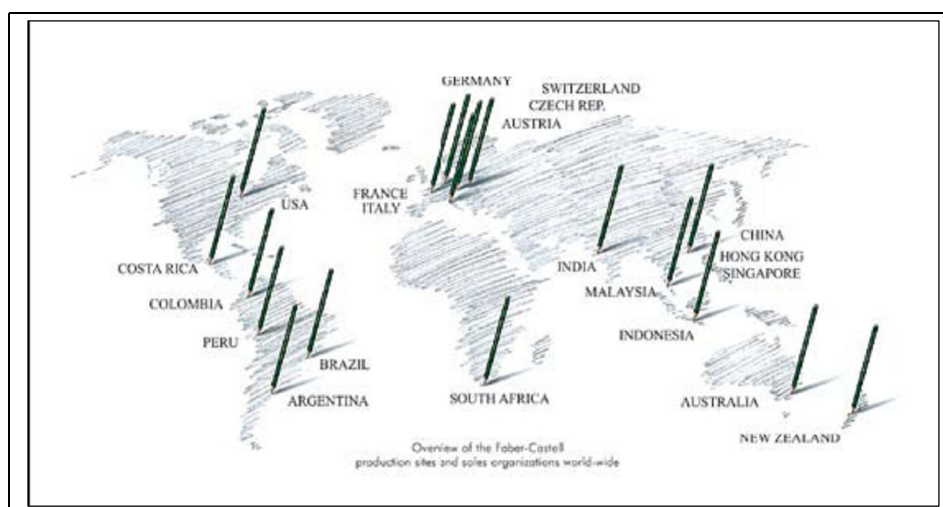


Figura A1 – Presença da empresa pesquisada nos diferentes países

No Brasil, sua estrutura conta com duas fábricas em São Carlos (SP), com plantas industriais modernas, como ilustrado na Figura A2. Possui também uma unidade onde se localizam as fazendas de plantação e de industrialização da madeira em Prata (MG), com uma área de plantio e preservação em Morretes (PR). Sua última investida no país foi a fábrica de Manaus (AM), que produz plásticos. (FABER-CASTELL, 2007)

Além disso conta com o escritório central comercial em São Paulo e dois escritórios regionais, localizados nas cidades de São Carlos e Rio de Janeiro. (FABER-CASTELL, 2007)

- 2.700 colaboradores
- 1,6 bilhão de lápis vendidos por ano
- Exporta para mais de setenta países com mais de mil
- Produz de mais de mil itens distintos.

Possui também uma fábrica de cosméticos, dentro do mesmo complexo industrial de São Carlos. Esta unidade produz e entrega produtos acabados para as grandes empresas da área de cosméticos do planeta e adotando normas rígidas de qualidades exigidas por estas empresas. (FABER-CASTELL, 2007)

A Faber-Castell no Brasil, possui também um braço na área imobiliária, a Faber-Castell Projetos Imobiliários, cujo negócio desenvolve e comercializa imóveis próprios ou em parceria, por intermédio de lançamentos de condomínios e loteamentos residenciais em São Carlos. (FABER-CASTELL, 2007)



Figura A2 – Ilustração da linha de produção de lápis na planta industrial da empresa pesquisada